[i²BC]

INSTITUTO DE INNOVACIÓN
PARA EL BIENESTAR
CIUDADANO

Creemos que los ciudadanos deben ser los auténticos protagonistas de las innovaciones que puedan influir en su día a día.

Por ello, hemos desarrollado una norma de Certificación (Referencial P.L.I.- People Led Innovation)

Aquellas organizaciones que obtengan esta acreditación podrán reflejar en qué medida sus productos y servicios han sido concebidos y diseñados por y para el ciudadano, y por tanto responden a sus necesidades reales.

Para que todo el proceso de innovación se desarrolle en torno a la realidad cotidiana de las personas implicadas, se conciben los Espacios Sociales de Innovación (ESdI), donde los diferentes agentes colaboran en la generación de un valor para la mejora de la calidad de vida.

Personas de diferentes pueblos y ciudades de Andalucía ya están liderando la innovación.

Para más información puedes visitarnos en www.i2bc.es o llamando al 952.028.751

INNOVAR EN LO COTIDIANO,
HACER COTIDIANA LA INNOVACIÓN

FIBIC

patronato:

Fundación Vodafone España

iun A

FUNDADOR, DIRECTOR Y EDITOR / ***FOUNDER, DIRECTOR AND EDITOR*** Norberto M. Ibáñez

REDACTORA JEFE / ***CHIEF OF STAFF*** Cristina Paterna Casinos

CONSEJO ASESOR / ***BOARD OF ADVISORS*** José Saramago (in memoriam), Albert Boadella, Manuel Castells, Consuelo Ciscar, Romàn Gubern, Francisco Jarauta, Javier Mariscal, Antonio Muñoz Molina, Eduard Punset, Manolo Valdés, Bernat Soria, Fernando Castro

CONSEJO EDITOR / ***BOARD OF EDITORS*** José Manuel Gironés, Adolfo Plasencia, Fausto Tortosa, Alberto Moncada, Antonio Oliver, José María Yturralde, Manuel Ángel Conejero, Rosalina Lasso de la Vega, Rafael Blasco, Fernando Vilches, Agustín Remesal, José Luis Villacañas, Douglas Morgenstern, Tom Burns, Luís Aznar, Alejandro Mañes

CONSEJO ARTÍSTICO / ***ARTISTIC ADVISORS*** Andreu Alfaro, Nassio Bayarri, Arcadi Blasco, Carmen Calvo, Juan Genovés, Javier Mariscal, Joaquín Michavila, Miquel Navarro, José Sanleón, Jordi Teixidor, José Maria Yturralde, Rafael Armengol, Joan Castejón, Antonio de Felipe, Amadeo Valldepérez, Uiso Alemany, Ramón De Soto, Moisés Gil, Joan Barrantes, José Sanleón, Alejandro Viládrich, Jordi Teixidor, Marcos Caparrós, Juan Ripollés, Donato Marot, Arcadi Blasco, Ouka Leele, José Manuel Ballester, Paco Caparrós, Alberto Corazón, Gustavo Vega

CONSEJO DE REDACCIÓN / ***STAFF*** José Ángel Cilleruelo, Carmen Pardo, Nuria Almirón, Manuel Cirauqui, Juan Barcala

TRADUCCIÓN / ***TRANSLATION*** Vicente Forés, Beth Hitt

IMÁGENES / ***IMAGES*** Dreamstime, Norberto M. Ibáñez

IMAGEN PORTADA / ***COVER IMAGE*** Contrastes Culturales

AGRADECIMIENTOS / ***ACKNOWLEDGEMENTS*** Embajada de España en EE.UU; Joseph Nye: Harvard University; Fabiola Rodríguez-Ciampolli: Departamento de Estado de Estados Unidos; Esther Trujillo: Sol Melià

PORTADA CUADERNO DE TENDENCIAS GLOBALES / ***COVER NOTEBOOK OF GLOBAL TENDENCIES*** Sergey Peterman. Amanecer en el mar mediterráneo / *Sunrise in mediterranean sea*

IMPRIME / ***PRINT*** Jiménez Godoy

DIRECCIÓN CREATIVA / ***CREATIVE DIRECTION*** Contrastes Culturales

MAQUETACIÓN / ***LAYOUT*** Jesús Garrido

WEB / ***WEB*** www.contrastes.info

EDITA / ***PUBLISHER*** CONTRASTES CULTURALES. Avda. Burjassot, 105, 5. 46015 Valencia
jeferedaccion@contrastes.info

DISTRIBUCION / ***DISTRIBUTION*** SGEL, Valdisme

Contrastes no se hace responsable de las opiniones que los autores expresan en los artículos publicados
Contrastes accepts no responsibility for the views expressed in these articles

REVISTA AUSPICIADA POR / *SUPPORTERS*

Centro UNESCO Valencia y Comisión Nacional Española de Cooperación con la UNESCO
UNESCO Centre at Valencia (Spain) and Spanish National Comission of Cooperation with UNESCO

Fundación Shakespeare

ASOCIACIÓN VALENCIANA DE DOCTORES EN CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN

NÚMERO PATROCINADO POR / *ISSUE SPONSORED BY*

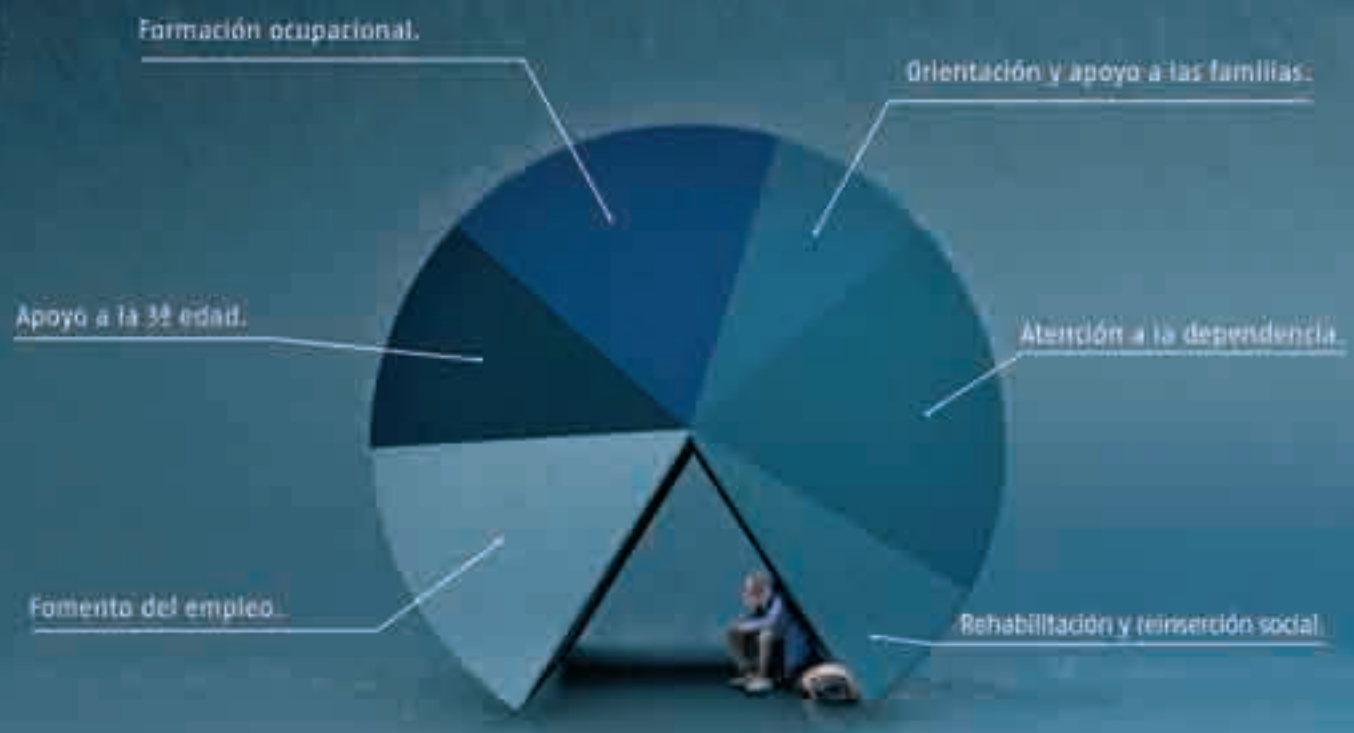
MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES Y DE COOPERACIÓN — aecid

COLABORA / *COLLABORATES*

i2BC INSTITUTO DE INNOVACIÓN PARA EL BIENESTAR CIUDADANO

Esta revista ha recibido una ayuda de la Dirección General del Libro, Archivos y Bibliotecas para su difusión en Bibliotecas, Centros Culturales y Universidades de España

DISTRIBUCIÓN España
DEPÓSITO LEGAL V-3825-1998
ISSN 971139568006



3.350.000 €
EN PROYECTOS SOCIALES PUEDEN AYUDAR A MUCHAS PERSONAS.

Bancaja, a través de su compromiso social, ha repartido ayudas a más de 700 entidades de carácter público y social para que continúen su labor con más fuerza.

www.bancaja.es/obrasocial

compromiso social.
Bancaja
una caixa de principios

Nuevas formas de poder

DECISIONES DURAS SOBRE EL PODER BLANDO. OPORTUNIDADES Y DIFICULTADES PARA EL PODER BLANDO EN CHINA
Joseph Nye y Wang Jisi 7

UNA NUEVA ERA DE PARTICIPACIÓN. LA DIPLOMACIA PÚBLICA EN LA ADMINISTRACIÓN OBAMA. Judith A. McHale 19

INVOLUCRAR AL SECTOR PRIVADO EN FAVOR DEL BIEN PÚBLICO. EL PODER DE LA DIPLOMACIA EN RED. Kristin M. Lord 29

DIPLOMACIA PÚBLICA TERRITORIAL EN EL ÁMBITO DE LA INTEGRACIÓN. Rafael Blasco 41

EL PULSO DE LA NUEVA DIPLOMACIA. BRASIL, RUSIA, REINO UNIDO, CASA MEDITERRÁNEO. Paulo C. de Oliveira, Alexander Kuznetsov, Yolanda Parrado 49

LA NECESIDAD DE UN ENFOQUE PÚBLICO-PRIVADO PARA LA DIPLOMACIA CORPORATIVA ESPAÑOLA. Antonio Oliver 57

DIPLOMACIA PÚBLICA. DEL PODER BLANDO AL INTELIGENTE
Felipe Santos 65

LAS UNIVERSIDADES Y LA DIPLOMACIA PÚBLICA
Allan Goodman 73

LA IMPORTANCIA DE LOS CENTROS Y LOS PROGRAMAS DE INVESTIGACIÓN Y DIVULGACIÓN CIENTÍFICA COMO HERRAMIENTAS DE LA DIPLOMACIA PÚBLICA
Julio Lorca y Laia Pujol 81

EL MECENAZGO CULTURAL INTERNACIONAL DE LAS EMPRESAS. UNA CONTRIBUCIÓN A LA DIPLOMACIA PÚBLICA
Francesca Minguella 91

LA DIPLOMACIA CORPORATIVA COMO DISCIPLINA DE GESTIÓN EMPRESARIAL. CASO SOL MELIÁ. Esther Trujillo 99

LOS NUEVOS EMBAJADORES. Josep Mª Reixach 115

LA DIPLOMACIA CORPORATIVA. DE *PECULIAR* A *ÚLTIMA MODA*
Antonio Camuñas 123

CUADERNO DE TENDENCIAS GLOBALES
ESTRATEGIAS PARA EL AGUA EN EL MEDITERRANEO

EDITORIAL
LA ESTRATEGIA PARA EL AGUA EN EL MEDITERRÁNEO
Fernando Rayón 132

OPINIONES CRUZADAS
COMPROMISO MEDITERRÁNEO: PROPUESTAS Y SOLUCIONES
LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HÍDRICOS EN LOS PAÍSES MEDITERRÁNEOS. Josep Dolz y Joan Armengol 138

PAREMOS LA IRRIGACIÓN DEL DESIERTO. Habib Ayeb 144

DESDE LA ESTRATEGIA PARA EL AGUA EN EL MEDITERRÁNEO A LOS PROYECTOS. Walter Mazzitti 147

ENTRE LA DIPLOMACIA Y LA TECNOLOGÍA. ISRAEL, EGIPTO Y LA POLÍTICA DEL AGUA. Marcel Kitissou y Gregory Bailey .. 150

IMPRESCINDIBLE
LOS RECURSOS HÍDRICOS DE LOS PAÍSES DEL MEDITERRÁNEO SON LIMITADOS Y ESTÁN DISTRIBUIDOS DE FORMA DESIGUAL EN EL ESPACIO Y EL TIEMPO
Michael Scoullos 153

GEOPOLÍTICA
AGUA, AYUDA HUMANITARIA Y SUPERVIVENCIA EN EL ÁMBITO EUROMEDITERRÁNEO. Antonio Oliver 161

SUGERENCIAS
LIBROS. MEDIO AMBIENTE Y GOBERNABILIDAD. DIAGNÓSTICO Y SOSTENIBILIDAD EN EL MEDITERRÁNEO
Coordinado por Rafael Grasa y Andreu Ulied 167

ARTE. EXPOSICIÓN: *EL MAR, LA GRAN FUENTE* 168

AGENDA DE ACTIVIDADES. MUSEU AGBAR DE LES AIGÜES 169

New forms of power

HARD DECISIONS ON SOFT POWER. OPPORTUNITIES AND DIFFICULTIES FOR CHINESE SOFT POWER
Joseph Nye and Wang Jisi 7

A NEW ERA OF ENGAGEMENT. PUBLIC DIPLOMACY IN THE OBAMA ADMINISTRATION. Judith A. McHale 19

ENGAGING THE PRIVATE SECTOR FOR THE PUBLIC GOOD. THE POWER OF NETWORK DIPLOMACY. Kristin M. Lord 29

TERRITORIAL PUBLIC DIPLOMACY IN THE FIELD OF INTEGRATION. Rafael Blasco 41

VIEWS OF THE NEW DIPLOMACY. BRAZIL, RUSSIA, UNITED KINGDOM, CASA MEDITERRÁNEO. Paulo C. de Oliveira, Alexander Kuznetsov, Yolanda Parrado 49

THE NEED FOR A PUBLIC-PRIVATE APPROACH FOR SPANISH CORPORATE DIPLOMACY. Antonio Oliver 57

PUBLIC DIPLOMACY. FROM SOFT POWER TO SMART POWER
Felipe Santos 65

UNIVERSITIES AND PUBLIC DIPLOMACY. Allan Goodman 73

THE IMPORTANCE OF CENTRES AND PROGRAMS TO PROMOTE SCIENCE RESEARCH AND POPULARIZATION AS TOOLS FOR PUBLIC DIPLOMACY. Julio Lorca and Laia Pujol 81

THE CULTURAL SPONSORSHIP OF INTERNATIONAL CORPORATIONS. A CONTRIBUTION TO PUBLIC DIPLOMACY
Francesca Minguella 91

CORPORATE DIPLOMACY AS A BUSINESS MANAGEMENT DISCIPLINE. SOL MELIÁ CASE. Esther Trujillo 99

THE NEW AMBASSADORS. Josep Mª Reixach 115

CORPORATE DIPLOMACY. FROM PECULIAR TO THE LATEST TREND. Antonio Camuñas 123

NOTEBOOK OF GLOBAL TENDENCIES
STRATEGIES FOR WATER MANAGEMENT IN THE MEDITERRANEAN

EDITORIAL. *WATER STRATEGY IN THE MEDITERRANEAN*
Fernando Rayón 132

CROSSED OPINIONS. MEDITERRANEAN COMPROMISE: PROPOSALS AND SOLUTIONS
THE MANAGEMENT OF WATER RESOURCES IN MEDITERRANEAN COUNTRIES. Josep Dolz and Joan Armengol 138

LET'S STOP WATERING THE DESERT. Habib Ayeb 144

FROM THE STRATEGY FOR WATER IN THE MEDITERRANEAN TO PROJECTS. Walter Mazzitti 147

BETWEEN DIPLOMACY AND TECHNOLOGY. ISRAEL, EGYPT, AND THE POLITICS OF WATER.
Marcel Kitissou and Gregory Bailey 150

ESSENTIAL. *WATER RESOURCES IN MEDITERRANEAN COUNTRIES ARE LIMITED AND UNEQUALLY DISTRIBUTED IN SPACE AND TIME. Michael Scoullos* 153

GEOPOLITICS. *WATER, HUMANITARIAN AID AND SURVIVAL IN THE EURO-MEDITERRANEAN REGION. Antonio Oliver* 161

SUGGESTIONS
BOOKS. ENVIRONMENT AND GOVERNANCE. DIAGNOSTICS AND SUSTAINABILITY IN THE MEDITERRANEAN
Coordinated by Rafael Grasa and Andreu Ulied 167

