

DIPLOMACIA DIGITAL EN LA CANCELLERÍA CHILENA
Estrategia de adaptación frente a un nuevo contexto
doméstico e internacional

José Pavez López

Escuela de Ciencia Política

Universidad Diego Portales

DOCUMENTO DE TRABAJO ICSO – N° 002 / 2023

Serie Jóvenes investigadores

Santiago, 20 de diciembre de 2022

Resumen

La Cancillería chilena ha avanzado en la aplicación de una batería de acciones en materia diplomacia digital. Entre alguna de ellas se encuentra la apertura de redes sociales en sus embajadas y consulados; una página web para conocer aspectos relevantes de su labor; y un departamento de comunicación estratégica que se encarga de ejecutar la estrategia digital.

A pesar de esos avances, la Cancillería carece de una estrategia de diplomacia digital. Mediante un análisis de caso, se evidencia que el órgano rector de la política exterior chilena presenta una estructura institucional deficiente; sus redes sociales funcionan con un patrón comunicativo heterogéneo; y los diplomáticos carecen de una sólida formación en la materia. La conclusión es que la Cancillería necesita adoptar una estrategia basada en tres pilares: una nueva estructura organizativa, una nueva forma de comunicación virtual orientada hacia una diplomacia digital y una renovada formación diplomática.

Abstract

The Chilean Foreign Ministry has made progress in the implementation of a series of actions in the area of digital diplomacy. Some of these include the opening of social networks in its embassies and consulates; a web page to learn about relevant aspects of its work; and a strategic communication department in charge of executing the digital strategy.

Despite these advances, the foreign ministry lacks a digital diplomacy strategy. Through a case analysis, it is evident that the governing body of Chilean foreign policy presents a deficient institutional structure; its social networks operate with a heterogeneous communicative pattern; and diplomats lack a solid training in the field. The conclusion is that the Chilean Foreign Ministry needs to adopt a strategy based on three pillars: a new organizational structure, a new form of virtual communication oriented towards digital diplomacy and a renewed diplomatic training.

Introducción

Problematización

A pesar de que la Cancillería chilena y sus divisiones han avanzado en el uso de las herramientas digitales para dialogar con la ciudadanía, la evidencia demuestra que no existe una estrategia de diplomacia digital. Si bien se ha empleado la digitalización propia de los Estados modernos que implica democratizar los espacios informativos a los que sólo una élite tenía acceso, debido a la carencia de directrices, la falta de articulación de las medidas y una errónea ejecución, estaríamos en presencia de una batería de decisiones sin una visión estratégica prospectiva.

Entre algunas de las medidas empleadas se encuentra la posibilidad de acceder a la información de la labor que desempeñan algunas de las autoridades de la Cancillería a través de sus redes sociales; la factibilidad de interactuar con ellas para conocer su opinión sobre distintos fenómenos de interés público; el uso de las plataformas digitales por parte de las embajadas y consulados para exponer el trabajo que realizan -o como medio de información- y la posibilidad de generar un diálogo virtual entre estas instituciones y la ciudadanía.

A su vez, existe una página web del MINREL que informa, principalmente, de la coyuntura diaria sobre política exterior. Esta dispone de una gran cantidad de apartados para conocer distintas aristas de la institución. Se encuentran, además, sus redes sociales para publicar información de la cartera y como forma de interactuar con la ciudadanía. Por otro lado, organizativamente, existe un Departamento de Comunicación Estratégica (DICOME) que se ocupa, entre otras funciones, de diseñar y administrar los medios encargados de desplegar la diplomacia digital del Ministerio (Minrel 2020). Pues bien, ¿cómo funcionan en la práctica?

En cuanto al contacto con las autoridades diplomáticas de la Cancillería, hoy es limitado y heterogéneo. Existen redes sociales institucionales en países como Alemania y Costa Rica, pero no en Siria y Turquía. El diálogo, de llegar a materializarse, también varía dependiendo de la Embajada o Consulado. El valor agregado de la diplomacia digital no sólo es utilizar las redes sociales, sino comunicar mensajes y escuchar las solicitudes del público, priorizando la conversación y el entendimiento (Benedicto 2016 en Romero 2018, 171).

Por otro lado, las herramientas digitales de la Cancillería también funcionan erróneamente. En cuanto a la página web, a pesar de que se ha avanzado en la digitalización de su contenido, la mayoría no es más que eso, información. En lo que respecta a las redes sociales, no existe una comunicación bidireccional entre las autoridades y la ciudadanía. El Minrel como organismo rector de la política exterior estaría fracasando en su intento de aplicar eficazmente una diplomacia digital.

Un intento de avanzar en esa dirección fue a través de la página web Apuntes Internacionales de la Academia Diplomática. Su objetivo era, por un lado, transmitir información a los

ciudadanos y, por otro lado, generar un lugar de expresión de ideas y debate a través del uso de las redes sociales (Minrel, 2013). Sin embargo, hoy la página y sus redes sociales se encuentran inactivas y la información se trasladó hacia las cuentas de la institución de origen¹.

En cuanto a la DICOME, esta tiene una variedad de tareas que comprenden la coordinación de las comunicaciones de la Subsecretaría, hasta la coordinación con organismos públicos y privados para presentar una comunicación integrada (Minrel 2020). Con tan amplia gama de actividades, es predecible la falta de impulso, focalización y efectividad en las medidas relacionadas a la diplomacia digital.

El año 2017, en el documento estratégico Política Exterior de Chile 2030 presentado por la Cancillería, se esgrimía con prudencia esta situación: “A futuro las redes sociales se van a consolidar como una herramienta fundamental en la gestión de las políticas públicas [...] una estrategia de diplomacia pública deberá hacerse cargo de este cambio de manera mucho más ambiciosa que ha sido hasta ahora” (Minrel 2017). La antigua administración tuvo que enfrentar una compleja situación en materia de diplomacia digital y comunicacional frente a la demanda boliviana en la Corte Internacional de Justicia, por lo tanto, el diagnóstico consignado representa algo que debe ser puesto en valor por parte de la Cancillería.

De la misma forma, esta problemática necesita ser abordada en un contexto donde los recursos son escasos, la ciudadanía está exigiendo mayor transparencia sobre lo que realizan sus autoridades, muchos ciudadanos viajan constantemente al extranjero y donde las redes sociales se convierten en herramientas capaces de gatillar importantes fenómenos sociales (estallido social chileno, primavera árabe, entre otros).

En cuanto a la economía, los recursos destinados al MINREL disminuyeron desde 0.55% en 2019 a 0.39% en el 2020 (Presupuesto Abierto 2020), relevando la idea de transformar los parámetros digitales que funcionan erróneamente. En cuanto a la relegitimación por parte de la ciudadanía, esta es imprescindible en un contexto donde la confianza en las instituciones públicas ha venido descendiendo de forma permanente en la última década (Gob 2019). Con respecto a la diplomacia, la inclusión de la ciudadanía responde a una verdad que ya no se puede ocultar: la diplomacia y la política exterior requieren abrir la puerta de la élite y dar espacio al diálogo a los ciudadanos que hoy representan una aldea global (Aguirre y Erlandsen 2018, 6).

También juega un rol relevante la ausencia de una efectiva modernización del MINREL a causa, entre otras razones, de una excesiva diplomacia presidencial que ha relegado a la sociedad civil y a otros actores sobre lo que ocurre con la Cancillería (Álvarez y Ovando 2020, 4087). La administración anterior también señaló esta deficiencia: “Vivimos en una era digital que ha

¹ El mensaje en la red social Twitter fue el siguiente: “A partir de este lunes 6 de mayo, toda la información de @ApuntesInt se traslada a nuestro perfil @AcadeAB (cuenta de la Academia Diplomática): <https://twitter.com/ApuntesInt/status/1125508064185126916>

acelerado el futuro a una velocidad sorprendente. La transformación digital [...] ha permitido que la gente esté conectada con mucho menos infraestructura física que en el pasado y estamos poco preparados para eso” (Minrel, 2017).

Por otro lado, se debe considerar la importancia que hoy mantiene dentro de los Intereses de la política exterior el otorgar asistencia y protección consular a los chilenos en el extranjero (Minrel, 2020). Este grupo de personas son importantes activos que habitan fuera del país. Sin una activa diplomacia digital que los vincule directamente con su país de origen, se inhibe la posibilidad de generar lazos permanentes.

Por último, comprender adecuadamente el funcionamiento de las redes sociales es trascendental para advertir el juicio ciudadano. El estallido social chileno evidenció la importancia de esta nueva forma de comunicación que transitó desde una organizada y conducida por los polos de poder tradicionales (partidos políticos y dirigentes), hacia una dirigida por la ciudadanía a través de las plataformas digitales. La ministra de desarrollo social, Karla Rubilar, destacó con agudeza esta situación en el contexto de un nuevo conflicto social: “Si no creamos un sistema de alerta temprana, si no creamos un mecanismo que nos permita escuchar activamente en el tiempo, esto nos puede volver a pasar en 15 años de nuevo” (CNN Chile 2020). La Cancillería debe tomar la iniciativa dentro de la institucionalidad del Estado chileno.

El objetivo de este estudio es identificar las opciones de política que la Cancillería debiese incorporar para configurar una estrategia que se adapte al nuevo contexto doméstico e internacional. La pregunta de investigación es: ¿Qué acciones necesita implementar la Cancillería para articular una estrategia de diplomacia digital?

