

# IX

## JORNADAS DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

Informar y difundir:  
servicios documentales y comunicación

ACTAS DE LAS JORNADAS

Madrid, 22 y 23 de noviembre de 2007

Biblioteca Nacional de España



**SIEDIC**

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA  
DE DOCUMENTACIÓN  
E INFORMACIÓN



INFORMACIÓN Y DIPLOMACIA PÚBLICA: ACCESO Y DIFUSIÓN  
DE INFORMACIÓN DE ACTUALIDAD EN LA EMBAJADA DE EE.UU.  
EN MADRID. EL GABINETE DE COMUNICACIÓN Y PRENSA Y EL CENTRO  
DE RECURSOS INFORMATIVOS

INFORMATION AND PUBLIC DIPLOMACY: ACCESS AND DISEMINATION OF  
CURRENT INFORMATION IN THE U.S. EMBASSY, MADRID. THE PRESS OFFICE  
AND THE INFORMATION RESOURCE CENTER

**García Gastaminza, Marta.** Asesora de Prensa. Embajada de EE.UU., [garciamartaa@state.gov](mailto:garciamartaa@state.gov); **Olmo García, María Jesús del.** Directora del Centro de Recursos Informativos. Embajada de EE.UU., [delolmomj@state.gov](mailto:delolmomj@state.gov).

**Resumen:** Se expone el papel de la Oficina de Relaciones con los Medios (MRO) de la Embajada de EE.UU. en Madrid en la diseminación de información sobre la política exterior de EE UU, al servicio de la Diplomacia Pública; se hace hincapié en el seguimiento del impacto que dicha difusión causa en los Medios y en la opinión pública. Para dicha función, la MRO cuenta con dos componentes, el Gabinete de Comunicación y Prensa y el Centro de Recursos Informativos, que realizan un trabajo conjunto de comunicación y documentación para llevar a cabo la diseminación del mensaje. Se aborda el concepto de Diplomacia Pública y la adaptación de la diplomacia a los retos del mundo globalizado: e-diplomacy y diplomacia virtual. Se explican los planes de comunicación con los medios y el público; la relación permanente con los medios, para garantizar la difusión del mensaje y la confianza mutua; el seguimiento y valoración de noticias a través de bases de datos propias; la coordinación de la imagen y del mensaje en todo el mundo, y la difusión selectiva de información en apoyo de la Diplomacia Pública.

**Palabras clave:** Diplomacia Pública, relaciones públicas, Embajada de EE.UU, documentación, planes de comunicación.

**Abstract:** The role of the Media Relations Office (MRO) of the U.S. Embassy in Madrid regarding dissemination of information in support of American Public Diplomacy objectives is explained. How the MRO tracks the impact of the message on the audience is also explained. For this, the MRO has two components: the Press and Communications Office and the Information Resource Center, which work in coordination to disseminate the message. We will start by explaining what Public Diplomacy is, and will also highlight its response to the challenges posed by globalization, such as e-diplomacy and virtual diplomacy. Then we will explain the functioning of the MRO, focusing on issues such as communication plans for the Media and the public; continued Media relations to grant mutual understanding and the dissemination of the message; in-house databases to track currents news; the establishment of a coordinated global message and image; and information outreach in support of Public Diplomacy.

**Keywords:** Public Diplomacy, Public Affairs, U.S. Embassy, information management, communication plans.

## 1. Introducción

Esta comunicación se encuadra dentro de la línea de estas jornadas dedicada al acceso y difusión de información de actualidad. A lo largo del texto iremos analizando cómo la Oficina de Relaciones con los Medios (*Media Relations Office*, MRO) de la Embajada de EE.UU. en Madrid se esfuerza en ir dando forma al mensaje que Estado Unidos quiere lanzar al mundo, adaptándose a las circunstancias y tratando de medir el impacto de su actuación a través de los Medios. Para ello, los dos componentes de la MRO, el Gabinete de Comunicación y Prensa y el Centro de Recursos Informativos trabajan mano a mano para desarrollar y utilizar una serie de recursos informativos y estratégicos que pensamos que pueden tener interés para esta audiencia, a pesar de tratarse de un caso muy particular.

Para ello empezaremos con un *excursus* imprescindible sobre Diplomacia Pública ya que es necesario repasar algunos conceptos en los que se basa el trabajo conjunto de comunicación y documentación que queremos exponer. Después abordaremos los planes de comunicación que guían la actuación de la MRO, la relación con los medios, el seguimiento de noticias, la difusión de información y la coordinación del mensaje en todo el mundo.

Para comunicar eficazmente es esencial prestar atención al efecto que el mensaje causa en la audiencia para poder modelarlo si es necesario, y volver a difundirlo y conseguir así que llegue al público deseado. Para esta labor de seguimiento es esencial el uso de las TIC que permiten una rápida recopilación y envío de información, que puede ser leída en tiempo real; el entorno al que va a llegar el mensaje y la reacción que producen las actuaciones del gobierno son asimismo comunicados con rapidez. A lo largo del texto iremos viendo también cómo la coherencia del mensaje en todo el mundo se asienta en el uso de las TIC. Nuestro objetivo con esta comunicación no es otro que presentar una visión panorámica sobre cómo la MRO de la Embajada de EE.UU. participa en este proceso cíclico de creación de un mensaje, difusión, seguimiento y recogida de información sobre su impacto, adaptación del mensaje y nueva difusión.