ART. EXHIBITION: THE SEA, THE GREAT SOURCE 168

AGENDA OF ACTIVITIES. THE AGBAR MUSEUM OF WATER 169

SIBERIAN PLAIN
MONGOLIA
CHINA
SHAN
BHUTAN
MYANMAR (BURMA)
Yangon
Mandalay
Chittagong
Rajshahi
Shillong
Guwahati
Lanzhou
Tianshui
Suining
Lashan
Zigong
Yunnan
Sichuan
Ningxia
Gansu
Shaanxi
Dromol
Jiayuguan
Wuhai
Baiyin
Wuwei
Gonmud
Shaulan
Jinchang
Yumen
Dali
Kunming
Lao Cai
Hanoi
Vientiane
Pyay
Pathou
Thaton
Tak
Maniamyine
Visas
A0152664
01(立)
030
7012026 89

Decisiones duras sobre el poder blando

Oportunidades y dificultades para el poder blando en China

Hard Decisions on Soft Power

Opportunities and Difficulties for Chinese Soft Power

JOSEPH NYE, WANG JISI

Definido laxamente, el poder es la habilidad de influir sobre otros para lograr los resultados que uno desee. Se puede influir sobre el comportamiento de otros principalmente de tres formas: amenazando con coacción ('palo'), ofreciendo incentivos o pagos ('zanahoria'), y haciendo que otros quieran lo que uno mismo quiere. Es posible que un país logre los resultados en la política mundial que se proponga porque otros países le quieren seguir. Puede que muestren ese deseo al admirar los valores del país, emulando su

Broadly defined, power is the ability to affect others to obtain the outcomes one wants. One can affect other individuals' behavior in three main ways: by threatening coercion ("sticks"), by offering inducements or payments ("carrots"), and by by making others want what one wants. A country may obtain the outcomes it wants in world politics because other countries want to follow it. They may display this desire by admiring the country's values, emulating its example, or aspiring to its level of pros-

< Foto / *Photo:* Dreamstime

ejemplo, o aspirando a su nivel de prosperidad y apertura. En este sentido, en la política mundial no sólo es importante forzar a otros países a cambiar mediante amenazas o mediante el uso de armas militares o económicas, sino que conviene establecer la agenda y atraer a otros. Ese 'poder blando' –conseguir que otros países quieran los resultados que un país en particular quiere– invita a la gente en lugar de coaccionarla. En el debate sobre el ascenso al poder de China y cómo afectará a los Estados Unidos y la estabilidad global, una cuestión que está recibiendo cada vez más atención en los dos países es precisamente la del poder blando de China. Tras explorar más detalladamente el poder blando en sí, este artículo explora los diferentes aspectos de este tipo de poder cuando se aplica al contexto de China. En resumen, aquí se contempla de qué manera podrá China utilizar su poder blando para que sea beneficioso para la comunidad internacional.

Los recursos que producen poder blando surgen en gran medida de los valores que expresa una organización o un país en su cultura.

Poder Blando

El poder blando descansa sobre la capacidad de moldear las preferencias de los demás. Este tipo de poder no le pertenece a ningún país en concreto. Ni el poder blando pertenece sólo a los países. A nivel personal, los individuos conocen el poder de la atracción y de la seducción. Los líderes políticos ya hace tiempo entendieron el poder que se deriva de poder determinar la agenda y establecer el marco del debate.

Aunque no sea igual que la influencia en sí, el poder blando sirve como fuente de influencia. La influencia

perity and openness. In this sense, it is not only important in world politics to force other countries to change by the threat or use of military or economic weapons, but also to set the agenda and attract others. This "soft power" –getting other countries to want the outcomes that a particular country wants– co-opts people rather than coerces them. In the debate about the rise of Chinese power and how it will affect the United States and global stability, one question that has received increasing attention in both countries is precisely that of China's soft power. After more fully exploring soft power itself, this article explores the various aspects of this kind of power when applied to the Chinese context. To conclude, it considers how China can best use its soft power to be beneficial to the international community.

Soft Power

Soft power rests on the ability to shape the preferences of others. This type of power does not belong to any one country. Nor does soft power belong solely to countries. At the personal level, individuals know the power of attraction and seduction. Political leaders have long understood the power that comes from setting the agenda and determining the framework of a debate.

While not the same as influence, soft power serves as a source of influence. Influence can also rest on the hard power of threats or payments. And soft power represents more than just persuasion or the ability to move people by argument, although this constitutes a crucial part of this kind of power. Soft power also includes the ability to entice and attract. In behavioral terms, it means attractive power. In terms of resources, soft power resources are the

puede también descansar sobre el poder duro de las amenazas o de los pagos. Pero el poder blando representa algo más que la persuasión o la capacidad de influir sobre las personas mediante la argumentación, aunque esto constituya una parte crucial de este tipo de poder. El poder blando también incluye la capacidad de seducir y atraer. En términos de comportamiento, esto implica el poder de atracción. En términos de recursos, los recursos del poder blando son los activos, o cualidades, que producen tal atracción. Algunos recursos pueden producir tanto poder blando como duro. Por ejemplo, una economía fuerte puede producir importantes zanahorias para pagar a otros, y también produce un modelo de éxito que atraiga a otros. Para saber si un activo en particular sirve como recurso del poder blando para producir atracción, se puede preguntar a la gente mediante encuestas o grupos focales si les gusta cierto país. Dicha atracción, a su vez, puede producir resultados deseados en política. Pero la brecha entre el poder que se mide según los recursos y el poder que contempla el resultado de comportamientos no es exclusivo del poder blando. Una disparidad similar ocurre con todas las formas de poder. Antes de la caída de Francia en 1940, por ejemplo, Gran Bretaña y Francia tenían más tanques que Alemania, pero la ventaja en recursos de poder militar no predijo en absoluto el resultado de la batalla.

En política internacional, los recursos que producen poder blando surgen en gran medida de los valores que expresa una organización o un país en su cultura, en los ejemplos que establecen mediante sus prácticas y políticas internas, y mediante la manera en que maneja sus relaciones con los demás. A los gobiernos a veces les es difícil controlar y emplear el poder blando, pero eso no disminuye su importancia. El po-

assets that produce such attraction. Some resources can produce both hard and soft power. For example, a strong economy can produce important carrots for paying others, as well as a model of success that attracts others. Whether a particular asset is a soft power resource that produces attraction can be measured by asking people through polls or focus groups whether they like a country. That attraction may in turn produce desired policy outcomes. But the gap between power measured as resources and power judged as the outcomes of behavior is not unique to soft power. A similar disparity occurs with all forms of power. Before the fall of France in 1940, for example, Britain and France had more tanks than Germany, but that advantage in military power resources did not accurately predict the outcome of the battle.

The resources that produce soft power arise in large part from the values an organization or country expresses in its culture.

In international politics, the resources that produce soft power arise in large part from the values an organization or country expresses in its culture, in the examples it sets by its internal practices and policies, and in the way it handles its relations with others. Governments sometime find it difficult to control and employ soft power, but that does not diminish its importance. The soft power of a country rests primarily on three resources: its culture (in places where it is attractive to others), its political values (when the country lives up to these values at home and abroad), and its foreign policies (when

der blando de un país descansa primordialmente sobre tres recursos: su cultura (en los lugares donde se considera atractiva), sus valores políticos (cuando el país mantiene esos valores en casa y en el extranjero), y sus políticas exteriores (cuando otras naciones ven el país como una autoridad legítima y moral).

Aunque China continúe siendo autoritaria, el éxito de su política económica que ha triplicado el producto interior bruto en las tres últimas décadas la ha convertido en atractiva para muchos países en desarrollo.

Poder Blando de China

La dinámica del poder blando de China ha cambiado significativamente en el pasado más reciente, tanto en composición como en magnitud. China siempre ha gozado de una cultura tradicional atractiva, pero ahora también está entrando en el ámbito de una cultura popular global. El novelista chino Gao Xingjian ganó recientemente el primer premio Nobel de literatura para China, y la película china *El Tigre y el Dragón* se convirtió en la película 'no-inglesa' más taquillera. Yao Ming, la estrella china de los Rockets de Houston de la NBA, podría convertirse en un nuevo Michael Jordan, además China acogió los Juegos Olímpicos de Verano del 2008. Las matrículas de alumnos extranjeros en China se han triplicado de 36.000 a 110.000 en la última década, y el número de turistas extranjeros ha crecido drásticamente hasta los 17 millones del año pasado. China ha creado casi 200 Institutos Confucio en todo el mundo para enseñar su lengua y cultura, y mientras la *Voz de América* recortaba sus emisiones en chino de 19 a 14 ho-

other nations see the country as a legitimate and moral authority).

China's Soft Power

The dynamics of China's soft power have changed significantly in the recent past, both in composition and in magnitude. China has always had an attractive traditional culture, but now it is entering the realm of global popular culture as well. Chinese novelist Gao Xingjian recently won China's first Nobel prize for literature, and the Chinese film Crouching Tiger, Hidden Dragon *became the highest grossing non-English film. Yao Ming, the Chinese star of the National Basketball Association's Houston Rockets, could become another Michael Jordan, and China hosted the 2008 Summer Olympics. The enrollment of foreign students in China has tripled from 36,000 to 110,000 over the past decade, and the number of foreign tourists has increased dramatically to 17 million last year. China has created some 200 Confucius Institutes around the world to teach its language and culture, and while the Voice of America was cutting its Chinese broadcasts from 19 to 14 hours a day, China Radio International was increasing its broadcasts in English to 24 hours a day.*

In terms of political values, the era of Maoism is long past. Although China remains authoritarian, the success of its political economy in tripling gross domestic product over the past three decades has made it attractive to many developing countries. In parts of Asia, Africa, and Latin America, the so-called "Beijing consensus" on authoritarian government plus a market economy has become more popular than the previously dominant "Washington consensus" of market economics with democratic government. This has been reinforced by the 2008

ras diarias, Radio China Internacional ha incrementado sus emisiones en inglés a 24 horas al día.

En cuanto a los valores políticos, la era del Maoísmo hace tiempo que pasó. Aunque China continúe siendo autoritaria, el éxito de su política económica que ha triplicado el producto interior bruto en las tres últimas décadas la ha convertido en atractiva para muchos países en desarrollo. En partes de Asia, África, y América Latina, el llamado 'consenso de Beijing', basado en un gobierno autoritario, más una economía de mercado, se ha hecho más popular que el anterior 'consenso de Washington', que se basaba en una economía de mercado con un gobierno democrático. Esto se ha visto reforzado mediante la crisis financiera de 2008, y China ha aumentado su atractivo mediante ayudas económicas y el acceso a su creciente mercado.

China también ha ajustado su diplomacia. Hace una década, se oponía a los acuerdos multilaterales y tenía enfrentamientos con muchos de sus vecinos. Desde entonces se ha unido a la Organización Mundial del Comercio, ha contribuido más de 3.000 soldados para servir en operaciones de paz de la ONU, ha sido más favorable a la diplomacia de no-proliferación (incluso hizo de anfitrión para las conversaciones de los seis poderes sobre Corea del Norte), ha zanjado disputas con sus vecinos, y se ha unido a una variedad de organizaciones regionales de los que la cumbre del Este Asiático es tan sólo el último ejemplo.

Pero de la misma manera que el poder económico y militar de China sigue sin igualarse al de Estados Unidos, el poder blando de China todavía tiene un largo recorrido por delante como demuestra una en-

financial crisis, and China has reinforced its attraction by economic aid and access to its growing market.

China has also adjusted its diplomacy. A decade ago, it was wary of multilateral arrangements and at cross purposes with many of its neighbors. It has since joined the World Trade Organization, contributed more than 3000 troops to serve in UN peacekeeping operations, become more helpful on non-proliferation diplomacy (including hosting the six power talks on North Korea), settled territorial disputes with neighbors, and joined a variety of regional organizations of which the East Asian summit is only the latest example.

Although China remains authoritarian, the success of its political economy in tripling gross domestic product over the past three decades has made it attractive to many developing countries.

But just as China's economic and military power does not yet match that of the United States, China's soft power still has a long way to go as demonstrated by a Chicago Council on Global Affairs poll. China does not have cultural industries like Hollywood, and its universities are not yet the equal of the United States. It lacks the many non-governmental organizations that generate much of US soft power. Politically, China suffers from corruption, inequality, and a lack of democracy, human rights and the rule of law. While that may make the 'Beijing consensus' attractive in authoritarian and semi-authoritarian developing countries, it undercuts

cuesta realizada por el Consejo de Chicago sobre Asuntos Globales. China no tiene industrias culturales como Hollywood, y sus universidades todavía no son comparables a las de Estados Unidos. Carece de las muchas organizaciones no-gubernamentales que generan mucho del poder blando en los EE.UU. Políticamente China sufre de corrupción, desigualdades, y carece de democracia, derechos humanos y de gobierno legislativo. Mientras eso puede hacer atractivo el 'consenso de Beijing' en los países autoritarios y los semi-autoritarios en vías de desarrollo, menoscaba el poder blando de China en Occidente. Aunque la nueva diplomacia de China ha aumentado su atractivo para sus vecinos en el Sureste de Asia, la beligerancia de su poder duro hacia Taiwan aún le hiere en Europa cuando China intenta persuadir a los europeos para que relajen su embargo sobre la venta de armas. Dados los problemas domésticos que China todavía tiene que superar, la capacidad de China para atraer a otros será limitada, pero sería imprudente ignorar los avances que el país está realizando.

El Discurso del 'Poder Blando' en China

Antes que ignorar estos avances, los chinos muestran un interés activo en la idea del 'poder blando'. Desde el principio de la década de 1990, se han publicado docenas, si no más, ensayos y artículos académicos sobre el tema del poder blando en China. De hecho, a finales de 2006, una revista china llamada *Poder Blando* publicó su primer ejemplar, aunque los contenidos de esta revista están mayoritariamente orientados hacia el mundo de los negocios.

El concepto 'Poder blando' también ha entrado en la lengua oficial china. En su discurso de apertura al XVII Congreso Nacional del Partido Comunista Chino

China's soft power in the West. Although China's new diplomacy has enhanced its attractiveness to its neighbors in Southeast Asia, the belligerence of its hard power stance toward Taiwan hurt it in Europe when China sought to persuade Europeans to relax their embargo on the sale of arms. Given the domestic problems that China must still overcome, there are limits to China's ability to attract others, but one would be foolish to ignore the gains the country is making.

The "Soft Power" Discourse in China

Rather than ignoring these gains, the Chinese display active interest in the idea of "soft power." Since the early 1990s, dozens, if not more, of soft power-themed essays and scholarly articles have been published in the country. In fact, in late 2006, a Chinese journal entitled Soft Power published its first issue, although the contents of the journal are mostly related to the business world.

"Soft power" has also entered China's official language. In his keynote speech to the 17th National Congress of the Chinese Communist Party (CCP) on October 15, 2007, Hu Jintao stated that the CCP must "enhance culture as part of the soft power of our country to better guarantee the people's basic cultural rights and interests." He recognized in that speech that "culture has become a more and more important source of national cohesion and creativity and a factor of growing significance in the competition in overall national strength." And while there does not seem to be any official effort in China to define the term "soft power," Chinese scholars continue to debate its scope, definition, and application. They do not

Foto / *Photo:* Gan Hui. Periódico estatal de China / *State news paper of China* >

人民日报

RENMIN RIBAO

人民网

网址:http://www.people.com.cn

手机:http://wap.people.com.cn

(CCP) el 15 de Octubre de 2007, Hu Jintao mencionó que el CCP debe "apoyar la cultura como parte del poder blando de nuestro país para mejor garantizar los derechos e intereses culturales básicos del pueblo". Reconoció en ese discurso que "la cultura se ha convertido en una fuente cada vez más importante en la cohesión y la creatividad nacional y en un factor de la creciente importancia en la competición en cuanto a la fuerza conjunta de una nación." Y, aunque no parece que haya ningún esfuerzo oficial en China para definir el término 'poder blando', los académicos chinos continúan debatiendo su alcance, definición y aplicación. No se ponen de acuerdo en cómo se debe traducir esa frase del ingés al chino, ya que hay al menos tres palabras en chino –*shili, guanli* y *liliang*– que tienen significado similar a 'poder'. Las diferentes traducciones indican las diversas interpretaciones matizadas del término 'poder blando' dentro del propio país.

La cultura se ha convertido en una fuente cada vez más importante en la cohesión y la creatividad nacional.

Cómo los chinos ven su poder blando

Mucho más indicativo y evidente de esas varias interpretaciones del poder blando son las numerosas publicaciones chinas sobre el poder blando de la propia China que se expresa en puntos de vista divergentes. Algunos acentúan que sólo un crecimiento rápido del poder duro puede proporcionar a China los fundamentos con los que fortalecer su poder blando, implicando que se debería dar prioridad al incremento del poder duro más que al poder blando. Por ejemplo, Yan Xuetong, un famoso académico en re-

agree with one another as to how that phrase in English should be better translated into Chinese, since at least three Chinese words—shili, quanli, and liliang—carry meanings similar to "power." Different translations indicates the nuanced and different interpretations of the term "soft power" within the country.