Revisión Bibliográfica

Diplomacia Digital

La diplomacia digital ha sido definida de variadas formas en el tiempo. Manor y Segev (2015) la conciben como el crecimiento del uso de las redes sociales por un país para conseguir sus objetivos de política exterior y administrar su imagen y reputación. Castro-Martinez (2019) simplifica esta concepción y la define como el uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación para lograr las metas que sean positivas para la política exterior de un país. En ese sentido, como señala Manfredi (2014a, 2), la diplomacia digital se relaciona con la capacidad de erosionar las estructuras jerárquicas y desintermediar los temas del escenario internacional.

Algunos de sus objetivos son: 1) una diplomacia pública para establecer contacto con las audiencias que migran hacia el sistema online, además de enfocarse en audiencias relevantes con mensajes claves que impacten a grandes masas en línea 2) una administración de la información que sea capaz de superar los grandes flujos de esta y que promuevan la

construcción de mejores políticas, previniendo movimientos y disrupciones sociales 3) la administración del conocimiento para aprovechar el que existe en el gobierno, mantenerlo y expandirlo en aras de conseguir los objetivos del interés nacional y 4) desplegar una comunicación con los ciudadanos en el extranjero en caso de alguna crisis (Hanson 2012, 3 en Adesina, 2017).

Si se quiere establecer estrategias en la red, es necesario conocer el campo de acción que permite esta tecnología. Así, entender que la estrategia digital es la que ayuda a las organizaciones a aprovechar correctamente la tecnología digital y utilizar recursos finitos para conseguir los fines proyectados. La estrategia necesita tener finalidad, objetivos, audiencia, públicos objetivos, canales digitales y recursos (Rodríguez 2013,70).

La necesidad de promover el contacto directo con la ciudadanía al privilegiar los medios digitales se ha convertido en una política de Estado. Estas redes ayudan a intensificar la transparencia e información sobre la forma en que se desarrolla una labor y levantar las bases sobre las que se toman decisiones en el ejercicio de la labor pública. Por eso, en un contexto donde la opinión pública toma relevancia, las Cancillerías deben hablarle en su lenguaje (Rodríguez 2013, 70:71).

Para la labor diplomática también existe un cambio. Antes, la acción exterior del Estado se daba principalmente entre las élites. Ahora, existen otros actores involucrados tras sufrir los efectos del nuevo paradigma comunicacional. También existe un cambio en la forma de utilizar los canales de comunicación entre emisor y público objetivo, lo que requiere de nuevas estrategias en base a herramientas casi gratuitas (Rodríguez 2015, 920). Por otro lado, la diplomacia digital debe ser considerada como un medio y no como un fin. No basta con tener presencia virtual, sino con lograr las misiones que se habían propuesto antes de la aparición de las nuevas tecnologías (Bassante 2014, 78).

Con esta transformación digital, los embajadores han visto disminuida su libertad que había sido la norma (Riordan 2005, 14 en Rodríguez 2015, 921). Estos no sólo deben aprovechar la web y las herramientas sociales, sino que deben conocer la dimensión digital para interactuar, ser activos en ellas, dando cuenta de la nueva forma de comunicación bidireccional (Rodríguez 2015, 921). Sin embargo, a pesar de que existen diplomáticos que ven estos cambios como una oportunidad para reformar su labor, otros la ven como algo peligroso que atenta contra las formas en que se deben orientar las relaciones internacionales (Adesina 2017,5).

Ahora bien, las redes sociales deben ser utilizadas con precaución. Si estas no se usan de forma correcta utilizando una estrategia particular dependiendo de la red que se emplea, en vez de dejar una imagen positiva producto de su buena administración, dejan en evidencia sus problemas estratégicos (Castro-Martinez 2019, 50). Dentro de estas plataformas, Twitter y Facebook son dos que han marcado una revolución en la era de la computación en la diplomacia y las relaciones internacionales (Voicu 2020, 164). Su utilización ha sido recurrente por embajadas, cancillerías, funcionarios públicos y otros organismos oficiales (Bassante s.f., 74).

Digitalización de la Cancillería en el ámbito internacional

El año 2022, el Departamento de Estado de los Estados Unidos crea una unidad de diplomacia digital que luego fue renombrada como Oficina de Diplomacia Digital. Su fuerza laboral es empleada por 150 trabajadores dedicados completamente a las redes sociales y la mitad de ellos especialmente a la diplomacia digital (Adesina 2017, 8). Más tarde, en el año 2011, se crea un Centro de Redes Sociales que elabora manuales de utilización de estas plataformas. Entre ellas se encuentra las respuestas a preguntas ciudadanas frecuentes (Centro de Investigación Internacional 2019, 8).

El caso del Ministerio de Relaciones Exteriores del Reino Unido tiene características similares. Para avanzar en su estrategia digital, implementa una Oficina de Diplomacia Digital que se encarga de un grupo específico de los temas digitales (Adesina 2017, 8).

India también optó por estructurar de forma diferente su Cancillería. Con el objetivo de dar un salto hacia la diplomacia digital, creó una División de Diplomacia Pública para mostrar la imagen de un país pacífico y en desarrollo. Esta estrategia tiene como objetivo exponer una “nueva India” y un país en línea con la nueva web 2.0. Esto le ha permitido atraer al grupo etario más joven (Centro de Investigación Internacional 2019, 8). Su estrategia se basa en dos pilares: 1) digitalizar la información y disponerla para los diplomáticos para que difundan y dialoguen con las audiencias y 2) proteger a sus ciudadanos fuera del país (Centro de Investigación Internacional 2019, 8).

El caso de Indonesia también es relevante. Dentro de las amplias reformas emprendidas en el ámbito diplomático de los años 2000, el Ministerio de Relaciones Exteriores instauró la Dirección General de Información y Diplomacia Pública (Madu 2018, 13). Además, debido a la importancia que la diplomacia digital fue adquiriendo con el tiempo, el año 2017 se implementó el Centro de Comando Digital (DCC) como un administrador de crisis en el Ministerio.

Dentro de sus labores, debe coordinar al Ministerio y a las oficinas representativas en el extranjero en casos de emergencia, como ocurre frente a desastres naturales, conflictos armados y protección de sus ciudadanos (LPSE KEMLU RI, 2017 en Madu, 13). Por otro lado, se encarga de monitorear todas las acciones digitales, ya sean internas o externas, para solucionar los problemas de implementación de la diplomacia digital en el Ministerio (Imanullah 2018, 33).

Página Web, Redes Sociales y Nueva Forma de Comunicación

En el caso español, su diplomacia digital se materializa a través de las redes sociales, obligando a que cada Consulado y Embajada tenga un perfil, por lo menos, en una red social; y que aparezcan en el Atlas de Redes Sociales creado por su Cancillería. Además, el uso de las redes se

estructura en torno a 28 puntos focales que mantienen algunas embajadas, dinamizando las oficinas en su área (Castro-Martinez 2019, 51).

Por otro lado, el año 2013, la Cancillería diseñó un apartado en su página web para mostrar el trabajo y la experiencia de los diplomáticos a través de blogs. Hoy muchos diplomáticos de España publican constantemente sus aportes, entre los que participan siete cónsules y encargados de asuntos consulares. Esto permite hacer visible y plausible la función consular y humanizar la labor exterior a partir de una visión de fraternidad. Con eso en mente, la información es interesante y útil, permitiendo divulgarla a través de las redes sociales (Marti 2016,55).

Figura 1. *Atlas de Redes sociales de la Cancillería española*

Redes sociales de las Representaciones y de los Consulados de España en el exterior

REDES SOCIALES EMBAJADAS Y CONSULADOS

PAÍS	NOMBRE	TWITTER	FACEBOOK	OTROS
Afganistán	Embajada de España en Afganistán			
Albania	Embajada de España en Albania			
Alemania	Embajada de España en Alemania			
Alemania	Consulado General de España en Düsseldorf			
Alemania	Consulado General de España en Fráncfort			
Alemania	Consulado General de España en Múnich			
Alemania	Consulado General de España en Stuttgart			
Alemania	Consulado General de España en Hamburgo			
Andorra	Embajada de España en Andorra			
Andorra	Consulado General de España en Andorra la Vella			
Angola	Embajada de España en Angola			
Arabia Saudí	Embajada de España en Arabia Saudí			
Argelia	Embajada de España en Argelia			
Argelia	Consulado General de España en Orán			
Argentina	Consulado General de España en Buenos Aires			
	Consulado General de España			

Fuente: Cancillería española (s.f.).

En México, la Secretaría de Relaciones Exteriores elaboró un manual de redes sociales para todos sus representantes en el extranjero. De manera similar al caso español, se hizo obligatorio para todas las misiones diplomáticas la apertura de cuentas en Facebook y Twitter. En esta última red social, los titulares tienen la obligación de tener presencia online (Romero 2018, 174).

El caso indio también ha mostrado avances importantes en la materia. Se han probado diferentes formas de llegar a las audiencias locales y extranjeras mediante una alta tasa de respuesta en las redes, videos en vivo y aplicaciones móviles (Cave 2015 en Adesina 2017,9).