## 2. Sobre Diplomacia Pública

### 2.1 ¿Qué es diplomacia?

¿Pública ó tradicional?, ¿información, propaganda?, y ¿qué tienen que ver todos estos conceptos con las estrategias de comunicación? Aunque no lo parezca, estos elementos están estrechamente ligados.

La diplomacia tradicional representa las relaciones de **gobierno-a-gobierno**, y se caracteriza por el intercambio formal de comunicaciones entre los estados. La información es opaca, secreta y dirigida a segmentos muy concretos: elites políticas y económicas, fundamentalmente. (Noya, 2007)

Sin embargo, la globalización ha extendido un nuevo concepto de diplomacia, la Diplomacia Pública, ó lo que es lo mismo, “el conjunto de actividades del gobierno de una nación destinados a influir sobre la opinión pública general ó de las elites de otra nación con el fin de facilitar objetivos de la política exterior”. (Mannheim, 1994, p.4)

La Diplomacia Pública es el conjunto de las acciones de **gobierno-a-ciudadanos** (de otros países). En este caso, la información es pública y transparente. El objetivo del gobierno de EE.UU. es llegar a la gente para:

1. **Comprender** la opinión pública y entender la perspectiva de los ciudadanos de un país.

2. **Informar** a ese público de las políticas de su gobierno (y a Washington de las percepciones que sus iniciativas generan en esta opinión pública) , y por último,
3. **Persuadirla**, a través de medios legítimos, para que apoye las políticas estadounidenses.

Pero lo verdaderamente novedoso de la Diplomacia Pública es que pretende establecer un **diálogo** con la audiencia y no simplemente dedicarse a difundir información; es decir que hace más hincapié en el diálogo que en la pura difusión de información. En este sentido el gobierno de EE.UU. promueve una serie de programas de intercambio bilateral que fomentan el conocimiento directo de la sociedad estadounidense y el diálogo entre iguales de la sociedad civil de ambos países y muchas veces, por extensión, entre instituciones, como las conocidas becas Fulbright o los llamados viajes de visitantes internacionales” (*International Visitors*) o los de “visitantes voluntarios” (*Voluntary Visitors*). Los programas de ponentes y expertos estadounidenses que vienen a España por medio de acuerdos entre instituciones locales y la Embajada de EE.UU. se encuadran también dentro de ese concepto de promover el diálogo, al igual que las salidas de los diplomáticos a contar cómo es la sociedad estadounidense a los estudiantes españoles.

Acabamos de comentar que la Diplomacia Pública incide sobre el establecimiento de un diálogo y no se queda sólo en la mera difusión de información; es verdad que en EE.UU. el término “propaganda” lleva implícito el hecho de que la información difundida es falsa; cuando se usa el término “Diplomacia Pública” se destaca, a cambio, la difusión de información veraz.

El Gobierno de EE.UU. adopta el término de Diplomacia Pública en los años 70, en plena Guerra Fría, para denominar el conjunto de planes y actuaciones encaminados a contrarrestar la propaganda soviética. De su desarrollo se encargaba USIA (*United States Information Agency*), una agencia independiente que, tras la caída de la Unión Soviética, termina integrándose en el Departamento de estado a finales de los 90.

El final de la Guerra Fría y la llegada de la democracia a los antiguos países soviéticos, el papel emergente de los medios de comunicación de masas y la globalización, han dejado su impronta en el concepto de Diplomacia Pública. Los atentados del 11 de septiembre y la respuesta de EE.UU. a la guerra contra el terrorismo, suponen un punto de inflexión en las relaciones internacionales. El país se vuelca en la lucha por mantener sus valores y por asegurar que sus ideales prevalearan. Para ello, la Secretaria de Estado, Condoleezza Rice (2006), pone en marcha una nueva iniciativa, la “*Transformational Diplomacy*” (Diplomacia Transformacional) que consiste en el “trabajo con nuestros aliados en todo el mundo...para la reconstrucción y el sostenimiento de la democracia, de estados bien gobernados que responderán a las necesidades de su gente y a unas conductas responsables en el marco del sistema internacional”. Esto supone una reestructuración del funcionamiento del Departamento de Estado y del concepto de diplomacia, para adaptarse a los nuevos tiempos y a los cambios mundiales. Rice presentó su iniciativa durante un discurso en la Universidad de Georgetown en enero de 2006, y a continuación reproducimos los elementos esenciales que caracterizan esta nueva diplomacia:

- Traslado de los diplomáticos estadounidenses a lugares donde se necesita una mayor presencia como China, India, Brasil, Egipto, Nigeria, Indonesia, Sudáfrica ó Líbano.
- Exigencia a los diplomáticos para que sirvan en lugares conflictivos como Irak, Afganistán o Sudán.
- Búsqueda de soluciones regionales a problemas como el terrorismo, el tráfico de drogas o las grandes enfermedades y pandemias.

- Trabajo con otros países en asuntos bilaterales, prestando ayuda para construir infraestructuras, y reducir su dependencia de las ayudas exteriores.
- Integración de la Oficina de Ayuda Exterior (USAID) en el Departamento de Estado.

En este nuevo concepto de “Diplomacia Transformacional” la **Oficina de eDiplomacy** ha tenido un papel esencial a través del uso de las TIC. El principal logro ha sido la creación de los *Virtual Presence Posts* –VPPs-, (Misiones diplomáticas virtuales), lo que ha permitido desarrollar el trabajo diplomático en ciudades en las que no había una legación ó personal fijo. El trabajo se realiza a través de las nuevas tecnologías y con visitas y viajes esporádicos de los diplomáticos.