How the chinese view their Soft Power

More evidently indicative of these varying interpretations of soft power are the numerous Chinese publications on China's own soft power, which voice divergent views. Some stress that only a rapid growth of hard power can provide China with the premises on which to enhance its soft power, implying that priority should be given to the increase in hard power rather than soft power. For example, Yan Xuetong, a renowned international relations scholar, contends that the wielding of political power, reflected by showing China's determination in strengthening military power and deterring Taiwanese independence by force, is more important than spreading out cultural influences. Most other observers, however, do pay more attention to culture as a necessary ingredient, even a core element, of soft power. Many try to portray China's soft power today by analyzing both its strengths and weaknesses. On the positive side, to many people in the world, China's performance is strikingly admirable in sustaining a high rate of economic growth over the last three decades, which has helped Chinese people get rid of poverty. The economic and social progress would not have been possible if China's political institutions were not strong and resilient. Whether its performance has provided a development model (the so-called Beijing

laciones internacionales, mantiene que la demostración del poder político, reflejado en la muestra de la determinación de China al fortalecer el poder militar y disuadir la independencia de Taiwan mediante la fuerza, es más importante que divulgar las influencias culturales. Muchos otros observadores, sin embargo, sí prestan más atención a la cultura como un ingrediente necesario, incluso un elemento esencial, del poder blando. Muchos intentan retratar el actual poder blando de China analizando tanto las fortalezas como las debilidades. En el lado positivo, para muchas personas en el mundo, la actuación de China es sorprendentemente admirable al sostener un alto nivel de crecimiento económico durante las tres últimas décadas, lo que ha ayudado al pueblo chino a eliminar la pobreza. El progreso económico y social no hubiera sido posible si las instituciones políticas chinas no fueran fuertes y resistentes. Si su actuación ha proporcionado un modelo de desarrollo (el llamado Consenso de Beijing) para que otros países lo sigan aún se debate, pero el poder económico acumulado y el capital social han aumentado sin duda la confianza, el orgullo y la capacidad de China para proyectar su poder político y su influencia cultural en el extranjero.

Los analistas de China tienden a atribuir los recientes logros de China a sus méritos y rasgos culturales. También tienden a creer que junto con el aumento del poder duro de China, la cultura China debería ser más atractiva para otros pueblos. Algunos señalan a los chinos 'étnicos' en el extranjero como un gran activo que puede contribuir a su poder blando. Además, la política exterior china ha sido muy exitosa con (aunque discutible en los ojos de algunos) sus elevados principios morales y capacidades diplomáticas cada vez más ajustadas.

Consensus) for other countries to follow is subject to debate, but the accumulated economic power and social capital have certainly boosted China's confidence, pride, and capacity to project its political power and cultural influences abroad.

Culture has become a more and more important source of national cohesion and creativity.

Chinese analysts tend to attribute China's recent achievements to its cultural merits and traits. They also tend to believe that along with China's increased hard power, Chinese culture should be more attractive to other peoples. Some also point to ethnic Chinese outside of China as a great asset that can contribute to its soft power. In addition, China's foreign policy has been highly successful, with (arguably in the eyes of others) its high moral principles and increasingly adroit diplomatic skills.

Meanwhile, a number of Chinese publications admit the limits and constraints to China's soft power, especially when they compare it with US influence in the world. Some of them subtly point to the lack of transparency in government work and rampant official corruption that damages China's image. Some others refer to the 'brain drain' China is still suffering from, which reflects insufficiencies in China's educational (and possibly political) system. Still others suggest that the Chinese government should do better in its public relations work internationally. Thus, while no consensus Chinese view of the country's soft power has emerged, debate has been fierce and impassioned.

Mientras un cierto número de publicaciones chinas admiten los límites y restricciones al poder blando chino, especialmente cuando lo comparan con la influencia de los EE.UU en el mundo. Algunos de ellos sutilmente destacan la carencia de transparencia en el trabajo gubernamental y la rampante corrupción oficial que daña la imagen de China. Otros se refieren a la 'fuga de cerebros' que China sigue padeciendo, que refleja insuficiencias en el sistema educativo (y posiblemente político) de China. Y otros incluso sugieren que el gobierno de China debería mejorar su trabajo de relaciones públicas internacionalmente. Así, aunque aún no ha emergido una visión de consenso en China sobre el poder blando del país, el debate ha sido duro y apasionado.

Conclusiones

No sorprende ver a los líderes y académicos chinos referirse explícitamente al poder blando de China, y adoptar medidas para promocionarlo. En cierto sentido, esto refleja una estrategia realista sofisticada para un país con creciente poder duro. Hasta el punto de que es capaz de combinar sus recursos de poder duro con los recursos de poder blando, será mucho menos probable que asuste a sus vecinos y a otros, y así menos probable que estimule coaliciones de equilibrio dirigidas contra ellos. Las estrategias que funcionan a menudo incluyen una combinación de poder duro y blando que se llama 'poder inteligente'. Por ejemplo, en la Europa del siglo XIX, tras derrotar a Dinamarca, Austria y Francia con el poder militar duro de Prusia, Bismarck desarrolló una estrategia de poder blando al convertir a Berlín en la capital diplomática más atractiva de Europa. Durante la Guerra Fría, los EE.UU usó tanto el poder duro como blando contra la Unión Soviética. Así que no sorprende lo más mínimo ver a China usar una estrategia de po-

Conclusions

It is not surprising to see Chinese leaders and academics referring explicitly to China's soft power, and adopting policies to promote it. In a sense, this reflects a sophisticated realist strategy for a country with rising hard power. To the extent it is able to combine its hard power resources with soft power resources, it is less likely to frighten its neighbors and others and thus less likely to stimulate balancing coalitions directed against it. Successful strategies often involve a combination of hard and soft power that are called 'smart power.' For example, in 19th century Europe, after defeating Denmark, Austria, and France with Prussian hard military power, Bismarck developed a soft power strategy of making Berlin the most attractive diplomatic capital of Europe. During the Cold War, the United States used both hard and soft power against the Soviet Union. Thus it is not surprising to see China following a smart power strategy. Whether this will be a problem for other countries or not will depend on the way the power is used. If China seeks to manipulate the politics of Asia and exclude the United States, its strategy could be counterproductive, but to the extent that China adopts the attitude of a rising "responsible stakeholder" in international affairs, its combination of hard and soft power can make a positive contribution. In return, much will depend upon the willingness of the United States to include China as an important player in the web of formal and informal international institutional arrangements.

China is far from the United States' or Europe's equal in soft power at this point, but it would be foolish to ignore the important gains it is making. Fortunately, these gains can be good for China and

der inteligente. Si eso será un problema para otros países o no dependerá de la forma que ese poder sea usado. Si China busca manipular las políticas de Asia y excluir a EE.UU, su estrategia podría ser contraproducente, pero si China adopta la actitud de un creciente 'accionista responsable' en asuntos internacionales, su combinación de poder duro y blando puede ser una contribución positiva. A cambio, mucho dependerá de la voluntad de los Estados Unidos a incluir a China como un jugador importante en la 'red' de acuerdos formales e informales de las instituciones internacionales.

China está lejos de ser igual a Estados Unidos o Europa en cuanto a poder blando en estos momentos, pero sería torpe ignorar los importantes logros que está alcanzando. Afortunadamente estos logros pueden ser buenos para China y también buenos para el resto del mundo. El poder blando no es un juego de suma cero donde las ganancias de un país son necesariamente las pérdidas de otro. Si tanto China y Estados Unidos, por ejemplo, se hacen más atractivos mutuamente, se reducirá la posibilidad de conflictos perjudiciales. Si el aumento del poder blando de China reduce las probabilidades de conflicto, puede ser parte de una relación de suma positiva. ■

Joseph Nye. Ex-Decano de la Escuela de Gobierno Kennedy de la Universidad de Harvard. Catedrático del Proyecto *Relaciones Internacionales, Visiones de Gobierno en el siglo xxi*. Autor de *Poder Blando: Los Medios para el Éxito en Políticas Mundiales, Entender Conflictos Internacionales*. Creador del concepto: '*Poder Blando.*'

Wang Jisi. Decano de la Escuela Universitaria de Estudios Internacionales de Peking

also good for the rest of the world. Soft power is not a zero sum game in which one country's gain is necessarily another country's loss. If China and the United States, for example, both become more attractive in each others' eyes, the prospects of damaging conflicts will be reduced. If the rise of China's soft power reduces the chance of conflict, it can be part of a positive sum relationship. ■

Joseph Nye. *Former Dean of the Harvard Kennedy School of Govermment. Professor of International Relations Visions of Governance in the 21st Century Project. Author of* Soft Power: The Means to Success in World Politics*;* Understanding International Conflict. Founder of the concept: 'Soft Power'.

Wang Jisi. *Dean of Pekin University School of International Studies*

AULO - BRASIL

Una nueva era de participación

La diplomacia pública en la administración Obama

A new era of engagement

Public Diplomacy in the Obama Administration

JUDITH A. McHALE

¿Qué es la diplomacia pública? Para algunos significa la comunicación con el público extranjero a través de radio y televisión y contacto directo. Para otros, se refiere a programas de intercambio que permiten a jóvenes y adultos experimentar y comprender mejor otros países y culturas. Otros sostienen que incluye los medios de comunicación viejos y nuevos, desde publicaciones hasta las comunidades virtuales del mundo digital.

What is Public Diplomacy? For some, it means communicating with foreign audiences through broadcast media and direct, personal contact. For others, it signifies exchange programs that enable youth and adults to experience and better understand other nations and cultures. Still others would argue that it includes old and new media, from publications to the virtual communities of the digital world.

< Foto / *Photo:* La Secretaria de Estado Clinton participa en una "entrevistapopular" en la Facultad Unipalmares de São Paulo
Secretary Clinton participates in a "townterview" at Unipalmares College in São Paulo

En realidad, la diplomacia pública abarca todo esto y mucho más. En su esencia, la diplomacia pública se basa en la idea de que 'las personas importan', y de que la capacidad de un país para entablar un diálogo con el público en el exterior tiene un impacto directo y significativo en su seguridad nacional y en sus intereses a largo plazo. La diplomacia pública no reemplaza la política exterior ni las prácticas diplomáticas tradicionales, pero en el mundo actual no podemos alcanzar nuestros objetivos de política exterior si no entablamos un diálogo eficaz, sostenido y creativo con el público en el extranjero.

Contar la historia de EE.UU en un panorama transformado

Tres factores fundamentales han transformado el panorama internacional en las últimas décadas. Uno es de carácter demográfico. El cuarenta y cinco por ciento de la población mundial actual es menor de 25 años, y no tiene una historia común ni se relaciona mucho con los estadounidenses en comparación con generaciones anteriores. Las mujeres aún representan el 50 por ciento de la población mundial, pero el impacto que tienen en sus sociedades y en el mundo ha cambiado drásticamente a medida que han reclamado sus derechos a la educación y el progreso.

Un segundo factor es la revolución de las comunicaciones. La tecnología digital ha terminado el monopolio del gobierno sobre los asuntos de política exterior mediante la creación de redes poderosas que conectan directamente a las personas, comunidades, mercados y organizaciones de todo tipo y tamaño.

La revolución de las comunicaciones, a su vez, ha contribuido a engendrar una tercera transformación: le ha conferido poder a las personas. Las masas importan, en

In truth, Public Diplomacy encompasses all of these and much more. At its foundation, Public Diplomacy is based on the understanding that 'people matter', and that a nation's ability to engage with foreign audiences has a direct and significant impact on its national security and long-term interests. Public Diplomacy is not a substitute for foreign policy or traditional diplomatic practice, but in today's world we cannot achieve our foreign policy objectives without effective, sustained, and creative engagement with foreign publics.

Telling America's Story in a Transformed Landscape

Three overarching factors have transformed the international landscape in recent decades. One is demographic. Forty-five percent of today's global population is under 25, with relatively little shared history and interaction with Americans compared to older generations. Women still make up 50 percent of the world's population, but their impact on their societies and the world has changed dramatically as they have claimed their rights to education and advancement.

A second factor is the communications revolution. Digital technology has ended government's monopoly over foreign affairs by creating powerful networks that directly connect individuals, communities, markets, and organizations of all sizes and kinds.

The communications revolution, in turn, has helped spawn a third transformation, the empowerment of people. Masses matter, especially if they know how to organize. Traditional bilateral diplomacy is still important, but increasingly, power and influence are shifting elsewhere, even in authoritarian countries. Today, the conduct of a range of international issues,

especial si saben cómo organizarse. La diplomacia bilateral tradicional sigue siendo importante, pero cada vez más el poder y la influencia se desplazan a otros lugares, incluso en países con regímenes autoritarios. Hoy en día, la gestión de una serie de cuestiones internacionales, desde la protección del medio ambiente hasta la ayuda humanitaria, no sería posible sin el papel fundamental que desempeñan las organizaciones no gubernamentales y el sector privado.

La madurez y el crecimiento de las instituciones políticas y económicas internacionales que cruzan las fronteras políticas, culturales y demográficas, como lo son la Unión Europea, Mercosur, el TLCN, y TLCAC también tienen un impacto en la forma en que los países interactúan entre sí y en la forma en que reaccionan a las influencias externas.

Las consecuencias de estos cambios para la diplomacia pública son profundas. En décadas pasadas, Estados Unidos conducía sus programas de información bajo el lema *De Estados Unidos al mundo.* Hoy en día, todavía tenemos que explicar las políticas y los valores estadounidenses, pero eso es sólo el comienzo de nuestras responsabilidades. Tenemos que escuchar al público extranjero en todo el mundo. Tenemos que entender sus percepciones, sus prioridades y sus necesidades, y luego encontrar la manera de ser relevantes para ellos. Tenemos que participar con ellos, no solamente hablar con ellos.

La administración Obama reconoce que en el siglo XXI la diplomacia pública se ha convertido en un imperativo estratégico. Bajo el liderazgo del presidente Obama, la diplomacia pública ocupa un lugar de importancia estratégica. En discursos transcendentales pronunciados en El Cairo, Accra, Estambul y otros lu-

from environmental protection to humanitarian relief, would be impossible without the central role of non-governmental organizations and the private sector.

The maturity and growth of international political and economic institutions that cross political, cultural and demographic lines, such as the European Union, Mercosur, NAFTA, and CAFTA also impact on the ways in which countries interact with each other and react to external influences.

The implications of these changes for public diplomacy are profound. In past decades, the United States conducted its information programs under the banner Telling America's Story to the World. *Today, we must still explain U.S. policies and values, but that is only the beginning of our responsibilities. We must listen to foreign audiences around the world. We must understand their perceptions, their priorities, and their needs, and then find ways to be relevant to them. We must engage with them, not simply talk at them.*

The Obama Administration recognizes that public diplomacy has become a strategic imperative in the 21st century. Under President Obama's leadership, public diplomacy holds a place of strategic importance. In landmark addresses in Cairo, Accra, Istanbul, and elsewhere, he has committed the United States to a new era of cooperation with peoples and nations, to listening as well as leading.

"America has not succeeded by stepping out of the currents of cooperation," he said in a recent address, "we have succeeded by steering those currents in the direction of liberty and justice, so nations thrive by meeting their responsibilities."

gares, ha comprometido a Estados Unidos a una nueva era de cooperación con pueblos y países, a escuchar, así como a liderar.

"Estados Unidos no ha alcanzado el éxito abandonando la corriente de la cooperación", dijo en un reciente discurso, "lo hemos alcanzado navegando esa corriente en la dirección de la libertad y la justicia, para que los países prosperen al cumplir con sus responsabilidades".

La diplomacia bilateral tradicional sigue siendo importante, pero cada vez más el poder y la influencia se desplazan a otros lugares, incluso en países con regímenes autoritarios.

La Secretaria de Estado Hillary Clinton ha hecho la ampliación del compromiso con el público el sello distintivo de su estilo de gestión en Washington y en sus viajes internacionales. Una novedad en fechas recientes ha sido combinar las entrevistas con los medios con los foros públicos, combinación que se ha llamado en inglés *townterview,* y que se transmiten por Internet para llegar a un público cada vez más amplio y más diverso. La Secretaria ya ha realizado *townterviews* en lugares como Brasil, Qatar, Pakistán, India, Filipinas y Tailandia, y los textos y vídeos están disponibles en la página web del Departamento de Estado (www.state.gov). El Departamento de Estado también tiene un sitio web distinto para el público internacional (www.america.gov), con texto y materiales multimedia en árabe, chino, francés, persa, ruso y español. Los dos sitios proporcionan enlaces a las páginas del Departamento

Secretary of State Hillary Clinton has made expanded public engagement a hallmark of her operating style in Washington and on her international trips. A recent innovation has been combining news interviews with town meetings, which are streamed over the Internet to reach even wider and more diverse audiences. She has already held these 'townterviews' in places such as Brazil, Qatar, Pakistan, India, the Philippines, and Thailand, with text and video available on the main State Department Web site (www.state.gov). The State Department also maintains a separate Web site for international audiences (www.america.gov), including text and multimedia materials in Arabic, Chinese, French, Persian, Russian, and Spanish. Both of these sites provide links to the State Department's Facebook *pages, blogs, photo sites,* Twitter *feeds, and to our embassies and missions around the world.*

The State Department is also undertaking a range of new public diplomacy initiatives. First, we are working to communicate and engage more actively in an environment flooded with information, misinformation, stereotypes, and a lack of context.