Por otro lado, la Cancillería peruana destaca por incorporar una dimensión analítica. Esta se basa en examinar la información emitida sobre el país en medios de comunicación internacionales reconocidos, alternativos, internacionales y locales. Además, Incorpora un sistema en tiempo real que posibilita al Ministerio a tomar acciones con premura (Neyra y Rubio 2018, 148).

Francia también ha empleado mecanismos interesantes. En el año 2014 lanzó una campaña de digitalización de sus acciones, principalmente, a través de las redes sociales. Su cuenta de Twitter operativa desde el año 2009 desarrolla una sesión mensual de preguntas junto al equipo ministerial. De la misma firma, desarrolla una actividad homogénea en redes sociales monitoreada a través de la ayuda de la agencia France Press (Manfredi 2014b, 350).

Por último, Suecia empleó la Iniciativa Stockholm sobre diplomacia digital. Su objetivo fue articular todas las acciones en la materia con el apoyo del reconocido usuario de Twitter, el ministro de Asuntos Exteriores Carl Bildt. La acción más potente fue una reunión internacional de alto nivel con diplomáticos responsables de la estrategia digital, académicos, activistas de los derechos humanos, periodistas y políticos de alto nivel (Manfredi 2014b, 350).

Formación en Diplomacia Digital

Perú, debido a las manifestaciones del año 2000, implementó cambios en su Cancillería en el ámbito organizacional y operativo. Tres fueron sus pilares: primero, la digitalización y la modernización práctica de las herramientas y los canales usados; segundo, la normativa, relacionada a la transparencia, exposición y el trascendental rol de la comunicación; tercero, la institucional, en torno al personal y la verdadera utilización de la diplomacia pública (Neyra y Rubio 2018, 145:146).

Respecto al último punto, se promueve el aprendizaje de competencias y técnicas de los encargados de comunicación, junto a un proceso de formación y capacitación regular para todos los funcionarios en el ámbito de la diplomacia digital al añadir las competencias imprescindibles en el uso de la tecnología y la comunicación online (Neyra y Rubio 2018, 146). En cuanto a los cursos entregados en la Academia Diplomática peruana, hoy mantienen un curso de comunicación diplomática y uno de diplomacia pública (ADP 2013).

España avanzó en regular las acciones digitales de sus diplomáticos. En el año 2014, aprobó la Estrategia de Acción Exterior Española que reconoce la importancia de internet y las nuevas tecnologías como mecanismos para lograr los objetivos de su política exterior. Los diplomáticos tendrían nuevas tareas aparte de la función de registrar datos: analizar la información de internet, examinar grandes datos o crear uniones estratégicas de alianzas (Casado 2017, 4).

Análisis

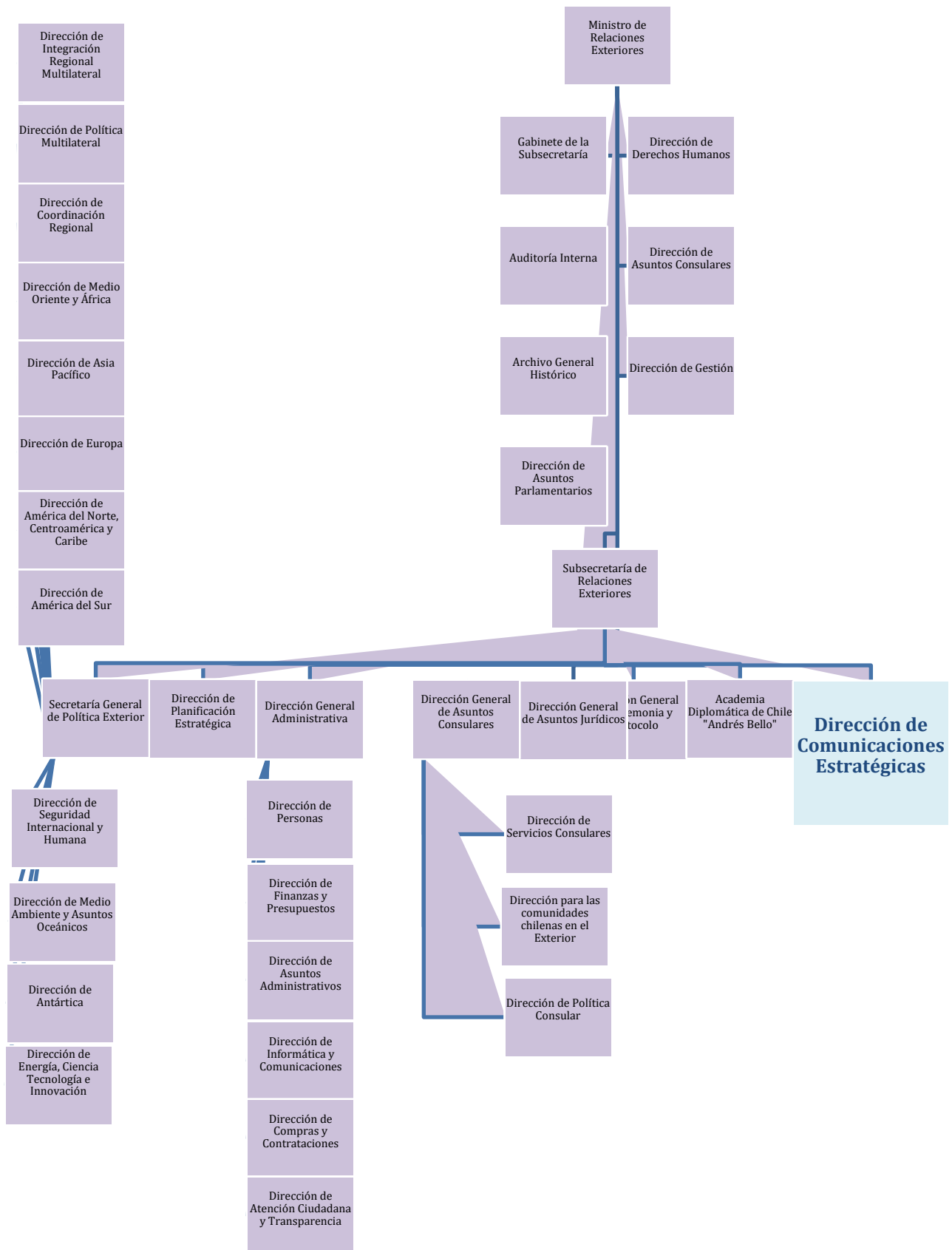
Estructura del Ministerio de Relaciones Exteriores

El ministro de relaciones exteriores es el colaborador directo del presidente de la república y tiene la obligación de dirigir al Ministerio en relación con las políticas que el primer mandatario le señale (BCN 2018). La Subsecretaría de Relaciones Exteriores, por su parte, es el organismo de apoyo inmediato del ministro en las materias por las que este decide convocarlo. Se le encarga, entre otras, la coordinación de las acciones de los órganos y servicios públicos del área (BCN 2018). Este organismo es dirigido por un subsecretario y cuenta con varias áreas funcionales: la Secretaría General de Política Exterior, la Dirección de Planificación Estratégica, de Asuntos consulares, General Administrativa, Asuntos Jurídicos, Ceremonia y Protocolo, la Academia Diplomática y, por último, la Dirección de Comunicaciones Estratégicas (BCN 2018).

Esta última es la que tiene la función de dirigir la diplomacia digital del Ministerio. Entre alguna de sus obligaciones se encuentran las siguientes: 1) diseñar y administrar los medios de diplomacia digital 2) implementar las acciones de difusión en redes sociales con los lineamientos comunicaciones de los ministerios, 3) aunar y promover información clave para los objetivos del Minrel, buscando llegar con información a la ciudadanía (Minrel, 2020).

Figura 2. *Organigrama del Minrel*²

² Este organigrama es el establecido previo a la “reforma” del año 2018. Hubo una preferencia por su utilización. Primero, el nuevo organigrama aún no está clarificado por el Minrel. Segundo, las modificaciones que se ejecutaron giran en torno a la nueva Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales, que no cambian la lógica organizativa del Ministerio.



Fuente: Elaboración Propia con Datos de ChileTransparente (2020).

La conclusión de este análisis es el siguiente: dentro de la estructura orgánica del Minrel no existe un Departamento de Diplomacia Pública o alguna subunidad paralela. La unidad que despliega la comunicación es la Dirección de Comunicaciones estratégicas que tiene funciones de diversa naturaleza. No obstante, estas no reflejan una estrategia de diplomacia digital y se ciñen bajo una lógica de comunicación unidireccional. La diplomacia digital necesita más que eso. En base a esta debilidad institucional se pueden trazar algunas soluciones:

La primera alternativa sería crear un Departamento de Diplomacia Pública que contemple dentro de su estructura una Oficina de Diplomacia Digital. Paralelamente, se encargaría de ejecutar la diplomacia cultural, diplomacia de intercambio y las que Chile vaya posicionando de forma estratégica en el tiempo. Su objetivo sería articular toda la estrategia de diplomacia pública del Ministerio.

La segunda alternativa sería crear una Oficina de Diplomacia Digital que tenga la misión de articular a las direcciones del Minrel en esta materia. Ella podría sumarse, por ejemplo, al actual Departamento de Comunicaciones Estratégicas. Así, se promueve la conexión de las plataformas digitales de la Cancillería en un único lugar para difundir mensajes homogéneos y al unísono.