La oficina de *eDiplomacy* ha desarrollado también nuevas herramientas que facilitan el trabajo, como la Diplopedia (una wiki del Departamento de Estado), las *Communities@State*, los ambientes de trabajo virtuales, etc.

## 2.2 ¿qué comunica la Diplomacia Pública?

Una vez hemos profundizado en el conocimiento y transformación de la Diplomacia Pública nos preguntamos, ¿qué comunica y cómo lo hace la Diplomacia Pública? Como hemos venido desarrollando desde el inicio de esta comunicación, la Diplomacia Pública busca hacer llegar a la opinión pública de los países con los que mantiene contactos diplomáticos, una idea de lo que es el país y sus valores para que así se entiendan los motivos de su política exterior.

La política exterior depende directamente del presidente de EE.UU, asesorado por el Secretario de Estado (equivalente al Ministro de Asuntos Exteriores). De su diseño y aplicación se encarga el Departamento de Estado y son las Misiones Diplomáticas (ó Embajadas), las encargadas de materializarla.

El Departamento de Asuntos Públicos (lo que aquí conocemos como Departamento de Relaciones Públicas) es el que diseña las estrategias de comunicación (generalmente de forma independiente, aunque a veces en coordinación con Washington). En la Embajada de EE.UU. en Madrid, el Departamento está integrado por tres secciones: Cultura, Administración y Relaciones con los Medios. Esta última está formada, como ya hemos mencionado, por el Gabinete de Prensa y el Centro de Recursos Informativos (IRC en inglés), que trabajan en coordinación.

## 3. Planes de comunicación con el público y los medios

No es un secreto que el gobierno estadounidense tiene un problema de imagen que se ha agravado a raíz de la respuesta a los atentados del 11-S. Tras el apoyo inicial y unánime que siguió a los ataques, no se supo o no se pudo explicar la posición del gobierno en la lucha contra el terrorismo y sus consecuencias han terminado por minar la percepción de las políticas estadounidenses en la opinión pública mundial. Pero la Administración ha reaccionado y se ha embarcado en “una lucha para defender sus valores, para asegurarse que sus ideales de libertad y democracia prevalecen”. (Hughes, 2005).

### 3.1 Estrategia

Para ello ha desarrollado una estrategia a largo plazo basada en tres pilares:

- EE.UU. debe dar una imagen positiva al mundo basada en la creencia en la libertad, justicia, las oportunidades y el respeto.
- Debe trabajar para aislar y marginar a los extremistas y evitar que se apropien de la religión.
- Debe trabajar para fomentar los intereses y valores comunes que existen entre los estadounidenses y el resto de los pueblos del mundo.

En el último año y medio, el Departamento de Estado ha comenzado a comunicar esta visión estratégica a través de lo que han denominado las “Cuatro Es”:

- *Engage* (Captar; entablar relaciones de forma más contundente. Ser más efectivos a la hora de responder a rumores y desinformaciones).
- *Exchange* (Intercambios con gente de otros países)
- *Education* (Se refiere a la educación de la juventud estadounidense y a una mejor enseñanza de idiomas que permita una visión más cosmopolita del mundo).
- *Empowerment* (Dar poder de comunicación a profesionales y expertos fuera del ámbito político, pues son quienes tienen más credibilidad).

### 3.2 ¿Cuáles han sido las tácticas empleadas en esta iniciativa?

Se ha creado un “**Centro Neurálgico para la Diplomacia Pública Regional**” o *Regional Public Diplomacy Hub Initiative* (Hub, a partir de ahora) que implica la aceptación de que “el ambiente de los medios de comunicación ha cambiado y tenemos que tener flexibilidad para responder especialmente a los medios regionales crecientes e influyentes”. Es decir, hay que saber qué se dice de las políticas estadounidenses y tener agilidad para reaccionar y responder en tiempo real: “que los Estados Unidos tengan voz en cada asunto relacionado que se debata en esos medios.” (Hughes, 2006). Es decir, se busca participar en cada espacio informativo, reportaje, entrevista ó debate en los que se discuta la política exterior estadounidense. La Diplomacia Pública deja de ser un trabajo exclusivo del Portavoz ó del Embajador, y en este sentido, involucra a todos los diplomáticos para que participen en los foros de debate y expliquen las políticas relacionadas con la sección en la que trabajan. “Transformar la forma en la que nos comunicamos con el mundo empieza con el trabajo de nuestros diplomáticos.” (Hughes, 2006)

Para facilitar el correcto funcionamiento de esta nueva estrategia, se ha creado la llamada *Rapid Response Unit* (RRU), ó Unidad de Respuesta Rápida, para saber, casi en tiempo real, qué se dice de las políticas estadounidenses en todo el mundo. El grupo de RRU elabora a diario un informe que recoge las informaciones en prensa, radio y TV acerca de las políticas estadounidenses, que se distribuye en la Casa Blanca, Departamento de Estado y Embajadas.

Esta iniciativa está dirigida por un Asesor de Comunicación Exterior con base en Londres y que supervisa a las oficinas centrales de comunicación de Bruselas (para la zona de Europa), y de Dubai (para Oriente Medio). El asesor sirve de enlace con Washington para coordinar los mensajes que se van a difundir. Está también al servicio de la Diplomacia Pública y puede tener también sus apariciones en los medios de comunicación.