In the swiftly moving 24/7 information cycle of today, we must be both agile and authoritative. If the United States doesn't respond in a swift and credible manner to define its policies and actions, others will fill the vacuum, including our adversaries. In the case of the Haiti earthquake, for example, we successfully employed our embassies and regional media hubs to counter misperceptions about the role and contributions of the United States in the initial weeks of the crisis.

Second, we are strengthening educational and cultural exchanges through creative use of new media

de Estado en *Facebook, blogs,* sitios de fotos, *Twitter* y a nuestras embajadas y misiones diplomáticas en todo el mundo.

El Departamento de Estado está emprendiendo actualmente toda una gama de nuevas iniciativas de diplomacia pública. En primer lugar, estamos intentando comunicarnos y participar más activamente en un entorno inundado de información, desinformación, estereotipos y falta de contexto.

En el rápido ciclo informativo actual de 24 horas al día y siete días a la semana, tenemos que ser ágiles y una fuente fidedigna. Si Estados Unidos no responde de manera rápida y efectiva para definir sus políticas y acciones, otros, incluyendo nuestros adversarios, llenarán el vacío. En el caso del terremoto de Haití, por ejemplo, utilizamos eficazmente nuestras embajadas y centros de medios de comunicación regionales para contrarrestar las percepciones erróneas sobre el papel que desempeñó Estados Unidos y sus contribuciones en las primeras semanas de la crisis.

En segundo lugar, estamos fortaleciendo los intercambios educativos y culturales a través del uso creativo de nuevos medios y redes sociales para apoyar nuestro compromiso con los programas culturales y de intercambio tradicionales. Además de nuestro sitio web oficial (exchanges.state.gov), la Oficina de Asuntos Educativos y Culturales (ECA, por sus siglas en inglés) tiene páginas web de *Facebook*, *Twitter*, *YouTube* y patrocina también *ExchangesConnect* (connect.state.gov), una red social global que destaca relatos en primera persona sobre culturas, intereses y experiencias en los programas de intercambio. Además, la comunidad digital (alumni.state.gov) que se ha establecido exclusivamente para participantes y ex-alumnos de los pro-

and social networking to support our commitment to traditional exchange and cultural programs. Along with our official Web site (exchanges.state.gov), the Bureau of Educational and Cultural Affairs (ECA) has a Facebook, Twitter, *and* YouTube *presence and hosts ExchangesConnect (connect.state.gov), a global social network that highlights first-person stories about cultures, interests, and exchange program experiences. In addition, the exclusive online community for U.S. government-supported exchange participants and alumni (alumni.state.gov) offers opportunities to share information, network, talk with experts, access information and grant resources, and meet and find friends and colleagues, however far away, joined by their shared U.S. government exchange experience.*

Traditional bilateral diplomacy is still important, but increasingly, power and influence are shifting elsewhere, even in authoritarian countries.

Third, we are expanding our efforts to respond rapidly to terrorist and violent extremist messages and proactively counter the narrative that has allowed them to disseminate misinformation and recruit new followers. One promising effort is the Bureau of International Information Program's (IIP) Digital Outreach Team that actively participates on Arabic, Persian, and Urdu-language news sites, blogs, and discussion forums. Team members, who identify themselves as State Department representatives, engage in discussions by offering fact-based points of view to often emotional or conspiracy-laden online

gramas de intercambio financiados por el gobierno de Estados Unidos ofrece oportunidades para compartir información, establecer contactos, hablar con expertos, acceder a información y recursos de becas y conocer y encontrar a amigos y colegas, sin importar la distancia, a los que les une su experiencia en un programa de intercambio del gobierno de Estados Unidos.

En tercer lugar, hemos ampliado nuestra capacidad para responder rápidamente a los mensajes de terroristas y extremistas violentos y contrarrestar las narrativas que les han permitido difundir una información distorsionada y captar nuevos simpatizantes. Una iniciativa prometedora es la del Equipo de Alcance Digital en la Oficina de Programas de Información Internacional (IIP, por sus siglas en inglés) que participa activamente en páginas web de noticias, blogs y foros en lengua árabe, persa y urdu. Los miembros del equipo, que se identifican como representantes del Departamento de Estado, participan en debates y ofrecen contrapuntos con perspectivas fácticas en medio de debates en línea que a menudo presentan mensajes apasionados o conspiradores. También proporcionamos herramientas y plataformas para que las voces independientes amplíen su alcance, y aprovechamos las colaboraciones para capacitar a líderes religiosos y seculares con influencia en sus respectivas localidades, en temas de desarrollo, salud y educación.

La evolución de la diplomacia pública no es un proceso de sustitución de las técnicas tradicionales con los nuevos medios; nuestras actividades siempre serán una mezcla de ambos. Todavía contratamos a expertos, artistas, funcionarios, diplomáticos y ciudadanos estadounidenses para que viajen y se reúnan con públicos extranjeros, pero también organizamos

discussions. We also provide tools and platforms for independent voices to expand their reach, and leverage partnerships to train religious and secular leaders with local influence in issues of development, health, and education.

The evolution of public diplomacy is not a process of replacing traditional techniques with new media; our efforts will always be a mix of both. We still actively recruit American experts, artists, officials, and citizen diplomats to travel and meet with foreign publics, but we also host hundreds of digital videoconferences, Web chats, and teleconferences annually. IIP produces more than 40 print and electronic publications each year, but it is also investing significant resources in Facebook and other online and mobile applications, such as a mobile web site (m.america.gov) and 'Living Books' that involve global audiences in the creation of new publications. For its part, ECA is using both physical and virtual spaces for English teaching, student advising, and other educational and cultural initiatives.

Today's public diplomacy uses new media to bring together individuals from many countries to share ideas and develop new networks. For example, the Presidential Summit on Entrepreneurship in April involved several hundred delegates from more than 50 countries, but thousands more participated through blogs, podcasts, videos, and photo galleries. We worked closely with our embassies overseas to prepare interviews and articles tailored with content of local interest.

Social networks are clearly an important medium of choice for engaging with youth. Our embassy in In-

Foto / *Photo:* Dreamtime >

anualmente cientos de videoconferencias digitales, charlas electrónicas y teleconferencias. IIP produce más de 40 publicaciones impresas y electrónicas todos los años, pero también está invirtiendo importantes recursos en *Facebook* y en otras aplicaciones en línea y móviles, como por ejemplo un sitio web para móviles (m.america.gov) y 'Libros Vivientes' que solicitan la participación del público internacional en la creación de nuevas publicaciones. Por su parte, ECA está utilizando espacios físicos y virtuales para la enseñanza del inglés, el asesoramiento académico de estudiantes y otras iniciativas educativas y culturales.

La diplomacia pública actual utiliza los nuevos medios para reunir a personas de muchos países para que compartan ideas y desarrollen nuevas redes. Por ejemplo, en la Cumbre Presidencial Sobre el Empresariado, que tuvo lugar en abril, participaron cientos de delegados de más de 50 países, pero miles más participaron a través de *blogs*, *podcast*, vídeos y galerías de fotos. Asimismo colaboramos de cerca con nuestras embajadas en el extranjero para preparar entrevistas y artículos cuyos contenidos sean de interés local.

La diplomacia pública actual utiliza los nuevos medios para reunir a personas de muchos países para que compartan ideas y desarrollen nuevas redes.

Las redes sociales son evidentemente un importante medio para entablar el contacto con los jóvenes. A modo de ejemplo, nuestra embajada en Indonesia ha hecho uso eficaz de *Facebook* a través de contenidos atractivos adaptados a intereses locales y que demuestren un alto grado de interacción, así como con la promoción en otros destinos en Internet. Como con-

donesia, for instance, has made effective use of Facebook *through tailored, responsive content, visual appeal, a high degree of interaction, and cross-promotion through other online channels. The result: more than 100,000 active fans on that embassy's* Facebook *site.*

New media and technologies have also changed the way we respond to sudden crises. In the hours after the Haiti earthquake, the State Department worked with a mobile donations provider to set up a free short code so that mobile users in the United States could quickly donate ten dollars to the Red Cross, with 100 percent of the proceeds going directly to Haiti relief efforts. This effort grew into the single largest mobile donation campaign in history, raising over $30 million in one week. Our Department then worked with a group of tech-savvy social entrepreneurs and non-governmental organizations to set up a 'short code' that allowed people in Haiti to send a text message with their needs and location. The messages are immediately sent to a web-based platform where volunteers around the world help to translate, categorize and route the messages to emergency responders on the ground in Haiti. In some cases, this program literally helped save the lives of people in Haiti.

We must always be open to new technologies and tools for engagement, but we must not let our focus on technology make us lose sight of our core mission. We must demonstrate through example how our values are consistent with the hopes and aspirations of people around the world. We must explain how we can work together to build a better future by building each other up, not by tearing each other down. And we must be able to close the

secuencia, la embajada ha captado más de 100.000 seguidores en su página de *Facebook*.

Los nuevos medios y tecnologías también han cambiado la forma en que respondemos a las crisis repentinas. En las primeras horas después del terremoto de Haití, el Departamento de Estado trabajó con un proveedor de donaciones móviles para crear un código breve gratuito para que los usuarios móviles de Estados Unidos pudieran donar rápidamente diez dólares a la Cruz Roja, con el cien por ciento de la recaudación destinada a las operaciones humanitarias en Haití.

Este esfuerzo se convirtió en la campaña de donación móvil más grande en la historia, recaudando más de 30 millones de dólares en una semana. Acto seguido, nuestro Departamento colaboró con un grupo de emprendedores sociales conocedores de la tecnología y organizaciones no gubernamentales para establecer un código breve que permitiese a la gente en Haití enviar un mensaje de texto que informara de sus necesidades y ubicación. Los mensajes se enviaban inmediatamente a una plataforma web, donde voluntarios de todo el mundo ayudaban a traducir, clasificar y canalizar los mensajes a los servicios de emergencia que estaban sobre el terreno en Haití. En algunos casos, este programa ayudó literalmente a salvar vidas en Haití.

Todavía hay mucho que deseamos hacer, pero este es un momento emocionante para la diplomacia pública estadounidense. Hoy en día es más importante, más relevante y más inmediata que en ningún momento anterior. ■

Judith A. McHale. Subsecretaria de Estado para Diplomacia Pública y Asuntos Públicos, Estados Unidos

gap of the 'last three feet' that separate us from truly understanding and working with our counterparts in other countries. These, I believe are the essential elements of change in the Obama Administration.

Today's public diplomacy uses new media to bring together individuals from many countries to share ideas and develop new networks.

There is still much that we want to do, but this is an exciting time for American public diplomacy. Today, it is more important, more relevant, and more immediate than ever before. ■

Judith A. McHale. *Under Secretary of State for Public Diplomacy and Public Affairs, EE.UU*

Involucrar al sector privado en favor del bien público

El poder de la diplomacia en red

Engaging the private sector for the public good

The power of network diplomacy

KRISTIN M. LORD

Introducción

El Presidente Obama tiene que afrontar enormes retos en el área de la diplomacia pública. Aunque el éxito de la política exterior del Presidente Obama dependerá de la cooperación de las naciones extranjeras, la opinión pública global no está del lado de América. A un amplio sector del público global no sólo le disgusta la política americana, sino que además desconfía de las intenciones americanas. Según encuestas de 2008 realizadas por la BBC y el Programa de la Universidad de Maryland sobre Actitudes

Introducction

President Obama will face enormous challenges in the area of public diplomacy. Though the success of President Obama's foreign policy will depend on the cooperation of foreign nations, global public opinion is not on America's side. A wide swath of the global public not only dislikes American policies, but also distrusts American intentions. According to 2008 polls by the BBC and the University of Maryland's Program for International Policy Attitudes, citizens in closely allied countries believe that American influ-

< Foto / *Photo:* Kingjon. Shootalot. Casa Blanca, Washington / *White House. Washington*

Políticas Internacionales, los ciudadanos de países que son aliados tradicionales de EE.UU creen que la influencia de América es principalmente negativa (62% en Canadá, 72% en Alemania, 58% en Australia, y 53% en Gran Bretaña). Los ciudadanos de un aliado de la OTAN (64% de los turcos) ven a Estados Unidos como la mayor amenaza a su país en el futuro. Sólo el 9% de los egipcios, 12% de los pakistaníes, el 19% de los marroquíes y el 23% de los indonesios creen que el objetivo primordial de la guerra contra el terror de los EE.UU es para proteger a los Estados Unidos de ataques terroristas y no para dominar militarmente el Cercano Oriente o para debilitar y dividir la religión islámica y sus pueblos.

Afortunadamente, ya que el Presidente Obama busca reconstruir las relaciones de América con el mundo, encontrará recursos enormes e infrautilizados a su disposición. El pueblo americano y otros simpatizantes en todo el mundo están preparados y ansiosos por ayudar. Un reto clave es cómo conectar con esa energía y experiencia para avanzar tanto los intereses de América como los globales.

A un amplio sector del público global no sólo le disgusta la política americana, sino que además desconfía de las intenciones americanas.

Estados Unidos está bien posicionado para aprovechar las redes que permitan promover sus objetivos diplomáticos, especialmente en las áreas vitales de compromiso público estratégico y diplomacia pública. En este ámbito, el Departamento del Estado

ence in the world is mainly negative (62% in Canada, 72% in Germany, 58% in Australia, and 53% in Great Britain). Citizens of a NATO ally (64% of Turks) view the United States as the greatest threat to their country in the future. Only 9% of Egyptians, 12% of Pakistanis, 19% of Moroccans, and 23% of Indonesians believe the primary goal of the U.S. war on terror is to protect the United States from terrorist attacks and not to militarily dominate the Middle East or weaken and divide the Islamic religion and its people.

Fortunately, as President Obama seeks to rebuild America's relations with the world, he will find vast and still under-tapped resources at his disposal. Americans and other supporters worldwide are ready and eager to help. A key challenge is how to tap this energy and expertise to advance both American and global interests.

The United States is well positioned to take advantage of networks to advance its diplomatic goals, especially in the vital areas of strategic public engagement and public diplomacy. In this arena, State can demonstrate a new way of leadership: the power of leading by orchestrating broad networks. The State Department itself would still play a central (and hopefully even more important) role in public diplomacy and its efforts require more resources, more people, and –darn it– more respect. But to supplement the work of the State Department, this paper proposes a new organization, called the USA World Trust*, which would unleash the power of the private sector to further America's public diplomacy interests.*

By whatever name, this organization's core mission would be to:

puede demostrar una nueva forma de liderazgo: el poder de liderar al coordinar amplias redes. El Departamento de Estado en sí seguiría jugando un papel central (y ojalá incluso más importante) en la diplomacia pública y sus esfuerzos requerirían más recursos, más gente, y –maldita sea– más respeto. Pero para suplementar el trabajo del Departamento de Estado, este artículo propone una nueva organización, llamada el *Fondo Mundial USA,* que desencadenaría el poder del sector privado para hacer avanzar los intereses de la diplomacia pública de América.

Con el nombre que sea, dicha organización tendría como misión clave:

> Amplificar las voces independientes extranjeras y de los EE.UU en apoyo de los intereses nacionales de América.
> Construir relaciones de persona-a-persona a largo plazo entre americanos y sociedades extranjeras.
> Ofrecer al mundo una visión más matizada de América que lo que se suele encontrar en los medios de comunicación extranjeros o en los productos de cultura popular tales como las películas de Hollywood.
> Ayudar a crear un entorno de confianza, respeto y comprensión mutua donde la cooperación sea más factible.
> Fortalecer el esfuerzo de la diplomacia pública del gobierno usando la experiencia del sector privado en comunicación, investigación de la opinión pública y nuevas tecnologías.

El *Fondo* proporcionaría becas a las organizaciones de EE.UU y extranjeras que sean capaces de promocionar estos objetivos y serviría como centro de colaboración entre las agencias gubernamentales y el sector privado.

> *Amplify independent foreign and U.S. voices in support of American national interests.*
> *Build long-term people-to-people relationships between Americans and foreign societies.*
> *Offer to the world a more nuanced vision of America than what is commonly found in foreign media or pop cultural products like Hollywood movies.*
> *Help create an environment of mutual trust, respect, and understanding where cooperation is more feasible.*
> *Strengthen the government's public diplomacy effort by tapping private sector expertise in communications, public opinion research, and new technologies.*

A wide swath of the global public not only dislikes American policies, but also distrusts American intentions.