Análisis de las Redes Sociales del Minrel

El año 2019 el gobierno de Chile implementó un *kit* digital de herramientas de comunicación digital, diseño y desarrollo para hacer más sencillo el proceso creativo y de perfeccionamiento de los productos oficiales gubernativos (Gob 2020). Entre ellas se encuentra el decálogo de comunicaciones del gobierno en redes sociales vigente.

Su objetivo es “establecer los lineamientos del uso de plataformas y definir las estrategias gubernamentales que los encargados de estas cuentas deben considerar a la hora de realizar sus publicaciones y de esta manera adherirse al lineamiento editorial estilo de gobierno” (Gob 2020). A continuación, se expondrá el contenido de esta herramienta digital para luego ser utilizado en el análisis de las redes sociales de la Cancillería.

Tabla N°1: *Decálogo de redes sociales del gobierno*³

³ Se consideraron sólo los elementos más relevantes para este análisis. En total, son 10 lineamientos donde se especifica, entre otros elementos, la forma de publicar, los logos a emplear, etc.

Puntos relevantes	Características
Objetivo del gobierno	<ul style="list-style-type: none"> - Promover y posicionar los mensajes y éxitos gubernamentales y recoger el sentir ciudadano. - Publicar contenido original, poniendo énfasis en los mensajes importantes del gobierno
Plataformas de publicación	<ul style="list-style-type: none"> - Facebook, Instagram, Twitter y YouTube. Se recomienda publicaciones diarias. sugerencia, que el contenido esté publicado en páginas web para corroborar la información.
Uso de Cuentas Personales	<ul style="list-style-type: none"> - Deben ceñirse a la línea gubernamental, pero tienen más libertad para publicar. Refuerza la comunicación.
Rol y Perfil del <i>Gestor De Comunidades</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Crea, gestiona y dinamiza la comunidad de usuarios en el mundo digital. El que diseña y ejecuta las publicaciones en la web. Funciones: Escuchar, extraer, transmitir, explicar, conversar, compartir y analizar.

Fuente: Gobierno de Chile (2020)

Como se aprecia en el catálogo, existen objetivos que apuntan a desarrollar una correcta diplomacia digital. Entre ellos se encuentran: conversar y compartir, publicar diariamente y recoger el sentir ciudadano. Para el análisis las aristas consideradas serán: 1) comunicación bidireccional y la periodicidad de las publicaciones; 2) compartir y recoger el sentir ciudadano. Se considerarán las tres plataformas digitales más importantes en el contexto chileno: Instagram, Facebook y Twitter. A pesar de que el Minrel también mantiene una cuenta en Flickr, debido a sus escasos 144 seguidores (Minrel, s.f.) no será parte del análisis.

Con respecto a las publicaciones, se analizará si estas han sido hechas diariamente. Se considerarán los últimos 32 días para tener un abanico más representativo de tiempo. Se pueden hacer varias publicaciones en el mismo día dependiendo de la coyuntura. Sin embargo, no significa que deban evitarse en el resto. En el caso de Twitter, no se considerarán las publicaciones compartidas (o “retwitteo”) pues no es material de las redes del Minrel. Además, los comentarios se respaldan en las cuentas de origen.

En cuanto a la comunicación bidireccional, se analizarán las últimas 30 publicaciones que, por una parte, han sido difundidas por la Cancillería y, por otra, han tenido respuestas ciudadanas. Así, se identificarán sólo las publicaciones que ameriten un diálogo. En el caso de que haya una publicación exclusivamente con comentarios de cuentas “Fake”⁴, será ignorada del catastro. Con esto se evita sesgar el análisis y ser lo más riguroso posible.

Twitter

La cuenta de Twitter de la cancillería tiene 90.000 seguidores y sigue a 30.047 personas.

Figura 3. Portada de la red social Twitter Cancillería.



⁴ Cuentas fantasmas creadas con el propósito de masificar mensajes violentos y de otro tipo en las plataformas digitales.

Fuente: Cuenta de la Cancillería en Twitter (s.f.)

Figura 4. *Tabla de Publicaciones diarias en Twitter*



Fuente: Elaboración propia datos Twitter Cancillería (2020).

Tabla 2: *Fecha de publicaciones y comunicación bidireccional, Twitter*

Fecha	Comunicación	Fecha	Comunicación	Fecha	Comunicación
18/11/2020.	No	11/11/2020 –	No	6/11/2020	No
18/11/2020.	No	11/11/2020	No	5/11/2020	No
18/11/2020	No	11/11/2020	No	5/11/2020	No
17/11/2020	No	10/11/2020	No	5/11/2020	No
14/11/2020 -	No	9/11/2020	No	4/11/2020	No
13/11/2020	No	9/11/2020	No	3/11/2020	No
13/11/2020	No	9/11/2020	No	2/11/2020	No
13/11/2020	No	8/11/2020	No	2/11/2020	No
12/11/2020	No	8/11/2020	No	30/10/2020	No
12/11/2020	No	6/11/2020	No	30/10/2020	No

Fuente: Elaboración propia datos Twitter Cancillería (2020).

En el primero caso la evidencia es positiva. En esta red social la actividad es constante y en algunos casos se publica hasta cuatro veces diarias. A pesar de que no se publicó en algunas fechas, se compartió el contenido de otra cuenta del gobierno. En cuanto al segundo elemento, la evidencia es categórica: no existe comunicación bidireccional. De las 30 publicaciones que tuvieron mensajes por parte de la ciudadanía, ninguna tuvo respuesta⁵. En consecuencia, no se cumple el segundo criterio.

Instagram

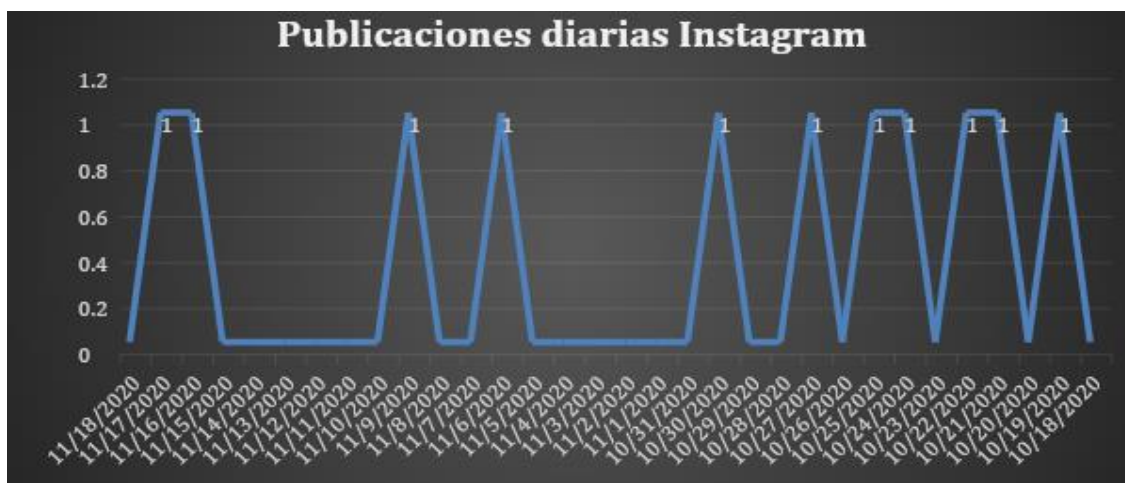
La cuenta de Instagram de la Cancillería tiene 19.800 seguidores, y sigue a 361 personas.

Figura 5: Portada de la red social Instagram de la Cancillería



Fuente: Instagram Cancillería (2020a).

Figura 6: *Tabla de publicaciones diarias Instagram Cancillería*



Fuente: elaboración propia con datos Instagram Cancillería (2020)

Tabla 3: *Comunicación bidireccional en Instagram*⁶

Fecha	Comunicación	Fecha	Comunicación	Fecha	Comunicación
17/11/2020	No	8/10/2020	No	18/9/2020	No
9/11/2020	No	8/10/2020	No	18/9/2020	No
6/11/2020	No	6/10/2020	No	18/9/2020	No
27/10/2020	No	2/10/2020	No	16/9/2020	No
25/10/2020	No	1/10/2020	No	15/9/2020	No
24/10/2020	No	29/9/2020	No	15/9/2020	No
21/10/2020	No	27/9/2020	No	14/9/2020	No
19/10/2020	No	25/9/2020	No	10/9/2020	No
14/10/2020	No	24/9/2020	No	9/9/2020	No
10/10/2020	No	19/9/2020	No	7/9/2020	No

Fuente: Elaboración propia con datos Instagram Cancillería (2020).

En el primer caso, de los últimos 32 días sólo se ha publicado en 11. No se está aplicando la sugerencia de una publicación diaria. Esto impide informar y tener un contacto permanente con la ciudadanía. En relación con el segundo caso, la evidencia es similar a Twitter. De las últimas 30 publicaciones subidas y que han tenido comentarios de algún ciber ciudadano, ninguna ha tenido respuesta ⁷.

Facebook

La cuenta de Facebook de la Cancillería tiene 19.328 personas siguiéndola⁸.

Figura 7: *Portada Facebook Cancillería*

⁶ A diferencia de Twitter, Instagram no dispone de hora de la publicación.

⁷ Para ver ejemplos, ir a anexo 4.