De él dependen los responsables de las oficinas regionales que son quienes se encargan de coordinar, buscar y unificar las respuestas en caso de noticias de última hora, de buscar

“expertos” que puedan explicar la postura de la Administración ante determinadas peticiones de entrevistas, o de la planificación de nuevas estrategias de comunicación.

### 3.3 ¿Cómo se estructura después, cómo se difunde el mensaje?

Las Embajadas de Estados Unidos han tenido siempre total autonomía a la hora de comunicar a los medios las líneas generales de su política, sobre todo en lo referido a asuntos de la política interna de EE.UU. El Embajador o, en su caso, el portavoz, es el que decide qué y cuándo contestar. Ahora bien, cuando se trata de asuntos bilaterales de relevancia, gestión de información en momentos de crisis, la respuesta se consensúa con Washington. Para ayudar a la toma de decisiones localmente sobre “qué decir” y “cómo se dice” se utilizan unos documentos denominados de “orientación para la prensa” (*press guidance*), que son creados en Washington y tienen el objeto de unificar el mensaje.

## 4. Relación permanente con los medios para garantizar la difusión del mensaje y la confianza mutua

### 4.1 El papel del Gabinete de Prensa

Pero todo lo dicho hasta ahora no tendría sentido sin el trabajo propio de cada Oficina de Relaciones con los Medios (que incluye prensa y documentación, como hemos dicho) de las Embajadas. Esta oficina es el primer eslabón de la estrategia del *Hub*:

- Por un lado, elabora los informes diarios sobre los medios de comunicación de su país (“*Media Reaction*” y “*Rapid Reaction*”) y los envía al equipo RRU que centraliza todos los documentos de las distintas embajadas y elabora el informe definitivo que llegará a las altas instancias.
- Seguimiento en prensa y archivo de las actividades organizadas por la Embajada.
- Relaciones con los medios de comunicación. La Embajada es la **fuerza** de información a la que acuden los periodistas del país cuando se trata de informaciones relacionadas con EE.UU.

El **portavoz** es la cara y la voz autorizada de la Administración norteamericana, por eso su contacto con la prensa tiene que ser personal y fluido. El dominio del idioma es una necesidad básica, pues sólo así podrá conceder entrevistas, participar en debates públicos y mantener una relación estrecha con la prensa. El objetivo prioritario de todo portavoz es ganarse poco a poco la confianza de los medios. Esto se consigue a través del contacto permanente, pero sobre todo, a través del trabajo del día a día: contestar llamadas, facilitar información en la medida de lo posible (si no lo es, buscar una solución alternativa) conceder entrevistas, participar en programas...en definitiva, dar la imagen de una oficina abierta y accesible.

El portavoz es el principal pero no único contacto con los medios de comunicación. De hecho, el trabajo del Gabinete de Prensa consiste también en buscar oportunidades en los medios para diplomáticos de otros departamentos ó de otros responsables de la Administración de visita en nuestro país; como ejemplo podemos mencionar la entrevista concedida por la Secretaria de Estado, Condoleezza Rice, a TVE con motivo de su reciente visita a España.

El departamento de prensa organiza también sus propios eventos: desayunos de trabajo, almuerzos con periodistas para debatir asuntos de actualidad, etc. Estos encuentros permiten a la prensa conocer de primera mano las políticas del Departamento de Estado e intercambiar opiniones e informaciones con aquéllos que las diseñan.

Se organizan también ruedas de prensa y videoconferencias entre periodistas y expertos, aunque no siempre tienen relación con asuntos políticos, sino que sirven para dar a conocer la realidad social, tecnológica o científica de EE.UU. (por ejemplo se organizó este año una videoconferencia con la Estación Espacial de la NASA, y otra con Pau Gasol). Se aprovechan todas las ocasiones para explicar las iniciativas que puedan mejorar la imagen de EE.UU. a todos los niveles. Y a través también de la prensa escrita con la presencia en los periódicos de artículos firmados por el Embajador, o por personalidades de relevancia y sobre asuntos de actualidad. En esa misma línea se inscriben los programas de intercambio profesional que hemos mencionado al hablar de Diplomacia Pública, como el Programa de Visitantes Internacionales, el de Visitantes Voluntarios y los llamados “*NATO tours*”, programas diseñados para que los periodistas españoles puedan conocer, *in situ*, diversos aspectos del funcionamiento de la OTAN.

La relación del gabinete de prensa con los medios es, como se puede ver, una relación que se construye día a día, y que está basada en la confianza mutua a través de un hilo conductor que fomenta y mantiene esa relación a lo largo de los años: el **Asesor de Comunicación**. Se trata de un profesional en la materia, un periodista con contactos en los medios, que conoce el funcionamiento de éstos y que hace de enlace entre la prensa del país y los diplomáticos. La labor de estos asesores consiste en crear y mantener relaciones profesionales que permitan hacer llegar el mensaje que se quiere transmitir. Estos asesores hacen también un seguimiento de las informaciones publicadas/emitidas. Por eso en este punto la confianza es básica: para poder solicitar una corrección en los medios de una información que no ha sido bien explicada o que puede dar lugar a confusión. En este sentido, es importante recalcar que sólo se pide la corrección del mensaje cuando se trata de informaciones que faltan a la verdad, están basadas en una mentira frontal, difamación ó calumnia que puedan engañar al lector/espectador. El departamento de prensa realiza su trabajo desde un escrupuloso respeto a la libertad de opinión y de expresión de los medios. Se trata de un trabajo complejo. Como ya hemos comentado, no siempre se responde a todo, ya que a veces no interesa abrir un debate o se pasan por alto ciertos temas. Un ejemplo son las informaciones relacionadas con los servicios secretos e inteligencia. Al tratarse de informaciones sensibles no se rebaten en ningún caso, para evitar que las informaciones no desmentidas se interpreten como veraces.