The Trust *would provide grants to U.S. and foreign organizations able to advance these goals and serve as a hub of collaboration between government agencies and the private sector.*

The importance of public engagement and the power of networks

Due to the spread of democracy, the wider availability of information and communications technologies that make it easier to mobilize popular support, and the growing number of foreign policy challenges that cannot be solved by any one state, foreign publics have increasing power to facilitate or block the achievement of U.S. national security interests. Whether the United States seeks to combat

La importancia del compromiso público y el poder de las redes

Gracias a la expansión de la democracia, a la mayor disponibilidad de las tecnologías de información y comunicación que han hecho que sea más fácil movilizar el apoyo popular, y al número creciente de retos en política extranjera que no pueden ser resueltos por un sólo estado, los públicos extranjeros adquieren un mayor poder para facilitar o bloquear los logros de los intereses de seguridad nacional de los EE.UU. Da igual que el objetivo de Estados Unidos sea combatir el terrorismo o el cambio climático, que sea animar a los aliados a que envíen más tropas a Afganistán o aplicar sanciones más severas a Irán, los públicos extranjeros ejercen una enorme influencia. Además, la lucha de hoy contra el extremismo violento es tanto una batalla de ideas como lo fue la Guerra Fría. Aunque el mundo haya cambiado tremendamente, la capacidad de recabar apoyos para un ideal político y social, de atacar visiones enfrentadas y de subvertir a la gente y las redes que mantienen esas visones contrarias seguirán siendo cruciales para lograr el éxito.

Este artículo propone una nueva organización, llamada el *Fondo Mundial USA*, que desencadenaría el poder del sector privado para hacer avanzar los intereses de la diplomacia pública de América.

Como resultado, las nuevas estrategias también deben incluir comprometer, persuadir y ofrecer una visión atrayente a los públicos extranjeros. El compromiso público constituye un instrumento estratégico poderoso que puede hacer avanzar los objetivos más

terrorism or climate change, encourage allies to send more troops to Afghanistan or place harsher sanctions on Iran, foreign publics carry enormous influence. Furthermore, today's struggle against violent extremism is just as much a battle of ideas as was the Cold War. Though the world has changed tremendously, the ability to win support for a political and social ideal, attack competing visions, and undermine the people and networks that hold those competing visions remains crucial to success.

As a result, new strategies must also include engaging, persuading, and offering an appealing vision to foreign publics. Public engagement constitutes a powerful strategic instrument that can advance America's broader national security objectives, in concert with diplomatic, economic, and military efforts. Accepting this view does not entail believing that America must change its policies because of foreign opinion. Rather, the United States must be more proactive in reaching out to foreign societies and building communities of shared interests and values. President Obama and Secretary Clinton understand this well. The President has systematically engaged global opinion in a number of major speeches –in Cairo, Ghana, Prague, and the UN General Assembly meeting in New York– all of which spurred extensive outreach campaigns beyond the speeches themselves. Similarly, the Secretary of State has made active public diplomacy an important part of her travels overseas, incorporating interviews with local media, meeting with business and NGO representatives, and other public outreach efforts.

Yet, the actions of the President and Secretary of State alone are insufficient. To create the vast web of relationships needed to tackle today's challenges,

amplios de América en materia de seguridad nacional, en concierto con esfuerzos diplomáticos, económicos y militares. Aceptar esa visión no entraña creer que América tenga que cambiar sus políticas a causa de la opinión extranjera. Más bien, los Estados Unidos debe ser más pro-activo a la hora de acercarse a las sociedades foráneas y crear comunidades de intereses y valores compartidos. Tanto el Presidente Obama como la Secretaria de Estado Clinton lo entienden muy bien. El Presidente ha involucrado de forma sistemática a la opinión global en una serie de discursos importantes –en El Cairo, Ghana, Praga y la Asamblea General de la ONU reunida en Nueva York– que han originado amplias campañas de extensión más allá de los discursos mismos. Igualmente, la Secretaria de Estado ha convertido la diplomacia pública activa en una parte importante de sus viajes al exterior, incorporando entrevistas con los medios locales, reuniéndose con representantes de las empresas y de las ONG's, y otros esfuerzos públicos de extensión.

Aún así, las acciones del Presidente y de la Secretaria de Estado a solas son insuficientes. Para crear la vasta red de relaciones necesarias para abordar los retos de hoy día, Estados Unidos debe construir también una densa red de relaciones personales y alianzas globales entre americanos y otras sociedades. Si los principios de la diplomacia de redes, de Slaughter, son aplicados al compromiso público, el gobierno de los EE.UU debería crear instituciones longevas que animen a los individuos "a ir por su propio camino, a crear sus propias ideas, y a resistirse siempre a las ortodoxias" para servir el interés nacional. El Presidente Obama y la Secretaria Clinton pueden y deben jugar un rol vital, pero también deberían aprovechar las energías de las empresas, las universidades, las instituciones de caridad,

the United States should also build a dense network of personal relationships and partnerships between Americans and societies globally. Applying Slaughter's principles of network diplomacy to public engagement, the U.S. government should create long-standing institutions that mobilize individuals "to go their own way, come up with their own ideas, and counter orthodoxies at every turn" in service of the national interest. President Obama and Secretary Clinton can and should play vital roles, but they should also harness the energies of U.S. businesses, universities, charitable institutions, NGOs, faith groups, and private citizens. Consequently, the U.S. government should expand educational and professional exchanges, sister cities programs, jointly produced media products, co-developed cultural activities, joint scientific research projects, co-developed social networking sites, co-produced fundraisers for humanitarian causes, and co-written textbooks. Efforts to expand such engagement could build on preexisting shared interests in education, economic vitality, innovation, and scientific advancement. It would also contribute to mutual trust that facilitates cooperation more broadly.

This paper proposes a new organization, called the* USA World Trust, *which would unleash the power of the private sector to further America's public diplomacy interests.

We must also be honest about the limits of the U.S. government. Like it or not, the President and Secretary of State are not the most persuasive voices to

las ONG's, los grupos de creyentes y los ciudadanos particulares. En consecuencia, el gobierno de los EE.UU debería ampliar los intercambios educativos y profesionales, los programas de ciudades hermanadas, los productos co-producidos de los 'media', las actividades culturales co-desarrolladas, los proyectos de investigación conjuntos, los sitios co-desarrollados de redes sociales, las funciones co-producidas de captación de fondos para causas humanitarias y los libros de textos co-escritos. Los esfuerzos para expandir este compromiso podrían construirse sobre los intereses pre-existentes compartidos en educación, vitalidad económica, innovación y avances científicos. También contribuiría a la confianza mutua que facilita una cooperación más amplia.

También debemos ser honestos respecto a los límites del gobierno de los EE.UU. Nos guste o no, el Presidente y la Secretaria de Estado no son las voces más persuasivas para todos los pueblos del mundo. Los que se sientan atraídos por el Islam radical difícilmente serán convencidos por un político americano, ni siquiera por un orador tan convincente como el Presidente Obama. Los que se sientan atraídos por los modelos de capitalismo autoritario o el socialismo popular de Latino América no les conmoverán las palabras de la Secretaría del Tesoro o de la Secretaria de Estado.

Es más, aquellos individuos que podrían ser persuasivos (por ejemplo, un Imán respetado, un líder de los derechos humanos o algún autor) incluso verán su imagen dañada si reciben una plataforma o los fondos de una agencia del gobierno de EE.UU. De ahí que hay que pensar de forma creativa en cuanto a cómo apoyar estas voces sin minarlas en el proceso.

every constituency worldwide. Those attracted to radical Islam are unlikely to be swayed by an American politician, even a gifted orator like President Obama. Those attracted to models of authoritarian capitalism or the populist socialism of Latin America may not be moved by words of the Secretary of the Treasury or the Secretary of State.

Moreover, individuals who would be persuasive (for instance, respected imams, human rights leaders, or authors) may only be tarnished if given a platform or funds by a U.S. government agency. Thus, it is necessary to think creatively about how to support these voices without undermining them in the process.

If the State Department –and the U.S. government more broadly– can find ways to empower the energies of diverse actors, it will unleash the tremendous creative energies of Americans and their counterparts worldwide. Consider the example of Boeing, which has moved from a model of traditional manufacturing to a 'systems integrator' that orchestrates a network of actors who work as partners to collaboratively achieve common goals. This is not outsourcing, but rather the creation of a web of partnerships in which participants pool knowledge, work together, and share responsibilities. The return on this type of investment is exponential; the power of networks enables the investment of creativity, energy, or money to have an expansive reach.

Institutionalizing Innovation

America needs to engage foreign publics using a diverse range of methods and voices and with greater speed and ability than ever before. Our country needs

Foto / *Photo:* Chuck Kennedy. El Presidente Barack Obama habla en la Universidad de El Cairo, Egipto. Jueves, 4 de junio de 2009 >
President Barack Obama speaks at Cairo University in Cairo, Egypt. Thursday, June 4, 2009

Si el Departamento de Estado –y el gobierno de los EE.UU en general– puede encontrar maneras para fortalecer las energías de diferentes actores, desencadenará las tremendas energías creativas del pueblo americano y de sus iguales en todo el mundo. Considérese el ejemplo de Boeing, que ha ido desde un modelo de manufactura tradicional a un modelo 'integrador de sistemas' que coordina una red de actores que trabajan como aliados de forma colaborativa logrando metas comunes. Esto no es deslocalizar, sino crear redes de partenariados en las que los participantes aúnan sus conocimientos, trabajan juntos y comparten las responsabilidades. Los beneficios de este tipo de inversión son exponenciales; el poder de las redes hace que la creatividad, energía o dinero que se invierta puede llegar a tener un alcance expansivo.

Institucionalizar la Innovación

América necesita comprometer a los públicos foráneos haciendo uso de una gama diversa de métodos y voces, y con mayor velocidad y habilidad que nunca antes. Nuestro país necesita apelar a los intereses y valores compartidos de manera que resuenen tanto local como globalmente. Sin embargo, esto presenta un reto. Ninguna entidad singular, ni el gobierno de los EE.UU es capaz de expresar la profundidad y la riqueza de los ideales y de la cultura americana a tantas audiencias diferentes alrededor del mundo.

Afortunadamente, América está posicionada de forma única para enfrentar dicho reto. Somos una nación de inmigrantes con raíces que se extienden en todas las direcciones. Recibimos a los visitantes de todo el mundo para que puedan estudiar, trabajar y

viajar. Nuestra nación es el hogar de Hollywood y de la Fundación Gates, el Cuerpo de la Paz y Camp Lejeune, Silicon Valley y McDonalds, la NASA y la Filarmónica de Nueva York, Wall Street y la NBA. Todas estas instituciones mantienen un atractivo poderoso para diferentes seguidores alrededor del globo. Más importante todavía, nuestra nación está construida sobre unos ideales compartidos y convincentes que continúan siendo atractivos para las audiencias foráneas incluso cuando las políticas de América no lo sean. De hecho, los pueblos de todo el mundo comparten cada vez más los mismos ideales, tales como el apoyo al pluralismo político, los mercados libres, los derechos humanos y la tolerancia.

América necesita comprometer a los públicos foráneos haciendo uso de una gama diversa de métodos y voces, y con mayor velocidad y habilidad que nunca antes.

A diferencia que en muchas otras naciones, América optó por descentralizar la educación superior, la cultural, la investigación científica y la competitividad económica, y en el proceso creó algunas de las mejores universidades, el arte y el entretenimiento más creativos, la ciencia y tecnología más avanzadas y los negocios más innovadores del mundo. La nación está bien servida cuando abraza tal diversidad, avanzando todo al darle poder a muchos. Este enfoque plural es poderoso. Acoge la sana competición y la cooperación. Permite un alcance mayor y más creatividad que lo que pudiera lograr cualquier organización centralizada. Este enfoque descentralizado sería interesante implementarlo en los programas de la diplomacia pú-

to appeal to shared interests and values in ways that resonate both locally and globally. However, this presents a challenge. No single entity, even the U.S. government, has the ability to express the depth and richness of American ideals and culture to diverse audiences around the world.

Fortunately, America is uniquely well positioned to meet this challenge. We are a nation of immigrants with roots that extend in every direction. We welcome visitors from around the world to study, work, and travel. Our nation is home to Hollywood and the Gates Foundation, the Peace Corps and Camp Lejeune, Silicon Valley and McDonalds, NASA and the New York Philharmonic, Wall Street and the NBA. All of these institutions hold powerful appeal with different constituencies around the globe. Most importantly, our nation is built upon compelling shared ideals that remain attractive to foreign audiences even when American policies are not. Indeed, publics worldwide increasingly share ideals like support for political pluralism, free markets, human rights, and tolerance.

Unlike many other nations, America has embraced decentralized approaches to higher education, culture, scientific research, and economic competitiveness, and in the process created the finest universities, most creative arts and entertainment, most advanced science and technology, and the most innovative businesses in the world. The nation is well served when it embraces this diversity, advancing the whole by empowering the many. This pluralistic approach is powerful. It fosters healthy competition and cooperation. It allows for a greater reach and greater creativity than any centralized organization could master. This decentralized approach is worth implementing in

blica de los EE.UU, como parte de un mayor esfuerzo por reforzar el compromiso global de la nación.

Ya que los objetivos del *USA World Trust* (Fondo Mundial USA) son compartidos con el Departamento de Estado y otras agencias gubernamentales, el *Trust* (Fondo) debería concentrarse en áreas en las que tuviera una ventaja comparativa, donde pudiera añadir valor y superar fronteras sensibles que ni siquiera los profesionales diplomáticos públicos más destacados pudieran plantear en virtud de su rol como sirvientes públicos y encargados de la diplomacia de los EE.UU. La organización no entraría en competición con el Departamento de Estado; cualquier intento de hacerlo resultaría un fracaso monumental. En vez de eso, debería constituir un nuevo instrumento para ayudar a conseguir los intereses nacionales de los EE.UU, similar a la forma en que el Instituto de la Paz asiste al Departamento de Defensa (DdD) para desarrollar guías para llevar a cabo las operaciones de estabilidad, la Fundación Nacional de las Ciencias proporciona becas para apoyar la investigación científica privada, el Fondo Nacional para la Democracia apoya a los disidentes y los defensores de la democracia de una manera que es diferente, pero complementaria, a las actividades del Departamento de Estado, el Centro Wilson combina los fondos privados y públicos para apoyar las investigaciones de excelencia que estén relacionadas con los asuntos exteriores, y la Fundación de Investigación Civil y Desarrollo de EE.UU promueve la cooperación de la ciencia y la tecnología internacionales, especialmente con la antigua Unión Soviética y predominantemente con las sociedades del Islam.

Para clarificar cómo el *Fondo Mundial USA* se acoplaría a la amplia estrategia diplomática pública, se-

U.S. public diplomacy programs as well, as part of a larger effort to strengthen the nation's global engagement.

America needs to engage foreign publics using a diverse range of methods and voices and with greater speed and ability than ever before.

Since the objectives of the USA World Trust *are shared by the State Department and other government agencies, the* Trust *should focus on areas in which it would have a comparative advantage where it could add value and traverse sensitive boundaries that even the most talented public diplomacy professionals simply cannot tread by virtue of their role as public servants and stewards of U.S. diplomacy. The organization would not compete with the State Department; any attempt to do so would result in colossal failure. Instead, it should constitute a new instrument that would help support the achievement of American national interests, similar to the ways in which the U.S. Institute of Peace assists the Department of Defense (DOD) in developing guidelines for the conduct of stability operations, the National Science Foundation provides grants to support private scientific research, the National Endowment for Democracy supports dissidents and democracy advocates in ways that are different from but complementary to State Department activities, the Wilson Center combines public and private dollars to support first-class research related to foreign affairs, and the U.S. Civilian Research and Development Foundation promotes international science and technology cooperation, especially with the former Soviet Union and predominantly Muslim societies.*

ría útil recordar los cinco objetivos estratégicos de la diplomacia pública:

> *Informar, comprometer y convencer a los públicos foráneos para que apoyen políticas específicas.*
Esta función es, y claramente debería continuar siendo, del dominio exclusivo del Departamento de Estado.

> *Promover la comprensión de América, sus instituciones, valores y gentes en toda su complejidad para, al menos, ayudar a los públicos a poner la información sobre los Estados Unidos en el contexto adecuado y –más ambiciosamente– aumentar el atractivo de América*.
Esta función podría ser compartida con éxito entre el Departamento de Estado y el Fondo, que se concentraría en involucrar a una multitud de diferentes actores estatales y no-estatales para promover estos objetivos.

> *Crear un clima de comprensión, respeto y confianza mutuos en el que la cooperación sea más viable.*
Esta función también sería compartida por el Departamento de Estado y el Fondo, donde el segundo se concentraría en facilitar y expandir los partenariados entre organizaciones privadas en los EE.UU. y organizaciones en países partener.