⁸ A diferencia de la cuenta de Instagram y Twitter, Facebook no permite “seguir” o tener amigos en cuentas públicas.



Cancillería Chile ✓

@MinrelChile · Organización gubernamental

Más información

minrel.gob.cl

Inicio Fotos Videos Información Más ▾

Te gusta

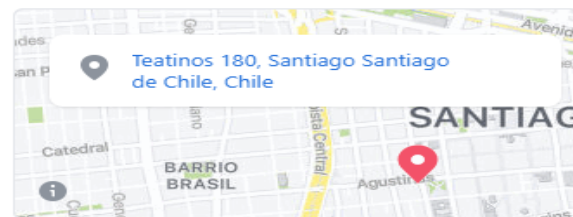
Mensaje

🔍

⋮

Información

Ver todo



Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile
Teatinos 180, Santiago, Chile

Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile

17.229 personas les gusta esto, incluidos 2 de tus amigos



19.382 personas siguen esto

423 personas registró una visita aquí

<http://www.minrel.gob.cl/>

Fuente: Facebook Cancillería (2020b).

Figura 8: Tabla publicaciones diarias Facebook Cancillería



Fuente: Elaboración propia con datos Facebook Cancillería (2020).

Tabla 4: Comunicación bidireccional en Facebook

Fecha	Comunicación	Fecha	Comunicación	Fecha	Comunicación
18/11/2020.	No	8/11/2020.	No	24/10/2020.	No
17/11/2020.	No	5/11/2020.	No	22/10/2020.	No
17/11/2020.	No	4/11/2020.	No	22/10/2020.	No
12/11/2020.	No	2/11/2020.	No	20/10/2020.	No
11/11/2020.	No	29/10/2020.	No	19/10/2020.	No
10/11/2020.	No	28/10/2020.	No	16/10/2020.	No
9/11/2020.	No	25/10/2020.	No	15/10/2020.	No
9/11/2020.	No	24/10/2020.	No	14/10/2020.	No
9/11/2020.	No	24/10/2020.	No	13/10/2020.	No
9/11/2020.	No	24/10/2020.	No	13/10/2020.	No

Fuente: Elaboración propia datos Facebook Cancillería (2020).

En el primero caso, la evidencia es negativa. En los 32 días considerados, sólo se publicó en 21. Por lo tanto, no se efectúa la publicación diaria recomendada. En el segundo caso, la evidencia también

es categórica. De las últimas 30 publicaciones subidas y que han tenido comentarios de algún ciber ciudadano, tampoco hay respuesta⁹.

En conclusión, las redes sociales de la Cancillería tienen dos problemas sin resolver. Primero, Twitter es la única red social que cuenta con una gran cantidad de publicaciones. Segundo, en las tres redes sociales hay una nula respuesta a los usuarios. Eso demuestra que la aplicación de una diplomacia digital ha sido infructuosa.

Una solución a esta problemática es que la persona encargada de las redes sociales tenga la obligación de publicar e interactuar diariamente. Esto puede ser mediante un manual de la Cancillería para redes sociales o mejorando el *kit* digital. Para empezar, debería ponerse un margen de respuesta, pues en muchos casos los mensajes son muy abundantes. A medida que los recursos aumenten, se podrá ir avanzando en la tasa de respuesta. Esto significa, en la práctica, acabar con la idea de que la comunicación debe ser unidireccional e informativa y darle paso a una correcta diplomacia digital.

Análisis de las Redes sociales de las Embajadas y Consulados

Las embajadas son la forma principal de conexión para el entendimiento político, comercial y cultural bilateral. Su misión es proyectar la imagen chilena en el mundo en constante coordinación con las direcciones de la capital. Sus objetivos principales son, por una parte, representar a Chile en el Estado receptor y, por la otra, incrementar la vinculación mutua (Minrel s.f.).




A continuación, se identificarán todas las embajadas que tiene Chile en el mundo. El análisis no considerará las embajadas concurrentes, ya que estas no cuentan con una estructura física. En paralelo, se indicará si estas representaciones cuentan con redes sociales, específicamente Twitter, Facebook e Instagram. Se separarán por continente para categorizar de mejor forma los resultados. Una dificultad al momento de realizar el catastro de las embajadas digitales es dilucidar el nombre que esta tiene. En consecuencia, se utilizó un patrón amplio de nombres con el objetivo de evitar la inclusión de embajadas que tengan existencia. Estas son: “Embajada de Chile xxx”, “Embajada Chile xxx”, “Embajada chilena en xxx”, “Embassy of Chile in xxx”, “Embassy of Chile to xxx”.

⁹ Para ver algunos ejemplos, ir a anexo 5.

Embajadas

A continuación, se expondrán los resultados del análisis a las embajadas de Chile alrededor del mundo¹⁰. Los resultados son:

Figura 9: Redes sociales de las embajadas chilenas

Red Social/Continente	Twitter	Facebook	Instagram
			
Europa	16/24	14/24	6/24
África y Medio Oriente.	3/14	3/14	1/14
Asia	5/10	7/10	4/10
América Central y el Caribe	8/11	8/11	1/11
Sudamérica	5/9	7/9	4/9
Oceanía	1/2	2/2	0/2
América del Norte	2/3	2/3	1/3
Total	40/73	43/73	17/73

¹⁰ Para ver más detalles, ir anexo 1.

Fuente: Perfil Twitter, Instagram y Facebook embajadas Chile en el mundo (2020).

Este análisis da cuenta de la falta de homogeneización en el uso de las redes sociales. Twitter y Facebook son las dos más utilizadas, mientras Instagram es empleada con marginalidad. Además, se evidencia que existe una gran brecha entre las redes empleadas en Europa, América Latina y Sudamérica, frente a las utilizadas en África y Asia. Por otro lado, dentro del análisis también se evidenciaron problemas de distinta índole: redes sociales de las embajadas con información poco actualizada, otras usadas como embajadas y consulados (Ecuador), redes con nombres poco precisos (El Líbano) y redes que nunca se han utilizado (Argentina). Por el contrario, también hay casos positivos como el de la embajada de Paraguay, que cuenta con las tres redes sociales y responde a la mayoría de los comentarios ciudadanos.

Figura 10: Respuesta red social de la Embajada chilena en Paraguay



Fuente: Facebook embajada Paraguay (2020).

Una solución a los problemas evidenciados sería mediante la delegación de la administración del uso de las redes sociales a uno de los consejeros que acompañan al embajador. Según la convención de Viena de 1961, la jerarquía dentro de esta es: ministro consejero, primer secretario, segundo secretario y tercer secretario (Minrel, s.f.). Este último debería ocuparse de las plataformas digitales para complementar la labor del embajador. Otra solución sería que cada embajador tuviera la obligación de publicar y dialogar con la ciudadanía, por lo menos, una vez al día. Una ventaja sería que permitiría tener información de primera fuente y se generaría un dialogo más genuino y menos burocrático.




Consulados

La misión de los consulados chilenos es prestar asistencia y servicios consulares a los ciudadanos en el exterior. Además, deben apoyar a los extranjeros en la burocracia que necesiten en su proceso de vinculación (Minrel s.f.). A diferencia de las embajadas, en los consulados se considerarán solo los consulados o consulados generales. La causa principal es que estos tienen más competencias que el resto (honorario y sección consular). Considerar el resto tendría un desenlace predecible, donde se dispondrían de menos plataformas digitales. Si solo existe una red social en cualquiera de los consulados por país, se asumirá que existe una. Se utilizará un patrón de búsqueda para hallar las cuentas institucionales. Estos son: “Consulado (y general) de Chile en xxx”, “Consulado (y general) chileno en xxx”, “Consulate (and general) of Chile in xxx”, “Consulate (and general) of Chile in xxx.

A continuación, se expondrán los resultados del análisis a todos los consulados de Chile alrededor del mundo¹¹. Los resultados son:

Figura 11: *Redes sociales de consulados chilenos*

¹¹ Para más detalles ver anexo 2.

Red Social/Continente	Twitter	Facebook	Instagram
			
Europa	2/7	4/7	2/7
Asia	1/1	1/1	0/1
Sudamérica	7/9	7/9	2/9
Oceanía	0/1	0/1	0/1
América del Norte	2/3	2/3	0/3
Total	12/21	14/21	4/21

Fuente: Twitter, Instagram y Facebook consulados chilenos en el mundo (2020).

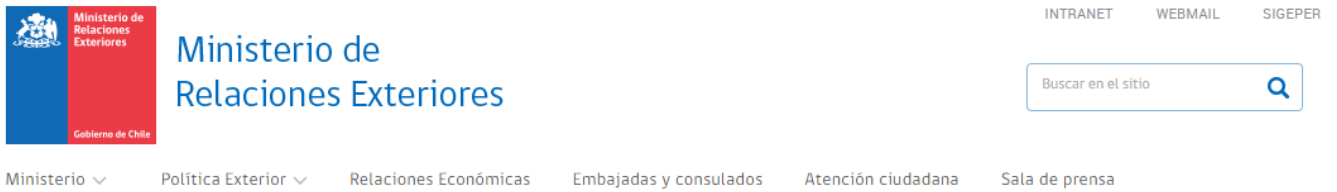
Como se puede apreciar, no existe una homogeneización en la apertura de las redes sociales. El mayor uso se desarrolla en Facebook, Twitter e Instagram, respectivamente.