#### *4.2 El papel del Centro de Recursos Informativos*

En este punto, el Centro de Recursos Informativos, IRC, tiene un papel esencial. Trabaja codo con codo con el Gabinete de Prensa en diversas labores como facilitar aquella información que los periodistas solicitan, realizar la diseminación selectiva de información, hacer búsquedas de información y datos para la preparación de entrevistas del portavoz y discursos, realizar *dossiers* temáticos de apoyo para todo tipo de programas, etc. El soporte documental del IRC es un complemento indispensable para la actividad del Gabinete de Prensa; el IRC cuenta con una amplísima colección de fuentes, al tener acceso en línea y con tarifa plana a más de 5.000 bases de datos comerciales, estadounidenses en su mayoría. La labor de documentación se realiza con diversos enfoques, desde la más simple búsqueda hasta la creación de documentos secundarios a partir de fuentes primarias y la redacción de informes temáticos de la longitud y complejidad que se requiera, para facilitar la tarea de lectura y comprensión por parte del usuario final.

Para realizar este trabajo, el personal del IRC cuenta además de las muchas fuentes *online* que hemos mencionado, con acceso a recursos “inmateriales” como el consejo de los colegas de otros países que pueden haber pasado por cuestiones similares. Para ello cuenta con varias listas de correo que sirven de foro donde compartir dudas y buscar soluciones en común. Además, se puede recurrir a la Oficina de Programas de Información Internacional (IIP), en Washington, que ofrece la ayuda de un cuerpo de documentalistas especializados para la tarea de búsqueda cuando se han agotado los recursos locales. Otra particularidad es que los documentalistas del IRC cuentan con la ayuda de coordinadores regionales, también bibliotecarios, que supervisan las labores de los profesionales de los distintos Centros de Recursos Informativos de una determinada zona geográfica y fomentan que se comparta la información, tanto “en abstracto”, como referida a productos informativos específicos que pueden ser adaptados para su uso en otro lugar. Lo mismo sucede con los productos informativos que elabora en Washington la IIP; en España podemos usarlos, distribuirlos, reutilizarlos, transformarlos y amoldarlos a las necesidades locales, con el consiguiente ahorro de tiempo y esfuerzo del personal bibliotecario.

#### 4.3 Los medios

Cuando hablamos de los medios de comunicación, nos referimos a todo tipo de medios: prensa escrita, (de pago y gratuita), radio, TV e Internet, a escala nacional, regional y local. El objetivo es llegar al mayor número de público de todos los niveles, edades y estatus, por eso cada medio es importante.

La relación del departamento con la prensa debe ser constante y así, cuando el portavoz, el Embajador u otro diplomático viaja por el país debe aprovechar la oportunidad para conocer esos medios y a través de ellos acceder a un público que, en muchas ocasiones, no elige la prensa nacional para informarse.

Esto es así en lo que concierne a la relación de las Embajadas con los medios del país de origen. Para fomentar la relación permanente con los medios, el Departamento de Estado pone a disposición de los corresponsales extranjeros, los *Foreign Press Centers* (Centros de Prensa para Extranjeros) situados en Washington, Nueva York y Los Ángeles, centros muy útiles que facilitan el trabajo y el acceso a la información y las fuentes gubernamentales.

### 5. Seguimiento y valoración de noticias a través de bases de datos propias

Todo el trabajo que se realiza desde la Embajada no estaría completo si no se intentara medir su impacto y repercusión en la opinión pública; aunque poner en cifras la opinión que reflejan los Medios es difícil, la Oficina de Relaciones con los Medios ha creado dos bases de datos con las que pretende:

- Contabilizar el número de artículos que reflejan una imagen positiva y/o negativa de EE.UU.
- Recoger las noticias que son resultado directo del trabajo de la Misión diplomática (ya sean entrevistas, artículos firmados, apariciones en radio y TV, etc.) así como otros asuntos de interés. En esta base de datos no sólo se contabilizan los artículos, sino que se archivan según distintos criterios, y se les da una puntuación en función del respaldo que cada noticia dé a las informaciones relacionadas con EE.UU. Esto permite, por un lado, saber cuántas y cuáles son las acciones llevadas a cabo por la Misión diplomática,

y por otro, ver el grado de apoyo que éstas tienen por parte de los medios de comunicación.

Estas bases de datos permiten elaborar informes y gráficos en los que se analiza la evolución de la opinión en los medios, y permite así cambiar de estrategia si el resultado no es el deseado.

## 6. Coordinación de la imagen y el mensaje

Algunas de las herramientas que usan los diplomáticos estadounidenses para coordinar su mensaje han sido ya mencionadas; también hemos ido viendo a lo largo de esta comunicación, que el uso de las TIC ha sido determinante para el desarrollo de una nueva y más eficaz Diplomacia Pública. Como es fácil imaginar, la tecnología relacionada con el desarrollo de páginas Web es fundamental a la hora de crear productos actualizados, flexibles y adaptables, ya que la Intranet del Departamento de Estado, pone a disposición de cualquier misión diplomática de EE.UU. en el mundo una ingente cantidad de recursos y productos. Ya hemos hablado del uso de la tecnología para una rápida recopilación de aquella información de interés para el gobierno de EE.UU. en el mundo, mientras que ahora vamos a centrarnos en cómo sirve también para proyectar una imagen común y un mismo mensaje. Aunque no pretendemos hacer un repaso exhaustivo de todas las herramientas que hay en la red a disposición de la Diplomacia Pública, sí queremos mencionar algunas de mayor relevancia.