> *Fomentar el apoyo a los valores comunes –sean el mercado libre, lo ilegítimo de los bombardeos suicidas, la necesidad de actuar contra el tráfico de seres humanos o la protección del medio ambiente– favorece a los intereses americanos.*
El Departamento de Estado estableció hace mucho tiempo programas para avanzar estas normas. El Fondo se centraría en comprometer nuevos públi-

To clarify how the USA World Trust *would fit into a broad American public diplomacy strategy, it is useful to recall the five strategic objectives of public diplomacy:*

> Informing, engaging, and persuading foreign audiences in support of specific policies.
This function is, and should clearly remain, the sole domain of the State Department.

> Promoting understanding of America, its institutions, values, and people in all their complexity in order to, at a minimum, help publics put information about the United States in proper context and –more ambitiously– enhance America's appeal.
This function could successfully be shared by the State Department and the Trust, which would focus on engaging a multitude of different state and non-state actors to advance this objective.

> Creating a climate of mutual understanding, respect, and trust in which cooperation is more feasible.
This function too would be shared by the State Department and the Trust, with the latter focused on facilitating and expanding partnerships between private organizations in the United States and private organizations in partner countries.

> Encouraging support for shared values –whether free markets, the illegitimacy of suicide bombing, the need to act against human trafficking, or environmental protection– that support American interests.
The State Department has long established programs that advance these norms. The Trust would focus on engaging new audiences and new voices

cos y nuevas voces que el Departamento de Estado no sea capaz de involucrar ni tan fácil ni tan sistemáticamente.

> *Fortalecer la densa red de relaciones personales entre líderes sociales actuales y futuros, abrir los canales de comunicación que puedan reducir los conflictos y la confusión y facilitar la obtención de metas comunes.*

La Oficina del Departamento de Estado para la Educación y Asuntos Culturales fomenta los intercambios educativos y profesionales al son de más de 500 millones de dólares por año. También apoya los programas *Fullbright* y el programa Internacional de Líderes Visitantes, que son iniciativas independientes que involucran a grupos privados en todo el país y alrededor del mundo. El *Fondo* se centraría en trabajar con grupos nuevos, como las asociaciones sindicales, las asociaciones de líderes gubernamentales estatales o locales, las organizaciones científicas, y otros grupos dispersos que actualmente no estén comprometidos en dichas actividades. Además, proporcionaría una fuente de fondos adicionales para las organizaciones de intercambio educativo y cultural que deseen innovar o expandir sus programas. ■

that the State Department cannot engage as easily or systematically.

> Strengthening the dense network of personal relationships between current and future societal leaders, opening channels of communication that can reduce conflict and confusion, and facilitating the achievement of common goals.

The State Department's Bureau of Educational and Cultural Affairs supports educational and professional exchanges to the tune of more than 500 million dollars per year. It also supports the Fulbright program and the International Visitor Leadership program, independent efforts that engage private groups across the country and around the world. The Trust *would focus on working with new groups, such as trade associations, associations of state and local government leaders, scientific organizations, and diaspora groups not currently engaged in such activities. In addition, it would provide an additional funding stream for educational and cultural exchange organizations that wish to innovate or expand their programs.* ■

Dr. Kristin M.Lord. Vice-Presidenta y Directora de Estudios del CNAS –Centro para la Nueva Seguridad de América–. Miembro para Asuntos Exteriores del Brookings Institution, Washington

Dr. Kristin M. Lord. *Vice President and Director of Studies at CNAS –Center for a New American Security–. Fellow, Foreign Policy, The Brookings Institution, Washington*

Diplomacia pública territorial en el ámbito de la integración

Territorial Public Diplomacy in the field of integration

RAFAEL BLASCO CASTANY

En principio, el 'poder blando' parece un concepto más adecuado a las instituciones de ámbito internacional y a los estados, en sus relaciones externas.

Pero en los últimos tiempos, y muy particularmente en España, no sólo son las instituciones de ámbito nacional las que protagonizan la acción pública allende las fronteras, sino que nos hallamos ante una verdadera ebullición en ese escenario por parte de los demás escalones administrativos.

Las comunidades autónomas españolas, los grandes municipios e incluso los medianos ejercen una creciente tarea internacional vinculada casi siempre a conceptos y objetivos que tal vez podríamos calificar como expresión del 'poder blando' que, con gran fortuna y creciente vigencia, acuñara el profesor Joseph Nye.

Initially, 'soft power' appeared to be a concept that was more suitable for international institutions and for states, in their foreign relations.

But lately, and especially in Spain, not only are institutions with a national scope involved in public actions beyond our borders, but we find that at many other administrative levels we are in the midst of great activity in this area.

Spanish autonomous communities, large municipalities and even middle-sized towns are playing a growing role in the international arena, almost always in connection with concepts and objectives that we could perhaps define as expressions of the so-called 'soft power' which, with great accuracy and increasing relevance, was coined by Professor Joseph Nye.

< Foto / *Photo:* Rafael Blasco y Anne Ferrer, la compañera de Vicente Ferrer, en Anantapur, India
Rafael Blasco and Anne Ferrer, Vicente Ferrer's partner, in Anantapur, Inida

Y decimos 'tal vez' porque, si como dice el propio Nye, el 'poder blando' "consiste en la aptitud para obtener lo que se quiere o se desea mediante el poder de la atracción y la seducción en lugar de mediante la coerción o el dinero…" los objetivos afrontados por las administraciones no estatales no parecen ir por ahí. Sino por el cauce, más solidario y generoso, de la cooperación.

Ningún asunto humano nos es ajeno; no nos debe ser ajeno. Tanto en la esfera personal como en la institucional.

En cualquier caso, consideramos que esta dimensión internacional de las administraciones regionales y municipales se irá intensificando en los próximos años. En la actualidad, sin duda, ya constituye un punto irrenunciable de las agendas políticas.

Y es que la solidaridad con los más desfavorecidos, vivan dentro o fuera de las fronteras de nuestro estado, de nuestra región o municipio es un concepto cada vez más sólido, más imprescindible. Un concepto que favorece el ideal de fraternidad universal; que ennoblece a toda la ciudadanía. Porque ningún asunto humano nos es ajeno; no nos debe ser ajeno. Tanto en la esfera personal como en la institucional.

Y no debe olvidarse que la revolución tecnológica sucedida en las últimas décadas aporta cada vez más instrumentos para la comunicación, el conocimiento y el compromiso. Para la solidaridad efectiva, para el diálogo y el acercamiento cultural.

Podríamos decir que la modernidad en el ámbito internacional se expresa a través de infinidad de proyectos, de realidades, de mecanismos, de ideas. Las herramientas para conocernos mejor, para influir más

And we say 'perhaps' because, as Nye himself says, 'soft power' "consists in the aptitude to get what you want or desire by using the power of attraction and seduction instead of with coercion or money..." However, the objectives taken on by non-state administrations do not appear to lead in that direction as they are based more on solidarity and generosity, on cooperation.

In any case, we believe that the international dimension of regional and municipal administrations will be intensified in the next few years. Today, without a doubt, it is already an essential point on political agendas.

It is becoming apparent that solidarity with the underprivileged, whether they live within or without the borders of our state, our region or our town, is an increasingly solid and necessary concept. A concept that promotes the ideal of universal fraternity, which is a credit to all citizens. Because no human ordeal is foreign to us, nor should it be. In neither our personal lives nor in the lives of our institutions.

And we should not forget that the technological revolution that has been going on over the last decades supplies us with more and more instruments for communication, knowledge and commitment. For an effective solidarity, for dialogue and cultural exchange.

We could say that modernity in the international arena is expressed through an infinite number of projects, realities, mechanism, ideas... The tools we have nowadays for knowing each other better, for influencing our planetary reality are incredible. And they must be used in the best, most efficient and most humanistic way possible.

The government of the Regional Government of Valencia, of which I am a member, delegates into the

en la realidad planetaria son hoy día prodigiosas. Y han de ser utilizadas del mejor modo, del más eficaz y humanista.

El gobierno de la Generalitat Valenciana, del que formo parte, sitúa en el ámbito competencial de la Conselleria de Solidaridad y Ciudadanía las dos líneas de actuación que podríamos considerar más vinculadas al concepto del 'poder blando'; tanto en el ámbito interior como en el exterior.

El ámbito interior consiste en la política autonómica respecto de la población inmigrante. Una parte importantísima de la Comunidad Valenciana, donde el 17% de su población es inmigrante. Concretamente, novecientas mil personas sobre un total de cinco millones. Pero si importante es ese dato, no menos lo es que el 80% de esa población ha llegado a esta comunidad en una década.

Es decir, la Comunidad Valenciana ha vivido en diez años un proceso migratorio que los estados del norte y del centro de Europa vivieron en un cuarto de siglo. Esta rapidez e intensidad del fenómeno migratorio ha llevado a poner en marcha diversas políticas para atender las necesidades de estos nuevos ciudadanos. Educación, sanidad, vivienda y servicios sociales son los ejes de ese gran reto demográfico y sociológico en el que los inmigrantes aportan una gran riqueza a la tierra de destino. Riqueza laboral, juventud, cultura, esperanza.

Aparte de ello la Generalitat ha puesto en marcha un novedoso proceso para favorecer la integración de los inmigrantes a través de una pedagogía libre, voluntaria, gratuita y solidaria, impartida por las ONG con la ayuda pública del gobierno autonómico. Estas clases, esta convivencia, se pueden considerar expresión del 'poder blando'.

hands of the Regional Council of Solidarity and Citizenship the two lines of actions that we could consider closest to the concept of 'soft power'; in both domestic and foreign affairs.

The domestic sphere consists in the autonomic policies regarding the immigrant population: an important part of the Valencian Community, where 17% of the population are immigrants. In concrete terms, nine hundred thousand people out of a total of five million. But if this fact is important, of equal importance is the fact that 80% of this population has arrived to this community in the last decade.

In other words, in only ten years the Valencian Community has lived a migratory process that in states in Northern and Central Europe occurred over a period of a quarter of a century. The speed and intensity of the migratory phenomenon has instigated a variety of policies for tending to the needs of these new citizens. Education, health, housing and social services are the hubs of a tremendous demographic and sociologic challenge in which the immigrants make a great contribution to their host countries. A wealth of labour, youth, culture and hope.

No human ordeal is foreign to us, nor should it be. In neither our personal lives nor in the lives of our institutions.

Moreover, the Regional Government has set up a novel process for promoting the integration of immigrants with instructional classes that are free, voluntary, open to anyone and provided by NGO's with the public aid of the autonomous government. These classes, this way of living together, can be considered an expression of 'soft power'.

A través de esas iniciativas, y de muchas otras, se ha ido logrando un diálogo beneficioso y creativo entre la población inmigrante y los voluntarios que trabajan en el seno de las actividades de las Organizaciones No Gubernamentales. Gracias a este acercamiento personal los inmigrantes han podido acceder a conocimientos, realidades y prácticas que favorecen su vida, su patrimonio cultural.

Y, lo que es más importante, se han ido familiarizando con valores y con derechos propios de una sociedad democrática moderna y avanzada. Una realidad que no siempre está al alcance de toda la humanidad.

La integración no es un cambio de identidad, concepto por completo irreal y que en su momento propició una gran conflictividad social en otros países, sino que se trata de una suma.

Ese nuevo horizonte personal para los inmigrantes se ha ido decantando en reuniones, foros y ámbitos de participación abiertos. En los que queda de manifiesto el acercamiento y la fecunda realidad de estas iniciativas. Porque la integración –que es el objetivo básico de toda política migratoria– no solo es fruto de una normativa, sino también, y sobre todo, de una actitud de acogida, de apertura, de diálogo, de fusión cultural.

Todo ello sin olvidar que la integración no es un cambio de identidad, concepto por completo irreal y que en su momento propició una gran conflictividad social en otros países, sino que se trata de una suma. De añadir a la identidad de origen de cada inmigrante –identidad a la que siempre debe ser fiel y debe atender– la identidad nueva del país donde ha elegido vivir.

Through these initiatives, and many others, a beneficial and creative dialogue has been achieved between the immigrant population and the volunteers who work at the heart of the activities of the Non-Governmental Organizations. Thanks to this personal attention, immigrants have gained access to knowledge, realities and practices that favour their lives, their cultural heritage.

And, even more importantly, they have become familiar with the values and rights of a modern and advanced democratic society. A reality that is not always within the reach of every human.

The new personal horizon for immigrants has given rise to meetings, forums and other atmospheres that are open to participation; providing evidence of the rapprochement and fertile reality of these initiatives. Because integration –which is the main goal of all migratory policies– is not only the result of laws, but also, and especially, of an attitude that is welcoming, open-minded, and open to dialogue and cultural fusion.

All of the above bears in mind that integration is not a change of identity, which is a completely mistaken concept that at one time caused great social conflict in other countries, but rather more like an addition. A sum reached by adding the original identity of each immigrant –an identity to which he/she must always remain faithful and in contact– to the new identity of the country where he/she has chosen to live.

This double identity, at the epicentre of the integration process, is the result of laws and social assistance, but also of a rapprochement and an admirable civic commitment of many anonymous people, of many non-governmental institutions, of many humanistic and sincere efforts.

Esa doble identidad, verdadero epicentro del proceso de integración es, pues, fruto de las leyes y de la asistencia social, pero también de un acercamiento y de una admirable implicación cívica de muchas personas anónimas, de muchas instituciones no gubernamentales, de muchos esfuerzos humanistas y sinceros.

A partir de ahí, se produce una identificación mayor de los inmigrantes con su país de residencia, de trabajo, de esperanza. Y en ese efecto, indudablemente, es donde vemos las consecuencias del 'poder blando' a la hora de abordar la integración del inmigrante. La desaparición de un 'ellos' y 'nosotros'. La configuración de una sola ciudadanía. Democrática, comprometida, conectada, participativa y conocedora de sus derechos y de sus deberes.

La segunda vertiente de la labor que se lleva a cabo en la Conselleria de Solidaridad y Ciudadanía que está relacionado con el concepto del 'poder blanco' es el que se refiere al trabajo transnacional. A esas tareas que antaño eran competencia exclusiva de los gobiernos estatales, pero que ahora se han abierto a otras administraciones.

La Comunidad Valenciana, que es la primera de toda España que tiene recogido por ley la obligación de destinar el 0,7 de su presupuesto para ayuda al desarrollo, lleva a cabo muchas acciones de cooperación internacional.

Naturalmente, estas acciones, todas ellas, podrían entrar en el concepto 'poder blando', pero haciendo la importantísima salvedad de que, al revés que las políticas de los estados que buscan lograr objetivos estratégicos, geopolíticos, económicos, etc. con dicho poder, la Comunidad Valenciana no persigue eso. Sino colaborar con el desarrollo de las zonas más desfavorecidas del planeta. Dejando, eso sí, en la memoria de las personas atendidas, una imagen cordial, optimista y eficaz de la Comunidad Valenciana, el origen de esas acciones.

In this way, immigrants feel more identified with the country of their residence, their work and their hopes. And this effect, undoubtedly, is where we see the consequences of 'soft power' in dealing with immigrant integration. The disappearance of a 'them' and an 'us'. The shaping of a single citizenry. Democratic, committed, connected, participative and aware of its rights and duties.

The other side of the work being carried out by the Regional Council of Solidarity and Citizenry related with the concept of 'soft power' refers to trans-national labour. To the tasks that used to be the sole responsibility of state governments, but that are now open to other administrations.

The Valencian Community, which is the first in Spain to have passed a law that makes it obligatory to allocate 0.7 of the budget for developmental aid, carries out many actions of international cooperation.

Integration is not a change of identity, which is a completely mistaken concept that at one time caused great social conflict in other countries, but more like an addition.

Naturally, these actions, every one of them, could fall under the concept of 'soft power', but with an important exception; that unlike the policies of states that use this power to gain objectives that are strategic, geopolitical, economic, etc., the Valencian Community does not have these aims. They aim, instead, to collaborate in the development of the most underprivileged zones of the planet. Leaving, of course, in the memory of the people assisted, an image of a cordial, optimistic and efficient Valencian Community, the origin of these actions.

Y como no se trata de hacer una enumeración de las actividades que se están realizando –desde el abastecimiento de agua en la desértica zona oriental del Chad que linda con el Darfur sudanés, hasta la construcción de casas en Haití, tras el terremoto– sino de resaltar algunas iniciativas particularmente novedosas, indicaría el esfuerzo que se viene realizando en pro de mejorar la calidad de la administración pública en zonas rurales de El Salvador.

Una tarea que perfecciona el incipiente estado de derecho de aquella república centroamericana, que incorpora a la realidad cotidiana preceptos de igualdad, mérito y capacidad, que mejora procesos de gestión administrativa y que, en conclusión, profundiza en la calidad de la democracia.

Los cooperantes son el rostro de esas acciones. Desde su determinación, su compromiso, su concienciación. Los cooperantes son el rostro de ese 'poder blando'. Su talento, su generosidad y su eficacia son insustituibles. Constituyen la punta de lanza de una nueva sociedad que está basada en principios de carácter universal.