Frente a este escenario, se pueden delinear algunas soluciones. Para ambos casos, una acción factible sería la obligatoriedad de abrir, a lo menos, una cuenta en Facebook o Twitter por parte de los diplomáticos. Gracias a eso se generaría un canal de comunicación entre ellos y la ciudadanía. Además, en una de esas cuentas se debe instaurar la obligatoriedad de tener presencia en las redes por parte de los encargados, como ocurre en el caso de la Cancillería mexicana.

Página web del Minrel

La página web del MINREL es una plataforma activa donde se expone una variedad de información institucional. Consta de seis apartados principales donde se despliega la información más relevante. Entre ellas se encuentra: 1) lo relacionado con la estructura institucional, 2) política exterior, 3) lo relaciones económicas 4) embajadas y consulados, 5) atención ciudadana y 6) sala de prensa (Minrel s.f.).

Figura 13: Portada web cancillería



Fuente: Minrel (s.f.).

En el caso del Ministerio, al ingresar a su contenido, se despliegan un abanico de opciones que van desde las características del ministro, hasta el Archivo General Histórico, que funciona como un repositorio de información de la cancillería. En el caso de la Política Exterior, al ingresar a su contenido, se abren un grupo de opciones que van desde los principios de la política exterior, hasta el rol y funciones de la Secretaría General de Política Exterior.

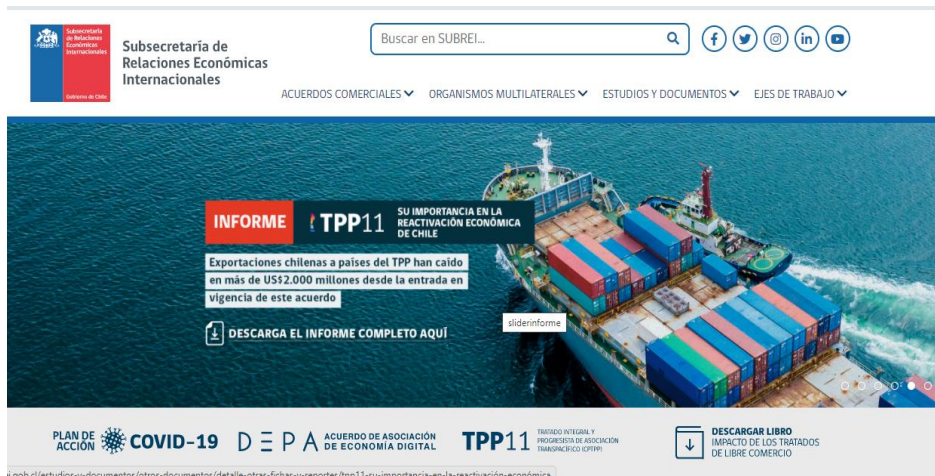
Figura 14: apartados web Cancillería



Fuente: Minrel (s.f.).

Luego, en el caso de lo económico, al ingresar a su contenido, se abre una nueva página web especializada de la Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales (SUBREI). A su vez, en el caso de las embajadas y consulados, al ingresar a su contenido, se despliega una ventana en donde se exponen sus representaciones en el mundo, junto a las representaciones en organismos internacionales.

Figura 15: *Página SUBREI y embajadas y consulados chilenos*



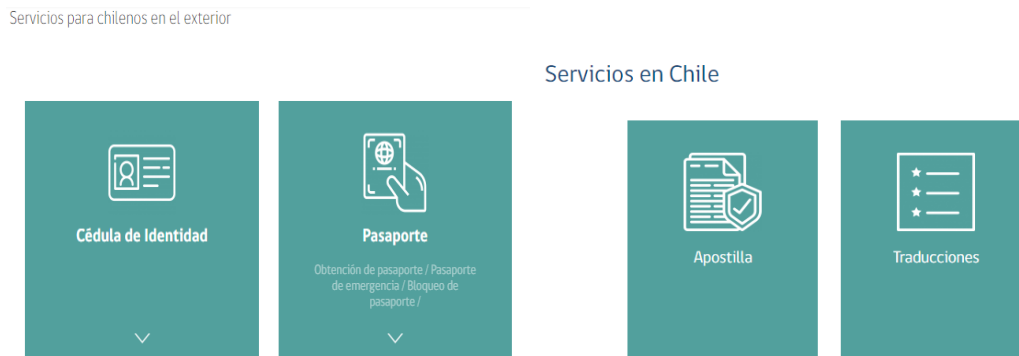
Embajadas y consulados de Chile en el exterior:



Fuente: Minrel (s.f.).

En el caso de la atención ciudadana, al ingresar a su contenido, se despliega una serie de alternativas con el objetivo de que los usuarios puedan solucionar los problemas que tienen en Chile o en el exterior.

Figura 16: Servicios web Cancillería



Fuente: Minrel (s.f.).

Por último, está el caso de la sala de prensa. Al ingresar a su contenido, se exponen todos las noticias y comunicados que son relevantes para el Estado chileno.

Figura 17: Noticias web Cancillería



Fuente: Minrel (s.f.).

Todos estos elementos, sin embargo, apuntan a informar a la ciudadanía y no generar una diplomacia digital. La comunicación bidireccional dentro de esta página no es uno de los focos prioritario. Es necesaria una modificación. Un avance sería añadir un atlas de redes sociales en donde todas las personas puedan ingresar y encontrar en un solo lugar todas las representaciones exteriores de Chile. Con ello, se priorizaría la búsqueda de un diálogo activo mediante el enlace de la página web, con las plataformas digitales de los representantes alrededor del globo. Esto se puede complementar con la incorporación de un blog para los diplomáticos que quieran participar. Su objetivo sería que la ciudadanía se informe de la labor diaria que desarrollan, junto a la posibilidad de una interacción bidireccional.

Formación Diplomática

El Ministerio de Relaciones Exteriores tiene un centro de enseñanza denominado Academia Diplomática de Chile (ACADE). Este funciona como una de sus direcciones, y depende del subsecretario de Relaciones Exteriores (BCN 2019). Algunas de sus funciones son: seleccionar a los postulantes del servicio exterior de Chile, preparar profesionalmente y promover el perfeccionamiento de los funcionarios del servicio exterior (BCN 2019).

La ACADE imparte cursos con algunos de los siguientes objetivos: formar al personal recién ingresado al servicio exterior, especializar, capacitar y actualizar y motivar y mejorar la formación profesional y cultural del personal del Minrel (BCN 2019). Para los alumnos que ingresen a través del concurso de admisión, su curso se denomina curso de formación.

La formación en la ACADE dura dos años. En este periodo, los postulantes tienen que superar una serie de cursos y talleres para tener un aprendizaje integral. A continuación, se expondrán, para hacer una breve comparación, los cursos relacionados a la diplomacia digital impartidos por la ACADE en el año 2012 y el 2020.

Tabla 5: *Malla Curricular de la ACADE 2012*¹²

Primer Semestre	Segundo Semestre	Tercer Semestre	Cuarto Semestre
Sin cursos relacionados	Normativa y Práctica Consular	Comunicación Estratégica, Medios y Nuevos Medios	Derecho y Práctica Consular

Tabla 6: Malla curricular de la ACADE 2020¹³

Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre	Anual
	Normativa y Práctica Consular			Diplomacia 3.0
				Diplomacia Cultural

Quinto Trimestre	Sexto Trimestre	Séptimo Trimestre	Octavo Trimestre	Anual
Práctica Consular	Taller Gestión Consular I	Taller Gestión Consular II		Talleres Diplomacia 3.0

PPaper DIGEconsu				Diplomacia Cultural
---------------------	--	--	--	------------------------

Fuente: Minrel (2020).

Como se aprecia, existe un avance sustantivo entre los cursos impartidos en diplomacia digital desde el año 2012 al año 2020. En el primero, casi no existen cursos directamente relacionados a la diplomacia digital. Lo más cercano es el curso de comunicación estratégica. En el segundo, por el contrario, existen dos cursos importantes: uno lectivo sobre diplomacia 3.0 (anual) y otro donde se aplican talleres de este (anual). Es un buen indicio. Sin embargo, si se quiere aplicar una estrategia robusta en esta materia, se debe seguir avanzando.

Una alternativa sería incorporar cursos definitivos y permanentes en materia de diplomacia digital. Los cursos actuales permiten aprender y aplicar lo aprendido, pero su debilidad es que se enseñan temporalmente. Añadir una línea formativa en esta materia sería una opción factible, pues ya hay dos en marcha. Esto permitiría transformar las competencias de los diplomáticos y convertir a Chile en un país con diplomáticos digitales muy bien capacitados.

Análisis FODA

Fortalezas: un proceso de modernización que orienta los cambios: la ley 21.080 promulgada el 2018, modifica variados cuerpos legales para dar mayor agilidad en la política exterior, mayor coordinación intergubernamental y cambios en los estatutos de personal para dar mayor flexibilidad y eficiencia. Además, le corresponde articular todos los otros ministerios en materia de relaciones exteriores (BCN 2018). Esto es una fortaleza que permitiría hacer otros cambios, como el impulsado en esta propuesta.