La Intranet del Departamento de Estado aloja el llamado “*Public Diplomacy Briefing Book*”, dedicado a recoger el mensaje que el gobierno de EE.UU. quiere difundir y ponerlo a disposición de todos y cada uno de los diplomáticos que vayan a hacer declaraciones ante los medios de comunicación o a comentar públicamente algún asunto; la información del *Briefing Book* está ordenada tanto por zonas geográficas como por los grandes temas de la política exterior e interior estadounidense; allí está la posición oficial del gobierno, expresada a través de una selección de discursos, citas, resúmenes de hechos relevantes y consejos sobre cómo afrontar los grandes asuntos de la política estadounidense. El portal ofrece listas exhaustivas de los puntos que se deben tocar, de los temas relacionados que ofrecen una visión más positiva sobre Estados Unidos, y que se deben sacar a colación, de las preguntas y críticas más frecuentes, así como respuestas adecuadas a dichas críticas y preguntas; toda una guía destinada a orientar a los diplomáticos sobre cómo afrontar cada tema, y que servirá a los diplomáticos estadounidenses de todo el mundo para preparar sus intervenciones.

Las TIC han abierto la puerta a un intercambio directo entre los empleados del Departamento de Estado en todo el mundo. El uso de páginas Web es habitual para crear imagen y difundir información, como podemos comprobar a través de multitud de páginas de embajadas de EE.UU.; las páginas Web se apoyan en una plantilla común que consolida una imagen similar en todo el mundo (por ejemplo, ver la página de la Embajada de EE.UU. en España, en las referencias bibliográficas); recientemente, la tendencia es a que las páginas de las misiones diplomáticas se alojen directamente en servidores del Departamento de Estado y sean gestionadas a distancia por medio de un Sistema de Gestión de Contenidos común. Últimamente se ha diseñado también una plantilla para las páginas Web de misiones virtuales (VPP), concepto que ya habíamos mencionado al principio de esta comunicación, aunque aún no se ha extendido su uso (por ejemplo Davao, Filipinas, mencionado en las

referencias bibliográficas). Existen otras páginas de Internet adscritas a embajadas, aunque no son oficiales, las diseñadas para acercar la cultura y la sociedad estadounidense a los más jóvenes que no tienen una identidad corporativa común (ver las de España y Grecia). Ya hemos mencionado el otro uso principal de las herramientas de diseño de páginas Web, como es la propia Intranet del Departamento de Estado y de las Intranets particulares de cada embajada, que son de acceso restringido a través de la red interna del Departamento.

Las páginas Web de las embajadas son una herramienta fundamental de difusión de información de actualidad, además de dar información y enlaces sobre los distintos departamentos y servicios que ofrece la Embajada a sus ciudadanos desplazados y al público español. La información de actualidad sobre el gobierno de EE.UU. se basa en la transcripción, recopilación y diseminación sistemática de discursos, declaraciones, artículos, comentarios, ruedas de prensa y otros materiales relacionados con la actividad del gobierno estadounidense, que son difundidos como información de actualidad y después se archivan por asunto y zona geográfica en una gran base de datos a la que se puede acceder desde Internet. Ese material, denominado *Washington File* (ver la dirección en las referencias bibliográficas), es también la fuente principal que alimenta las páginas Web de las embajadas, que seleccionan localmente aquellos temas que son más relevantes para cada zona, y que habitualmente se complementan con información local del país donde se enclava la embajada, sobre la actuación del embajador y los otros diplomáticos, y las relaciones bilaterales.

También hemos mencionado al principio algunas herramientas de la Web 2.0 que sirven de apoyo a la labor de difusión de información que llevan a cabo las embajadas, y que son herramientas de uso habitual entre los documentalistas, como *blogs* o *wikis*. La ya mencionada *Diplopedia* es una *wiki*, de uso y acceso restringido para los empleados y diplomáticos del Departamento de Estado que explica muchos conceptos y facilita un común entendimiento de la labor diplomática. Los espacios virtuales de trabajo y los foros de discusión se usan también para facilitar y coordinar el trabajo, como en el ya mencionado proyecto de *Communities@State*, que sirve a distintos “grupos de interés” internos, llamados “comunidades” que trabajan remotamente en un entorno virtual común que permite compartir documentos e imágenes, comunicarse, y mantenerse al día de los asuntos que interesan a dicha comunidad.

Los documentalistas del Departamento de Estado y los de las embajadas producen otros documentos que sirven también para ser difundidos y facilitan la labor cotidiana de los centros de recursos informativos locales. Algunos productos están diseñados para ser usados tal y cómo están, mientras que otros pueden ser adaptados o “empaquetados” en cada embajada para convertirlos en documentos propios que se difunden localmente, con la identidad corporativa de cada embajada. Por ejemplo, existen las publicaciones electrónicas, o *e-journals* que se suelen diseminar como apoyo a los programas que llevan a cabo las distintas embajadas; hay también colecciones de fotos que pueden ser usadas y otros productos de información básica sobre EE.UU. Dichos productos están disponibles en Internet; existen, además, colecciones de recursos sobre un tema determinado, *dossieres* con forma de portal, que también pueden ser consultados *online* (ver las direcciones de Internet en las referencias bibliográficas del final).