Y aunque es evidente que la Comunitat Valenciana no tiene una política exterior propia, al margen de su presencia en determinados organismos de la Unión Europea, es evidente que esa labor exterior autonómica de carácter solidario, sí forma parte de un conjunto de acciones protagonizadas por otras comunidades españolas, e incluso municipios y, obviamente, por la política exterior del Estado en materia de cooperación internacional.

Acciones todas que, unidas, representan el acercamiento amistoso de la propia España en determinadas áreas del mundo. Ahí sí que la labor autonómica adquiere la plena condición de 'poder blando', al in-

As it is not our aim to make a list of the activities that are being carried out, –from supplying water to the desert zone in the East of Chad bordering with the Darfur of Sudan, to the construction of houses in Haiti, after the earthquake– but to point out some of the particularly novel initiatives, for example the efforts towards improving the quality of the public administration in rural zones of El Salvador.

A task that is perfected by the emerging state of law of that Central American republic, that has introduced into their daily reality such precepts as equality, merit and capacity, that has improved processes of administrative management and that, in conclusion, has delved deeply into the quality of democracy.

Volunteers are the backbone of these actions. With their determination, their commitment, their conscience. Volunteers are the backbone of this 'soft power'. Their talent, their generosity and their efficiency are irreplaceable. They are the spearhead of a new society that is based on universal principles of a character.

And although it is obvious that the Valencian Community does not have their own foreign policy, apart from their presence in specific organisms of the European Union, it is also obvious that the solidarity of the region's foreign efforts forms part of a set of actions carried out by other Spanish regions, and even towns and, obviously, by the foreign policies of the State in matters of international cooperation.

All of these actions, when combined, represent the friendly rapprochement of all of Spain in certain areas of the world. Here, the regional efforts definitely take on the full condition of 'soft power', as they are participants in a complete set of activities that originate in Spain.

sertarse en toda la actividad que sobre el particular tiene como origen España.

Cabría, tal vez, hacer una matización dentro de estas tareas, y hablar de dos grandes territorios. Uno, el vinculado al mundo latinoamericano y otro, el que no forma parte de esos estados.

Respecto de los países africanos o asiáticos donde la cooperación valenciana tiene lugar, y sin desmerecer la implicación diplomática que esos esfuerzos pueden tener, coordinados a la propia política exterior española en tales regiones, entiendo que se trata de acciones humanitarias que no van mucho más allá. Porque el objetivo es aliviar situaciones durísimas de comunidades y personas. Situaciones de violencia, de hambre, de inseguridad ciudadana, de falta de higiene, de atención sanitaria o educativa.

Ahora bien, en el caso de los estados latinoamericanos, muy particularmente en los países de habla española, ahí sí podemos constatar que las consecuencias de estas expresiones del 'poder blando' tienen, o pueden tener, otra virtualidad. Otra interpretación, otra dimensión geopolítica.

El 'poder blando' es un escenario cada vez más abierto, más inteligente, más eficaz. La persuasión es un camino mucho más sutil y armonioso que la fuerza. La actual presidencia de Obama ha dado un gran impulso a esa actitud, y sus efectos, pese a sus claroscuros, empiezan a notarse en infinidad de escenarios internacionales. ■

It would, perhaps, be advisable to make a distinction here and refer to two large territories. One, those linked to Latin America and, the other, those that are not part of these states.

With respect to the African or Asian countries where Valencian cooperation takes place, and without underestimating the diplomatic implication that these efforts may have, coordinated with the foreign policies of the Spanish nation in such regions, I understand that these actions are essentially limited to humanitarian aid. Because the objective is to alleviate people and communities in extremely hard situations. Situations of violence, of hunger, of citizen insecurity, of lacks of hygiene, first aid or education.

However, in the case of Latin American states, especially in Spanish-speaking countries, we can see that the consequences of these expressions of 'soft power' have, or can have, another virtuality. Another interpretation, another geopolitical dimension.

'Soft power' is a stage that is increasingly open, more intelligent, more effective. Persuasion is much more subtle and harmonious than force. The presidency of Obama has provided a great impulse to this attitude, and its effects, despite its ups and downs, are beginning to be noticed in a multitude of international settings. ■

Rafael Blasco Castany. Conseller de Solidaridad y Ciudadanía. Generalitat Valenciana

Rafael Blasco Castany. *Council for Solidarity and Citizenship, Generalitat Valenciana*

El pulso de la nueva diplomacia
Brasil · Rusia · Reino Unido · España

Views of the new diplomacy
Brazil · Russia · United Kingdom · Spain

PAULO C. DE OLIVEIRA, ALEXANDER KUZNETSOV, YOLANDA PARRADO

Cuatro autoridades de centros diplomáticos europeos e iberoamericanos reflexionan sobre los nuevos retos a los que la diplomacia se enfrenta en pleno siglo XXI.

Four authorities of European and Latin American diplomatic centers reflect on the new challenges that diplomacy faces in the 21st century.

DIPLOMACIA PÚBLICA EN LA ACCIÓN DE LA EMBAJADA DE BRASIL

PAULO C. DE OLIVEIRA CAMPOS
Embajador de la República Federativa de Brasil

En Brasil, como en muchos otros países, la llamada diplomacia pública está cobrando una creciente relevancia. Son numerosos los ejemplos. El más conocido y más paradigmático, entre tanto, es el del propio Presidente Luiz Inácio Lula da Silva. Con su actividad internacional, el Presidente Lula ha demostrado lo importante que puede ser la diplomacia pública como instrumento de política externa y como camino para alcanzar los más variados objetivos, desde el aumento del comercio y de las inversiones,

PUBLIC DIPLOMACY IN THE ACTIONS OF THE EMBASSY OF BRAZIL

PAULO C. DE OLIVEIRA CAMPOS
Ambassador of the Federative Republic of Brazil

In Brazil, as in many other countries, the so-called public diplomacy is taking on an increasing relevance. There are many examples. The best known and most paradigmatic is that of President Luiz Inácio Lula da Silva himself. With his international activity, president Lula has proven how important public diplomacy can be as a foreign policy instrument and as a way to achieve a variety of objectives, that range from increasing commerce and investments, to changing the image and position of a country on the world stage.

< Foto / *Photo:* Christina Richards

hasta la transformación de la imagen y de la posición de un país en la escena mundial.

En el ámbito específico de la Embajada en Madrid, la ampliación de las iniciativas de interlocución con la sociedad española es consecuencia de la nueva dimensión que adquirió la relación entre Brasil y España a partir de mediados de los años noventa, con el aumento de las inversiones españolas, el lanzamiento de una asociación estratégica y un creciente interés, por ambas partes, en las más diferentes áreas, desde la cultura y la educación hasta la ciencia y la tecnología.

Desde que llegué a España, he procurado complementar el trabajo ya realizado. Una de las tareas que me pareció útil es la profundización de los vínculos con variados actores de las comunidades autónomas para desconcentrar y ampliar, desde el punto de vista territorial, la actuación diplomática ante el público español. Ya he efectuado diversas visitas que van más allá de los contactos políticos tradicionales y que incluyen eventos empresariales, académicos, culturales y en el área de ciencia y tecnología. Los resultados han sido muy positivos.

Otro ejemplo de diplomacia pública en su sentido más amplio ha sido la celebración, desde 2007, del Festival de Cine Brasileño *NovoCine*. Organizado en colaboración con la Fundación Cultural Hispano-Brasileña, el festival ha procurado mostrar el cine brasileño en toda su diversidad y también presentar en España una imagen más rica de lo que es la realidad brasileña actual. A la muestra de cine hemos sumado la celebración de conciertos, exposiciones, y la publicación de libros sobre los más variados aspectos de nuestra historia y cultura.

En realidad, la diplomacia pública hace mucho que dejó de ser una opción. Se trata de un elemento fundamental de la acción exterior de un país. Brasil tiene esto muy presente. En España, nuestro objetivo es ofre-

In the specific case of the Embassy in Madrid, initiatives for intercommunication with Spanish society have grown as a direct consequence of the new dimension that the relationship between Brazil and Spain achieved from the mid-nineties onwards, with increased Spanish investments, the launching of a strategic association and a growing interest, on both sides, in several areas, ranging from culture and education to science and technology.

Since I arrived in Spain, I have tried to complement any work that had already been done. One of the tasks I thought worthwhile was to strengthen our links with the different actors in the autonomous communities, so as to decentralise and widen, from a territorial point of view, the diplomatic actions with the Spanish public. I have made several visits that go far beyond the traditional political contacts and which include business, academic and cultural events as well as in the area of science and technology. The results have been very positive.

Another example of public diplomacy, in the widest sense of the word, has been the celebration, since 2007, of the NovoCine Brazilian Film Festival. Organized in collaboration with the Spanish-Brazilian Cultural Foundation, the festival has tried to showcase Brazilian films in all of their diversity and also to present a richer image in Spain of today's reality in Brazil. We have added to the film showcasing the production of concerts, exhibits and the publishing of books about the various aspects of our history and culture.

Actually, public diplomacy ceased to be an option long ago. It is now a fundamental element of any country's foreign action. Brazil is well aware of this. In Spain, our objective is to offer an image that is richer and closer to the reality of our country, as well as tighten even more the links between our so-

cer una imagen más rica, y próxima a la realidad, de nuestro país, así como estrechar aún más los lazos entre nuestras sociedades. Esto solo es posible a través de un diálogo cada vez más amplio con todos los actores de la sociedad española.

DIPLOMACIA Y SOCIEDAD CIVIL: EL ENFOQUE RUSO

ALEXANDER KUZNETSOV
Embajador de la Federación de Rusia

El mundo contemporáneo está cambiando vertiginosamente. Ante nuestros ojos se está formando un nuevo sistema policéntrico de relaciones internacionales. En el mundo global y cada vez más interdependiente casi no quedan ámbitos de la actividad humana que no estuvieran, en una u otra medida, abarcados por la cooperación internacional. Todo esto lleva al aumento del papel de la sociedad civil que ejerce una influencia creciente en la política exterior de sus respectivos países, generando ideas que después se materializan a nivel interestatal.

La diplomacia rusa ya hace mucho se ha embarcado en una cooperación estrecha con las instituciones de la sociedad civil, el apoyo de las cuales es una de las prioridades de nuestro Estado. Según destaca el vigente Concepto de Política Exterior de Rusia, "la incorporación amplia de la sociedad civil en el proceso de política exterior corresponde a las tendencias del desarrollo interior de Rusia, favorece la tarea del mantenimiento en el país del consenso en cuestiones de política exterior y contribuye a su realización eficaz". Se han creado los mecanismos de interacción entre el Ministerio de Asuntos Exteriores y las organizaciones rusas no gubernamentales, las estructuras empresariales, la iglesia y las regiones. Se prepara la creación del Fondo para el apoyo a la diplomacia pública. El objetivo de estos esfuerzos es usar los recursos y las posibilidades de la sociedad civil en los intereses del desarrollo de la coope-

cieties. And this is only possible through a more and more open dialogue with all of the actors of Spanish society.

DIPLOMACY AND CIVIL SOCIETY: THE RUSSIAN PERSPECTIVE

ALEXANDER KUZNETSOV
Ambassador of the Russian Federation

The world of today is changing fast. Right in front of our eyes a new polycentric world of international relations is emerging. In a global and more and more interdependent world there are almost no human areas of activity that are not, one way or the other, included in international cooperation anymore. All this tends to increase the role of civil society which exercises a growing influence over the foreign policies of their respective countries, generating ideas that later materialize at the interstate level.

Russian diplomacy embarked long ago on a tight cooperation with the institutions of civil society, whose support is one of the priorities of our State. According to the current Concept of Foreign Policy of Russia, "the wide-ranging inclusion of civil society in the foreign policy process relates to the tendencies in the internal development of Russia, it favours the task of maintaining consensus inside the country with regard to foreign policies and contributes to its efficient realization". Mechanisms have been created to promote the interaction between the Foreign Affairs Ministry and Russian non-governmental organizations, business structures, churches and the regions. The creation of a Fund to support public diplomacy is being prepared. The objective of these efforts is to use the resources and possibilities of civil society in the interest of developing cultural and humanitarian international cooperation, dialogue between civi-

ración internacional cultural y humanitaria, diálogo entre las civilizaciones, entendimiento y comprensión mutua entre los pueblos.

Las instituciones rusas de la sociedad civil se incorporan de la forma cada vez más activa a las relaciones internacionales. Nuestras ONG toman parte en el trabajo de la ONU, la UNESCO, el Consejo de Europa y otras organizaciones multilaterales. Asimismo actúan por canales bilaterales. En particular, el Grupo de Trabajo Rusia-Estados Unidos sobre la Sociedad Civil, creado por decisión de los presidentes de ambos países, está destinado a jugar un papel importante en el proceso de intensificación de los contactos entre las ONG rusas y americanas.

Los contactos en la esfera de sociedades civiles constituyen una orientación prioritaria en el desarrollo de las relaciones entre Rusia y España. Ya se ha hecho mucho en esta dirección. Ha empezado a funcionar el Foro bilateral de Sociedades Civiles. Está ampliándose la cooperación entre las universidades. Durante la visita del Presidente de Rusia Dmitri Medvedev a España se celebró la primera Reunión de los Rectores de las Universidades de Rusia, España y países de América Latina.

Pero es preciso hacer aún más para que los pueblos de nuestros países se conozcan mejor, se superen los prejuicios y estereotipos heredados del pasado, para que nuestros países tengan respectivas imágenes modernas el uno del otro. Los 'años' de Rusia en España y de España en Rusia, declarados por los dirigentes de nuestros países para 2011, están llamados a jugar un papel importante en ello. En sus programas está prevista una amplia participación de las instituciones de la sociedad civil incluyendo las regiones, municipios, organizaciones empresariales, fundaciones culturales, centros científicos y docentes. Estoy seguro de que esto permitirá aprovechar mejor las simpatías tradicionales que unen a los pueblos de Rusia y España, construir un modelo moderno de relaciones bilaterales ajustado a las realidades y desafíos del siglo XXI.

lizations, understanding and mutual comprehension among peoples.

Russian institutions of civil society contribute more and more actively to our international relations. Our NGO's take part in the work of the UN, UNESCO, European Council and other multilateral organizations. Particularly, the Russia-United States Workgroup on Civil Society, created by the decision of the presidents of both countries, is bound to play an important role in the process of intensifying the contacts between Russian and American NGO's.

Encouraging contacts between civil societies is one of the priorities in the development of Russian and Spanish relationships. We have achieved a lot in this direction. The bilateral Forum of Civil Societies has started to function. The cooperation between universities is widening. During the visit of the Russian President Dmitri Medvedev to Spain the first Chancellors Meeting of Russian, Spanish and South American Universities was held.

But even more has to be done so that the peoples of our countries will know each other better, so the prejudices and stereotypes inherited from the past will be overcome, so our countries will have a more modern image of one other. The 'years' of 'Russia in Spain' and 'Spain in Russia', declared by the leaders of our countries for 2011, will surely play an important role. A wide range of institutions of civil society will participate in the programmes, including regional, municipal and business organizations, cultural foundations, research and teaching centres. I am convinced that this will aid in developing the traditional sympathies that unite the peoples of Russia and Spain, and in building a modern model of bilateral relations adapted to the realities and challenges of the 21st century.

¿QUÉ ES LA DIPLOMACIA PÚBLICA?
EMBAJADA DE REINO UNIDO

El nuevo diplomático público aporta a esta tarea la voluntad de conjugar todas las herramientas de las relaciones internacionales y mezclarlas todas para crear un todo coherente. La meta es fundir el análisis, con la gestión política y la comunicación.

¿Y cómo logramos todo esto? Primero, la diplomacia pública trata de construir una conciencia compartida –una comprensión común de un asunto alrededor del cual puede coincidir una coalición. La tarea aquí no es simplemente acumular información, si no de influir sobre los demás de forma pública y crear un entorno para la discusión y el debate.

La siguiente fase es tratar de crear una plataforma compartida. La nueva diplomacia pública habitualmente tendrá metas multilaterales. Necesitamos construir una red de actores gubernamentales y de la sociedad civil alrededor de una visión compartida o un conjunto de soluciones: algo que un programa bilateral no es capaz de hacer. Esta visión o solución no tiene por que ser proporcionada por un gobierno en particular y luego ser 'vendida' a sus socios. Lo importante es que una visión realmente atrayente debe tener en sí misma el poder de atraer y crear una red y motivarla para que haga campaña a favor del cambio.

¿Y todo esto en la práctica qué significa? El Reino Unido y España mantienen relaciones bilaterales excelentes, pero también operan como socios en foros Europeos y globales. Ya que nuestras posiciones políticas en muchas áreas son muy similares –respecto al cambio climático, política judicial y muchos aspectos de la política exterior por ejemplo, siempre estaremos negociando un mayor nivel de comprensión y acuerdo en algunos asuntos.