Debilidades: bajos recursos de la Cancillería: el presupuesto para la Cancillería sólo llega a 0.39% del total del gobierno central (Presupuesto Abierto 2020). Esto, es una debilidad para cualquier proyecto que se quiera introducir en Minrel. Sin embargo, los recursos necesarios para mantener un proyecto digital son escasos, pues las redes sociales y las transformaciones en cualquier página web requieren de expertos en la materia (como informático), pero no de un sofisticado software informático que necesite una estructura física.

Cultura organizacional muy hermética y elitista: el Minrel es reconocido por tener una estructura elitista y poco abierta a los cambios organizacionales. En el caso de que estos sean parte de la

agenda, tampoco existe consenso de hacia dónde deberían dirigirse (Fuentes 2008, 66). Existen, por una parte, diplomáticos que apuntan a una reforma de apertura, donde el mérito sea la piedra angular del crecimiento interno. Por otra parte, existe un grupo de diplomáticos que prefieren una profesionalización cerrada, donde la experiencia es la clave para avanzar. Estas visiones y diferencias también podrían obstaculizar un proceso de cambio de paradigma comunicacional (Fuentes 2008, 67).

Por otro lado, jóvenes que se incorporan tarde a los puestos de alta relevancia: En el año 2017, la edad promedio de los embajadores era de 60.9 años. En el año 2020, el 50% tenía 65 años o más (Muñoz y Bywaters, 2020). Esto nos permite inferir que a los jóvenes les cuesta mucho trabajo poder llegar a ocupar los altos cargos. En consecuencia, habría un problema con las personas encargadas de aplicar estas herramientas, ya que no se encuentran permeadas de su uso.

Oportunidades: mayor cantidad de personas usando las redes digitales: en Chile el uso de las redes sociales es cada vez más elevado. un 77% de las personas del país tiene la posibilidad ingresar a internet y de ellos 71% utiliza las plataformas digitales (Digital News Report 2018). En base a este dato, se podría asumir que su tasa sería mayor en el mediano plazo, particularmente, en un contexto sanitario donde el teletrabajo puede modificar la forma de comunicación tradicional.

El proceso de modernización del Estado: el año 2019 comenzó a regir la ley de transformación digital, que tiene tres pilares: cero filas, cero papel e identidad digital. Se busca digitalizar a todo el Estado chileno, partiendo por los organismos menos vulnerables. Por ejemplo, todos los trámites deberán estar digitalizados. Esta es una buena oportunidad para emprender una reforma de diplomacia digital donde el gobierno central debería mirar con buenos ojos su incorporación.

Amenazas: uso de nuevas plataformas digitales: a diferencia de los países occidentales que usan primordialmente las plataformas convencionales, existen países de otros lugares del mundo que apuestan por nuevas aplicaciones. Está el caso de China, por ejemplo, que ha preferido el uso de plataformas nacionales como, por ejemplo, WeChat. Esta les permite a los ciudadanos chinos desarrollar una serie de tareas que van más allá de la comunicación. En el 2017, ya tenía más de 900 millones de usuarios activos (BBC 2017). Esto podría ser un peligro si se masifica por otros países y nuestra estrategia no se dirige hacia ese sector.

Por otro lado, mayor disminución de recursos al Ministerio: los recursos del Ministerio disminuyeron sustantivamente producto del COVID-19. El año 2019, por ejemplo, el presupuesto para la Cancillería era de 0.55% para llegar a 0.38%. Esto podría ser una amenaza si en los años próximos ocurre la misma situación.

Finalmente, en la época de la globalización, nuevos problemas a nivel mundial aparecen constantemente. En ese sentido, los intereses de Chile en materia de política exterior podrían verse

alterados. Esto podría significar una nueva disminución de recursos en áreas “menos prioritarias” como puede ocurrir en la Cancillería, así como la atención de todos los encargados del Minrel.

Tabla 7: FODA Cancillería

Internas / Externas	Fortalezas 1. Ministerio en adaptación	Debilidades 1. Cultura organizacional muy hermética y elitista 2. Escasos recursos
Oportunidades 1. Más personas usando redes digitales 2. El proceso de modernización que Chile lleva adelante	FO 1. Explotar el proceso de adaptación interno para tomar ventaja del proceso de modernización del Estado y el mayor uso de las redes sociales	DO 1. Mejorar la cultura organizacional y los recursos para aprovechar la mayor cantidad de personas usando redes y la modernización que Chile emprende

Amenazas	FA	DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Uso de nuevas plataformas digitales 2. Posible disminución de recursos del Ministerio 3. Nuevos problemas globales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar la ventaja de que el Ministerio se adapta, para aprovechar el uso de nuevas plataformas digitales, la disminución de recursos del Ministerio y los nuevos problemas globales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Avanzar en una cultura menos elitista, y adaptarnos a las nuevas plataformas para prever una disminución de los recursos.

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones y Recomendaciones

La revisión desarrollada durante esta investigación expone las grandes debilidades que tiene la Cancillería en materia de diplomacia digital, particularmente, en los tres pilares que forman parte de la propuesta: estructura organizativa, redes sociales y formación digital de los diplomáticos.

En el caso de la estructura organizativa, quedó en evidencia la falta de una unidad particular capaz de desplegar una personalizada y certera diplomacia digital. De ahí la necesidad de incorporar un nuevo departamento. En cuanto a las redes sociales, la evidencia fue abrumadora. Primero, para el caso de las redes de la Cancillería, existe una forma de comunicación unidireccional que desatiende las cualidades de la diplomacia digital. No existió ninguna respuesta a los ciudadanos en un contexto donde las redes se vuelven imprescindibles. Además, existe una gran descoordinación entre las publicaciones de las tres redes sociales. Twitter se alza como la red con mayor uso. De aquí lo importante de que el encargado de las redes tenga la obligación de publicar, ya sea a través de un manual de la Cancillería o mejorando el *kit* digital.

En el caso de las redes de las embajadas y los consulados, la tónica es similar. Si bien se vieron algunos avances en las publicaciones en Twitter por sobre Instagram y Facebook, en cuanto a la

comunicación con la ciudadanía el mismo problema atraviesa a los tres: ausencia total de diálogo. Es verdad que Instagram se queda muy rezagado con respecto a las otras redes sociales. Esto quizás es un indicio de que “intentar abarcar mucho significa apretar poco”. De aquí la necesidad de tener, como forma de subsanar la problemática, a una persona que se encargue de las cuentas de los diplomáticos. Sus acompañantes de menor rango serían una opción factible, sumado a la ventaja de la nueva formación diplomática.

En relación con este último punto, la evidencia es positiva. Desde el 2012 en adelante se avanzó en la incorporación de cursos que atañen directamente a la diplomacia digital -sin contar los indirectos. Esto es una buena ventana de oportunidad para dar el salto adelante y generar una línea formativa que se dedique exclusivamente a este tipo de formación. Así, se ordenarían los dos cursos actuales y se facilitaría tener un crecimiento continuo.

En base al análisis investigativo y al FODA efectuado previamente, las propuestas son las siguientes:

Corto Plazo: aprovechar la ventaja del cambio institucional, el mayor uso de las redes sociales y el cambio a nivel estatal, para avanzar en una verdadera estrategia de redes sociales. La gran ventaja es que las redes no necesitan una gran cantidad de recursos económicos. Eso significa que depende, en gran parte, de la voluntad política de las partes. En un contexto propicio por los cambios a nivel Cancillería y país, se genera un clima que facilita los cambios. Primero, sería una buena meta partir con la incorporación de un manual de redes sociales a nivel Cancillería, para que el encargado tenga certeza de cuáles son sus objetivos y lo importante de publicar. Segundo, avanzar a nivel embajadas y consulados sobre el uso en profundidad de las redes sociales. Para ello, sus acompañantes de menor rango serían un buen punto de partida. A mediano y largo plazo esto sería ideal, pues con una nueva malla curricular que explote el potencial digital, estos nuevos diplomáticos podrían ejercer una gran labor.

Mediano plazo: una estrategia factible sería la creación de un nuevo Departamento de Diplomacia Digital. Ahora bien, considerando la debilidad actual (bajos recursos), la amenaza latente (una nueva disminución) y lo positivo (cambio a nivel Cancillería y a nivel Estado) un buen punto de partida sería una Oficina de Diplomacia Digital. Una dirección de diplomacia pública sería una buena opción en un contexto de altos recursos. En el contexto actual, en cambio, sería factible una Oficina de Diplomacia Digital parte del Departamento de Comunicación Estratégica.

Mediano/largo Plazo: introducir una línea formativa de diplomacia digital en la ACADE. Si bien esta demostró su capacidad de adaptación al incorporar cursos directos de diplomacia digital, los recursos que esta posee son escasos. Además, en un contexto donde nuevas amenazas son latentes (inmigración, y recuperación económica nacional e internacional) es difícil que esto ocurra. Por lo

tanto, en un contexto de recuperación post covid-19, ir avanzando hacia una línea integral de diplomacia digital sería plausible. Además, esta recomendación guarda estrecha relación con el uso de las redes sociales por los embajadores de menor rango. A medida que vayan aplicando lo que hoy aprenden, se irán detectando nuevos vacíos que los diseñadores puedan ir incorporando.

Bibliografía

Academia Diplomática del Perú "Javier Pérez de Cuéllar". 2013. "Plan de Estudios 2013". Acceso 28 noviembre, 2020. <http://transparencia.rree.gob.pe/index.php/informacion-de-personal-5/61-personal-en-actividad/617-malla-curricular-de-la-adp/5509-plan-de-estudios-de-la-academia-diplomatica-primer-y-segundo-trimestre-2013/file>.