Otros productos informativos sirven para facilitar el trabajo de búsqueda de información a la hora de crear materiales informativos propios del IRC. Aunque en el siguiente punto trataremos más en detalle los materiales que crea y distribuye el IRC de Madrid, queríamos mencionar algunas de las fuentes elaboradas por los documentalistas de Washington en apoyo de la tarea de los bibliotecarios locales. Nos referimos a listas comentadas de recursos

como los llamados “*Polls and Think Tank Reports*” que son correos electrónicos de frecuencia semanal donde se recogen los informes de centros de investigación y las encuestas de opinión más significativas y recientes del panorama norteamericano, con un breve comentario sobre el contenido; muy similares son los “*Article Alert*” que recogen artículos de revistas especializadas.

## **7. Difusión selectiva de la información en apoyo a la Diplomacia Pública**

Con la ayuda de este tipo de materiales informativos, el IRC acomete su tarea específica de Diseminación Selectiva de Información; esta tarea se realiza también para la audiencia interna, es decir, para los empleados de la Embajada, ya que toda información que se distribuye sin ser solicitada directamente por el usuario final es considerada diseminación selectiva o *outreach*. Hay distintos modos de prestar este servicio, además de la información que se ofrece en la Página Web de la Embajada.

Muchas veces tan solo se hace una selección y empaquetado de información que existe previamente, como los dossiers de apoyo a los programas de la embajada, o las presentaciones electrónicas de los diplomáticos; otras es una re-elaboración de la información hasta crear documentos secundarios, como en el caso de las recopilaciones de opinión y datos macroeconómicos; y otras veces se hacen verdaderos informes de investigación original, que pueden ser tanto dirigidos a informar a la audiencia interior como para ser presentados públicamente en foros como en el que ahora nos hallamos. Hay veces, como hemos mencionado ya, que se hacen productos específicos adaptando otros ya existentes, que después se cuelgan en la página Web de la Embajada.

Un ejemplo claro de adaptación de un producto preexistente es el caso de *Zoom in on America*, una publicación diseñada en el IRC de Varsovia como ayuda a la enseñanza de inglés para jóvenes, con pequeños concursos y premios *ad hoc* para cada tema. Con pequeñas adaptaciones locales se transforma en Madrid en una publicación electrónica local, que se cuelga en la Web de la Embajada de EE.UU. en España, con el nombre de *Zoom in on the USA*. Otro ejemplo de DSI del IRC de Madrid es el resumen de opinión pública española (*Spanish Public Opinion Digest*), caso típico de documento secundario, elaborado mensualmente a partir de la información que se va recopilando en la prensa española del mes y de encuestas como las del CIS, Pulsómetro de la Ser, Instituto Elcano, Eurobarómetros, etc.

El personal del IRC decide en una reunión mensual qué temas van a entrar, centrados en opinión e indicadores económicos. El producto final se distribuye sólo a la audiencia interna, tanto dentro de la embajada como en Washington. Para todos los programas que se organizan en apoyo de la Diplomacia Pública, algunos de los cuales ya hemos mencionado, el IRC prepara “*Info-packets*”, *dossiers* informativos que sirven de respaldo a dichas actividades: celebraciones, visitas de personalidades del gobierno de EE.UU, videoconferencias digitales con expertos, o programas de intercambio como los Visitantes Voluntarios de los que hablamos al principio. El formato no siempre es el mismo, ya que se procura adaptarlo a cada actividad, y al número de gente que vaya a acudir. Es verdad que en otras ocasiones la labor de preparar dossiers es aún más sencilla, ya que simplemente se re-utiliza un producto ya preparado desde las oficinas de Washington, que se descarga de la red y se manda a encuadernar para su posterior distribución.

Otra de las actividades de DSI que se abordan es la que se podría denominar e-DSI, o DSI electrónica (*electronic outreach*) que supone la elaboración de “alertas informativas” de temas de actualidad, que se envían a una audiencia contactada de antemano por correo

electrónico y que se apoyan en la investigación hecha desde Washington, los llamados *Polls and Think Tank Reports*, los *Article Alerts* recién mencionados.

## 8. Reflexión final

No puede negarse que EE.UU. tiene serios problemas de imagen, aunque el resurgir del antiamericanismo en todo el mundo hace que la Diplomacia Pública no pueda hacer frente a dichos problemas en solitario. A lo largo de estas líneas hemos querido explicar cómo el Gobierno Federal aborda la comunicación como parte de su política exterior, específicamente en lo relativo a Diplomacia Pública y cómo las TIC se han puesto a su servicio; pero las TIC suponen también un cambio de modelo en la forma en la forma de comunicar, y no es fácil adaptarse constantemente a esos nuevos modos, a pesar de los esfuerzos de la Diplomacia Pública estadounidense que aquí hemos recogido.

Algunos estadounidenses críticos con su gobierno opinan que la capacidad de respuesta del Departamento de Estado ante problemas de imagen y comunicación es excesivamente lenta y, a pesar de los recientes esfuerzos que hemos esbozado en de estas líneas, reclaman la re-creación de una agencia independiente para hacerse cargo de la Diplomacia Pública, algo así como una nueva “USIA del siglo XXI”. (Wilson, 2007). Como acabamos de comentar, el esfuerzo de la Diplomacia Pública en solitario no parece suficiente para cambiar la conciencia del mundo sobre EE.UU., por lo que algunos pretenden una participación mayor de la sociedad civil norteamericana en el proceso (Fugiel, 2005); por eso es verdad que en los últimos tiempos, cualquier actividad que pueda mostrar una imagen positiva de EE.UU. es bien valorada, como la conocida labor de archi-famosos personajes procedentes de diversos ámbitos como la música, el deporte o el cine; baste recordar la repercusión en los medios de las “misiones humanitarias” acometidas por el cantante Bono, o la actriz Angelina Jolie. (Cooper, 2007). Del mismo modo, se han puesto en juego herramientas que pueda usar el ciudadano “de a pie” para promover una mejor imagen de su país en el extranjero y una relación más fluida con otros países, algo que puede resultar sorprendente a oídos españoles. (Office of Public Diplomacy, 2007).

Está claro que uno de los problemas a los que habitualmente se enfrenta la Diplomacia Pública es que el establecimiento de lazos de confianza mutua no ofrece resultados significativos a corto plazo; por ello, la evaluación sistemática de la repercusión de los programas de Diplomacia Pública es siempre un problema añadido a la hora de mostrar resultados y conseguir una buena financiación. A pesar de todo, no cabe duda de que recuperar la buena imagen de EE.UU. en el mundo ha de ser un empeño a largo plazo.

## Referencias bibliográficas

1. Boyatt, Thomas A. *Managing Secretary Rice's State Department: An Independent Assessment*. Washington, Foreign Affairs Council, 2007. No tiene ISBN
2. Department of State. *2006 Report to Employees Advancing Transformational Diplomacy*. Washington, Department of State, 2006. No tiene ISBN.
3. Fugiel, Michele M. *U.S. Public Diplomacy and the American Experience: A theoretical evolution from consent to engagement*. London, University of London, 2005. No tiene ISBN
4. Iquino Lafuente, Juan Ignacio. "Nuevas Tecnologías en la Diplomacia: la Gestión del Conocimiento". En *Cuadernos de la Escuela Diplomática de España*, 2005, n. 29, pp. 159-287.
5. Hughes, Karen. "Waging Peace. A New Paradigm for Public Diplomacy". En *The State Department at Work in the 21<sup>st</sup> Century*, febrero 2007, Foreign Policy Agenda, v. 12, n. 2, pp. 4-7.
6. \_\_\_\_\_. "Remarks on the Future of Public Diplomacy". En el George Washington University Forum on the Future of Public Diplomacy, 2005. Consultado en 23-07-2007. <http://ics.leeds.ac.uk/papers/vp01.cfm?outfit=pmt&folder=7&paper=2510>
7. \_\_\_\_\_. "Regional Public Diplomacy Initiative". Telegrama interno del Departamento de Estado de Estados Unidos. 23-10-2006.
8. Mannheim, J. B. *Strategic Public Diplomacy and American Foreign Policy: The Evolution of Influence*, New York/Oxford: Oxford University Press, 1994. (citado por J.Noya, 2007)
9. Noya, Javier. *Diplomacia Pública para el S.XXI. La gestión de la imagen exterior y la opinión pública internacional*. Barcelona: Ariel, 2007. ISBN: 978-84-344-0004-7
10. \_\_\_\_\_. "Una Diplomacia Pública para España". En *Documentos de Trabajo (DT) del Real Instituto Elcano*, n. 11/2006, 15/6/2006. Consultado en 23-07-2007. <http://www.realinstitutoelcano.org/documentos/247.asp>
11. Office of Public Diplomacy. "Ten Things Americans can Do to Support Public Diplomacy". En *Public Diplomacy Update*, 2007, v. II, n. II, p. 3.
12. Olmo, María Jesús del. "De Madrid a Estados Unidos. El Centro de Recursos Informativos de la Embajada de EE.UU.". En *MiBiblioteca*, 2007, invierno, v. III, n. 8, pp. 94-98.
13. Página Web de la Embajada de EE.UU. en España, <http://www.embusa.es>
14. Página Web de la Misión Virtual de Davao, Filipinas, <http://www.usvirtualconsulatedavao.org.ph/>
15. Página Web para jóvenes, España, <http://www.estamosunidos.es>
16. Página Web para jóvenes, Grecia, <http://www.mosaiko.gr>
17. Páginas Web del Departamento de Estado:  
*E-journals*, <http://usinfo.state.gov/pub/ejournalusa.html>

*PhotoGallery*, [http://usinfo.state.gov/usinfo/Products/Photo\\_Gallery.html](http://usinfo.state.gov/usinfo/Products/Photo_Gallery.html)

*Publications*, <http://usinfo.state.gov/products/pubs/>

*Topical Web Pages*, <http://usinfo.state.gov/usinfo/topics.html>

*Washington File*, <http://usinfo.state.gov/usinfo/products/washfile.html>

18. Rice, Condoleezza. “Transformational Diplomacy”. Discurso en Georgetown University, Washington, DC, 18-01-2006. Consultado en 23-07-2007.  
<http://www.state.gov/secretary/rm/2006/59306.htm>
19. Wilson, Doug. “Public Diplomacy”. En *Townhall.com* (a conservative web community). Consultado en 08-08-2007.  
[http://www.townhall.com/Columnists/DougWilson/2007/08/08/public\\_diplomacy](http://www.townhall.com/Columnists/DougWilson/2007/08/08/public_diplomacy)