Adesina, Olubokula. 2017. "Foreign Policy in an era of Digital Diplomacy". *Cogent Social Sciences* 3 (1): 1-13.

Aguirre, Daniel, y Matthias Erlandsen. 2018. "Digital Public Diplomacy in Latin América: Challenges and Opportunities". *Revista Mexicana de Política Exterior* 113: 1-17.

Álvarez, Gonzalo, y Ovando, Cristian. (2020). "Cambio y Continuidad en la Cancillería Chilena. De la Influencia Militar a la Consolidación Economicista". *Revista Izquierdas* 49: 4080-4102.

Bassante, Diego. 2014. "Diplomacia Digital: Las Relaciones Internacionales en Tiempos de Twitter y Facebook". *Afese* 59: 73-97.

BBC Mundo. 2017. "El secreto del éxito de WeChat, la red social china que está causando sensación en todo el mundo". BBC Mundo, 15 de diciembre, 2020. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-39846951>.

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. 2019. "Aprueba Reglamento Orgánico de la Academia Diplomática de Chile "Andrés Bello"". Acceso 15 de diciembre, 2020. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=190363>.

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. 2018. "Modifica Diversos Cuerpos Legales con el Objeto de Modernizar el Ministerio de Relaciones Exteriores". 17 septiembre, 2020. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1116334>.

Cancillería Chile. s.f.a. "¡Bienvenid@s! Acercamos la política exterior a las personas y nos conectamos con nuestros embajadores en el mundo". Instagram, 18 de noviembre, 2020. <https://www.instagram.com/cancilleriachile/>.

Cancillería Chile. s.f.b. "Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile. Teatinos 180, Santiago, Chile". Facebook, 18 de noviembre, 2020. <https://www.facebook.com/MinrelChile>.

Casado, Antonio. 2017. "Diplomacy 3.0: From Digital Communication to Digital Diplomacy". *Oficina de Información Diplomática*. Análisis: 2-5.

Castro-Martinez, Andrea. 2019. "Ciberdiplomacia y Comunicación Institucional: La Presencia de la Diplomacia Digital Española en Redes Sociales". *Revista de Estudios Internacionales* 6 (10): 45-72.

Centro de Investigación Internacional. 2019. "La Diplomacia Pública en 280 Caracteres". *Instituto Marias Romero*: 2-14.

CNN Chile. 2020. "Tolerancia Cero | Temporada 2020, Capítulo 9: Karla Rubilar y Agustín Squella". YouTube, octubre 19. 2020.

https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=rLONjT0ec0Q&ab_channel=CNNChile.

Digital News Report. 2018. "Digital News Reports". Acceso 15 de diciembre, 2020. <https://www.digitalnewsreport.org/survey/2018/chile-2018/>.

Embajada de Chile en Paraguay. 2020. "Para tener en Cuenta, Previo Viaje a Chile". Facebook, 17 de noviembre, 2020.

Fuentes, Claudio. 2008. "Resistencias a un Cambio Organizacional: El Caso de la Cancillería Chilena". *Revista de Ciencia Política* 28 (2): 53-76.

Gobierno de Chile. 2019. "Desafíos Para un Proceso de Modernización Continuo". Agenda de Modernización del Estado. Última modificación noviembre de 2020. <https://modernizacion.gob.cl/>.

Gobierno de Chile. s.f. "KitDigital" Acceso 15 de diciembre, 2020. <https://kitdigital.gob.cl/>.

Imanullah, Adén. 2018. "Indonesia's Digital Diplomacy": Utilization of Social Media to Promote Indonesian Foreign Policy Focusing on Indonesian Diaspora (Case Study of Indonesian Ministry of Foreign Affairs 2014-2018)". Tesis de Grado, President University.

Madu, Ludiro. 2018. "Indonesia's Digital Diplomacy: Problems and Challenges". *Journal Hubungan Internasional* 7 (1): 11-18.

Manfredi, Juan L. 2014a. "El Desafío de la Diplomacia Digital". *Real Instituto Elcano*: 1-5.

Manfredi, Juan L. 2014b. "Taxonomía de la Diplomacia Digital en la Agenda de las Nuevas Relaciones Internacionales". *Historia y Comunicación Social* 19: 341-354.

Manor, Ilan, y Elad, Segev. 2015. "America's Selfie: How the Us Portrays Itself on its Social Media Accounts". In *Digital Diplomacy: Theory and Practice*, editado por Corneliu Bjola y Marcus Holmes, 89-108. London: Routledge.

Marti, Xavier. 2016. "La Función Consular: Modernidad y Tradición en la Era Digital". En *La Diplomacia Digital Española Ante el Reto Digital*, editado por Juan Luis Manfredi y Consuelo Femenia, 55-62. Madrid: Secretaria General Técnica. Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación.

Ministerio de Relaciones Exteriores. s.f. "Cancillería Chile: About". Acceso 19 de Noviembre 2020. https://www.flickr.com/people/minrel_chile/.

Ministerio de Relaciones Exteriores. s.f. "¿Qué son las Embajadas, Consulados y Misiones?". Acceso 15 de diciembre, 2020. [https://www.chile.gob.cl/chile/xplica/que-son-las-embajadas-consulados-y-misiones#vtxt_cuerpo_T2%20\(%C3%BAltimo%20acceso:%2015%20de%20Diciembre%20de%202020\)](https://www.chile.gob.cl/chile/xplica/que-son-las-embajadas-consulados-y-misiones#vtxt_cuerpo_T2%20(%C3%BAltimo%20acceso:%2015%20de%20Diciembre%20de%202020)).

Ministerio de Relaciones Exteriores. s.f. "Nuestras Embajadas". Acceso 27 de noviembre, 2020. https://www.minrel.gob.cl/nuestras-representaciones/minrel_old/2008-08-02/191932.html.

Ministerio de Relaciones Exteriores. s.f. Acceso 27 de noviembre, 2020. <https://www.minrel.gob.cl/>.

Ministerio de Relaciones Exteriores. s.f. Acceso 27 de noviembre, 2020. <https://www.subrei.gob.cl/>.

Ministerio de Relaciones Exteriores. s.f. Acceso 27 de noviembre, 2020. <https://www.minrel.gob.cl/atencion-ciudadana>.

Ministerio de Relaciones Exteriores. s.f. Acceso 27 de noviembre, 2020. <https://www.minrel.gob.cl/noticias>.

Ministerio de Relaciones Exteriores. s.f. "Academia Diplomática "Andrés Bello", Malla Curricular Promoción 2012". Acceso 30 de diciembre, 2020. https://www.minrel.gob.cl/minrel_old/site/artic/20110304/asocfile/20110304155021/mallacurricular2012.pdf.

Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y de Cooperación. s.f. "Atlas de Redes Sociales". Acceso 15 de diciembre, 2020. <http://www.exteriores.gob.es/portal/es/saladeprensa/redessociales/paginas/Inicio.aspx>.

Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y de Cooperación s.f. "Atlas de Redes Sociales". Acceso 15 de diciembre, 2020.

Ministerio de Relaciones Exteriores. 2018. "Política Exterior de Chile 2030". Ministerio Secretaría General de la Presidencia: 6-125. <https://biblioteca.digital.gob.cl/handle/123456789/2299>.

Ministerio de Relaciones Exteriores. 2013. "Publicaciones". Apuntes Internacionales. Última modificación 17 de diciembre, 2022. https://www.minrel.gob.cl/publicaciones/minrel_old/2013-08-26/150923.html.

Ministerio de Hacienda. 2020. "Presupuesto Abierto". Última Modificación 30 de septiembre de 2020. <https://presupuestoabierto.gob.cl/institutions>.

Ministerio de Relaciones Exteriores. 2020. [Acceso a la información pública de la Cancillería acerca de la Academia Diplomática de Chile y de la Dirección de Prensa y Difusión (DIPREN)]. Dirección Atención Ciudadana y Transparencia, Ministerio de Relaciones Exteriores.

Muñoz, Carola, y Bywaters, Cristobal. 2020. "Estancamiento y Crisis del Servicio Exterior". El Mostrador, 14 de noviembre, 2020. <https://www.elmostrador.cl/destacado/2020/11/14/estancamiento-y-crisis-del-servicio-exterior/>.

Neyra, Alejandro, y Rubio, Rafa. 2018. "Cancillería Peruana: De la Digitalización a la Modernización". *Revista Mexicana de Política Exterior* 113: 141-161.

Rodriguez, Alfredo. 2015. "Diplomacia Digital, ¿Adaptación al Mundo Digital o Nuevo Modelo de Diplomacia?". *Opción* 31 (2): 915-937.

Rodriguez, Alfredo. 2013. "Estrategias de Comunicación y Nueva Diplomacia Pública". Compé, *Revista Científica de Comunicación, Protocolo y Eventos* 1: 61-76.

Romero, Laura. 2018. "Proceso de digitalización del servicio exterior, de México y España: Retos y oportunidades". *Documentación de Ciencias de la Información*: 163-182.

Voicu, Simona-Nicoleta. 2020. "Digital Diplomacy. A new Micro-Sphere of Public Communication". *Postmodern Openings* 11 (3): 160-176.