Respecto al cambio climático durante el año pasado, por ejemplo, nuestras actividades de diplomacia pública en España han incluido en nuestras páginas web vídeos cortos de ministros españoles hablando sobre el cambio climático; entrevistas con los medios españoles a

WHAT IS PUBLIC DIPLOMACY?
UK EMBASSY

The new public diplomat brings to this task a willingness to pull together all the tools of international relations and mix them together to create a coherent whole. The aim is to blend analysis, policy-making and communications.

And how do we go about this? First, public diplomacy tries to build a shared awareness – a common understanding of an issue around which a coalition can coalesce. The task here is not simply to accumulate information, but rather to influence others publicly and create an environment for discussion and debate.

The next stage is to try to create a shared platform. The new public diplomacy will usually be a multilateral pursuit. We need to build a network of governmental and civil society actors around a shared vision or set of solutions: something a bilateral programme is not able to do. This vision or solution does not have to be provided by a specific government and then 'sold' to its partners. The important thing is that a really compelling vision should in itself have sufficient power to draw together a network and motivate it to campaign for change.

And what does all this mean in practice? The UK and Spain have excellent bilateral relations, but also operate as partners in European and global forums. As our policy stances in many areas are very similar – on climate change, justice policy, and many aspects of foreign policy for example, we will always be negotiating a greater level of understanding and agreement on some issues.

Regarding climate change over the last year, for example, our public diplomacy activities in Spain have included: short videos of Spanish ministers talking about climate change on our websites; interviews

nuestro representante especial para el cambio climático, John Ashton; un concurso de alumnos de escuelas bilingües; la cooperación durante la conferencia de la ONU en Copenhague en diciembre del año pasado, y el apoyo al equipo británico en la competición europea 'Decathlon Solar' donde la Universidad de Nottingham participó con una casa de emisiones de carbón cero a escala real. Este nivel y variedad de actividades –así como los esfuerzos diplomáticos tradicionales– mantienen alta la conciencia de las metas compartidas, inspiran a España y al Reino Unido a continuar con el trabajo como socios, y demuestran a la sociedad civil que los gobiernos se preocupan de las visiones de sus ciudadanos escuchándoles a la vez que informándoles y animándoles a participar.

Esta combinación de políticas fuertes, modos imaginativos de hacer llegar el mensaje, y deseos claros de abrirse puede llegar a ser una poderosa influencia. ¡Pero más que nada se trata de sacar la diplomacia fuera de los 'pasillos del poder' y a la calle!

by national media with our special representative for Climate Change, John Ashton; a competition for children from bilingual schools; co-operation during the UN conference in Copenhagen last December; and supporting the UK team at the Solar Decathlon Europe competition where Nottingham University participated with a full-scale zero carbon house. This level and variety of activities –as well as traditional diplomatic efforts– keep the awareness of our shared goals high, they inspire Spain and the UK to continue their work as partners, and they show civil society that governments are concerned with the views of their citizens by listening to them while informing them and encouraging them to participate.

This combination of strong policies, imaginative ways of getting the message across, and a clear desire to reach out can be a powerful influence. But more than anything it is about taking diplomacy out of the 'corridors of power' and onto the streets!

DIPLOMACIA PÚBLICA EN EL MEDITERRÁNEO

YOLANDA PARRADO
Directora General de Casa Mediterráneo

España siempre ha estado muy involucrada en potenciar las relaciones consciente de la necesidad de crear una vasta red para abordar los retos de hoy en día. Desde la diplomacia pública, trata de dar voz a ONGDs, universidades, tejido empresarial, comunidades de inmigrantes en nuestro país, artistas…; sectores sociales relevantes para la política exterior.

Hemos consolidado las políticas de vecindad del marco euromediterráneo. Esto ha sido posible gracias a un modelo único de cooperación regional, un foro de diálogo y cooperación permanente. Un ejemplo es la Asamblea Parlamentaria Euromediterránea o la Fundación Anna Lindh.

PUBLIC DIPLOMACY IN THE MEDITERRANEAN

YOLANDA PARRADO
General Director of Casa Mediterráneo

Spain, aware of the need to create a vast network in order to take on the challenges of today, has always been very involved in promoting relations, Public diplomacy attempts to give a voice to NGDO's, universities, businesses, immigrant communities in our country, artists...; all relevant social sectors for foreign politics.

We have consolidated good-neighbour policies in the Euro-Mediterranean area. This has been possible thanks to a unified model of regional cooperation, a forum of dialogue and permanent cooperation. Good examples are the Euro-Mediterranean Parliamentary Assembly or the Anna Lindh Foundation.

En el compromiso del Gobierno de España con la idea de una nueva diplomacia pública, nacía hace poco más de un año Casa Mediterráneo. Consorcio público promovido en Alicante por el Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación con la colaboración de la Generalitat Valenciana y los Ayuntamientos de Alicante, Benidorm y Xàbia, esta Institución tiene como misión principal el fomento de la diplomacia pública, dando protagonismo a la ciudadanía como herramienta para establecer relaciones de confianza mutua a partir del diálogo y el impulso de las relaciones personales, institucionales y gubernamentales.

A pesar de esta importante labor llevada a cabo, España se enfrenta a otros retos como impulsar programas de intercambio educativo, necesidad de abordar los flujos migratorios, la llamada 'brecha digital' o el impulso de una identidad mediterránea.

Afortunadamente, en esta última tarea, España está posicionada de forma única para enfrentarse a él. Somos una nación de inmigrantes con raíces que se extienden en todas las direcciones y, lo que es más importante, España está construida sobre ideas compartidas como el pluralismo político, mercados libres, derechos humanos y tolerancia.

Son ahora las actividades culturales una de las bazas importantes para construir y alimentar relaciones de confianza mutua y reciprocidad, pues trabajan a largo plazo y al margen de los intereses de los gobiernos. Precisamente en Casa Mediterráneo, la cultura es uno de sus pilares básicos para fomentar los lazos en la región. Pero también la gobernanza y la cooperación, el medio ambiente y el turismo sostenible, la economía y la sociedad.

Son todas estas, iniciativas que ponen de relieve el esfuerzo realizado por el Gobierno español en el Mediterráneo y que fomentan, cada vez más, la conciencia de que nuestro país necesita de una diplomacia pública como una más de las funciones esenciales de nuestro servicio exterior. ■

The Spanish Government's commitment to the idea of a new public diplomacy gave birth to the Casa Mediterráneo a little over a year ago. A public consortium promoted in Alicante by the Minister of Foreign Affairs and Cooperation, with the collaboration of the Valencian Regional Government and the Town Halls of Alicante, Benidorm and Javea, the main mission of this Institution is to promote public diplomacy, giving the lead role to the citizens as a tool for establishing relations of mutual trust based on dialogue and the promotion of personal, institutional and governmental relations.

In spite of these important accomplishments, Spain is faced with other challenges such as promoting educational exchange programs, the need to cope with migratory flows, the so-called 'digital gap' or supporting a Mediterranean identity.

Fortunately, Spain is in a unique position for tackling the latter task. We are a nation of immigrants whose roots spread out in every direction and, more importantly, Spain is built on shared ideas such as political pluralism, free markets, human rights and tolerance.

Cultural activities are one of our major assets for building and supporting relations of mutual trust and reciprocity, as they work over the long term and at the margin of government interests. In fact, at Casa Mediterráneo culture is one of the basic pillars for strengthening bonds in the region, but also governance and cooperation, the environment and sustainable tourism, the economy and the society.

These are all initiatives that emphasize the efforts made by the Spanish Government in the Mediterranean and that foster, increasingly, the awareness that our country needs to consider public diplomacy as just one of the essential functions of our foreign service. ■

PUBLIC
PRIVATE

La necesidad de un enfoque público-privado para la diplomacia corporativa española

The need for a public-private approach for Spanish corporate diplomacy

ANTONIO OLIVER

España parece haber renunciado a poner en orden de combate los activos que le permitirían multiplicar su presencia e influencia exterior. Son activos muy valiosos que ha ido construyendo durante décadas por lo que renunciar a emplearlos puede impedirnos permanecer entre el restringido número de los países decisivos en el nuevo orden mundial que se construye ante nuestros ojos. Por eso resulta imperativo aprestarse a dar cuanto antes un salto cualitativo en nuestra proyección internacional. Si Ortega decía que España era el problema y Europa la solución y en ello estamos, hoy es necesario afirmar que España debe

Spain appears to have decided not to have their assets combat-ready which would enable them to multiply their presence and influence abroad. They are very valuable assets that have taken decades to build, and by not using them we could be left out of the limited group of leading countries in the new world order that is being built right before our eyes. Therefore, it is imperative for us to hurry up and take a giant leap in our international projection. If Ortega said that Spain was the problem and Europe the solution and we are working on it, today it is necessary to say that Spain ought to be looking with new am-

< Foto / *Photo:* Roman Milert

mirar con nueva ambición, además de a Latinoamérica, a Brasil, a India, a China, al África subsahariana y a los Estados Unidos. Y no, no estamos en ello.

Nuestra marca-país se está asociando con un modelo económico fracasado que retroalimenta la percepción tradicional como país dedicado al turismo, a la fiesta y a su propia peculiaridad cultural, a pesar de los esfuerzos realizados para entrar en el G20 o en mantener hasta ayer los presupuestos de cooperación internacional intactos. Poco importa que el conjunto de las empresas y bancos españoles haya sido el segundo inversor en Estados Unidos o que se lideren sectores como el de la energía eólica, la excelencia española en la construcción de infraestructuras o alcanzar la novena posición mundial en número de artículos científicos publicados en las revistas científicas más relevantes.

Por eso las administraciones, la sociedad civil y especialmente las empresas españolas, no sólo las multinacionales, deben asumir que las condiciones para lograr la necesaria influencia global que nos permita salir de nuestra delicada situación han cambiado y, aunque se han endurecido, se encuentran todavía a nuestro alcance.

Naturalmente la influencia y proyección exterior de España va aparejada con la mejora de nuestra competitividad y capacidad de innovación. Nada de esto tendría sentido si los ciudadanos no advirtieran que nuestra permanencia entre los países desarrollados depende de aumentar la exportación de los bienes y servicios que producimos y de mejorar nuestra presencia en los países-clientes más importantes de las próximas décadas. No debemos aumentar nuestra presencia global sólo para mejorar la balanza de pagos, crecer y crear empleo, sino para extender entre

bition, not only at Latin America, but also at Brazil, India, China, sub-Saharian Africa and the United States. And we are not, we are not working on it.

Our country-trademark is being associated with a failed economic model that is feeding the traditional perception of a country devoted to tourism, fiestas and their own peculiar culture, in spite of the efforts carried out to enter the G20 or to maintain intact, until very recently, the budgets for international co-operation. Little importance is given to the fact that Spanish banks and corporations are second in the ranking of investors in the United States or that Spain is a leader in sectors such as wind power, or Spain's excellence in the construction of infrastructures or that the country ranked ninth in the worldwide number of scientific articles published in the most relevant science magazines.

For this reason, the administrations, civil society and especially Spanish businesses, not only multi-national ones, have to realize that the conditions for achieving the global influence that will allow to get out of a delicate situation have changed and that, even though they are tougher, they are still within our reach.

Of course, increasing Spain's foreign influence and projection goes hand-in-hand with improving our competitivity and capacity for innovation. None of this will make sense if our citizens do not realize that whether we remain as one of the developed countries will depend on whether we increase the export of the goods and services we produce and whether we increase our presence in the most important customer-countries over the decades to come. We should not increase our global presence just to improve our balance of payments, maintain our economic growth

directivos y trabajadores, entre intelectuales, artistas y profesionales una manera de estar en el mundo propia de un país avanzado en el siglo XXI.

Contamos para ello con no pocos activos y herramientas: además de un servicio exterior muy profesionalizado. Existen formidables instituciones de cooperación internacional y decenas de estructuras autonómicas y estatales que dicen ocuparse de la proyección exterior de España. Además, hablamos y escribimos español. Todo esto constituye una base excelente que debe ser puesta en valor.

Quizás, uno de los cambios de actitud necesarios, por cuanto contribuiría a galvanizar al mismo tiempo a empresas, administración y sociedad civil, consistiría en reconocer que no podemos retrasar más la creación de un plan nacional que impulse la diplomacia pública en España, entendida como un conjunto de prácticas que incluiría también a la diplomacia cultural y a la diplomacia corporativa. Las tres habrían de actuar como base para la multiplicación de nuestra presencia exterior.

Alguien debe decirles a las empresas españolas que no cotizan en el IBEX, a las comunidades autónomas, a las fundaciones, a las ONG, a las universidades, a los intelectuales, a los artistas o a las escuelas de negocio que esa nueva diplomacia los implica y debe formar parte del paradigma de una intensificada y necesaria actuación exterior.

Definimos diplomacia corporativa como el poder blando de la sociedad civil, como la diplomacia de los ciudadanos, de las empresas y de las organizaciones, complementaria a la diplomacia de los estados. Hoy es posible por la aparición de nuevos jugadores en las relaciones internacionales de un sin fin de redes in-

and create jobs, but rather to spread among workers and upper management, among intellectuals and professionals a way of being in the world worthy of an advanced country in the 21st century.

To do so, we have more than a few assets and tools: as well as a very profesional foreign service. There are phenomenal institutions of international co-operation and dozens of autonomic and state structures that claim to tend to Spain's foreign image. Besides, we speak and write in Spanish. All combined, we have an excellent base that should be taken advantage of.

Perhaps one of the attitude changes we need, as it would contribute to simultaneously galvanizing businesses, the administration and civil society, would consist in recognizing that we cannot postpone the creation of a national plan to promote public diplomacy in Spain, understood as a set of practices that would also include cultural diplomacy and corporative diplomacy. All three would have to perform as the springboard for multiplying our presence abroad.

Someone ought to inform the Spanish businesses that are not in the IBEX, the autonomous communities, the foundations, the NGO's, the universities, the intellectuals, the artists and the business schools that this new diplomacy involves them and should be part of the paradigm of an intensified and needed foreign action.

We define corporative diplomacy as the soft power of civil society, as the diplolmacy of citizens, of corporations and of organizations, complementary to state diplomacy. Today it is possible because of the appearance of new players in international relations, of endless informal networks, which are increasingly relevant thanks to the development of information

formales, cada vez más relevantes gracias al desarrollo de las tecnologías de la información y al crecimiento de los flujos globales de capital e información.

Estas redes se constituyen por individuos que ocupan posiciones análogas de poder y responsabilidad y presentan una gran plasticidad. Así, una red diseñada para la realización de proyectos mediáticos, culturales o científicos en un determinado país puede orientarse, si se dan las adecuadas condiciones, al logro de propósitos comerciales o de cooperación. Esta comunidad de intereses públicos y privados que nuestro país debe recuperar se encuentra bien descrita en la práctica de la diplomacia Veneciana de los siglos XV y XVI, un ejemplo histórico de que una adecuada articulación de los intereses público-privados en el exterior puede proyectar el poder de una país por encima de sus dimensiones y capacidades económicas y militares.

El reto consiste pues en convertir a las pequeñas y medianas empresas y organizaciones españolas con vocación internacional en pequeñas Venecias, federadas en torno a un conjunto de instituciones que acatan la autoridad de un *dogo reticular* capaz de orientarlas, apoyarlas y, en alguna medida, financiarlas. Para ello serían necesarias algunas medidas y ciertas reformas de las instituciones que se ocupan de la proyección exterior de España y que se encuentran perfectamente al alcance del país:

> **Crear una nueva arquitectura de cooperación exterior con las comunidades autónomas.** A pesar de la creación del Consejo Interterritorial de Internacionalización el gobierno no coordina de manera efectiva –ya que ha renunciado a alcanzar acuerdos vinculantes– los 120 millones y pico de euros anuales que las Comunidades autónomas y el Estado se gastan en promoción exterior, sin con-

technologies and an increase in the global flow of capital and information.

These networks are made up of individuals who occupy analogous positions of power and responsability and who present a great plasticiy. So, a network designed for carrying out media, cultural or scientific projects in a specific country can be oriented, if the appropriate conditions are met, towards fulfilling commercial or private purposes. The community of public and private interests that our country should recuperate is well described in the practices of Venetian diplomacy in the 15th and 16th centuries, an historic example in which an adequate articulation of public-private interests abroad can project the power of a country beyond its economic and military dimensions and capabilities.

The challenge consists in converting the small and medium companies and the Spanish organizations with an international vocation into small Venices, federated around a group of institutions that observe the authority of a dogo reticular *capable of orienting them, supporting them and, to some extent, financing them. This would require certain measures and reforms of the institutions that are in charge of Spain's foreign projection and that the country is prefectly capable of adopting:*

> ***Create a new architecture of foreign co-operation with the autonomous communities.*** *Despite the creation of the Interterritorial Internationalization Council, the government does not in effect co-ordinate –as they have chosen not to reach binding agreements– the over 120M euros per year that the autonomous Communities and the State spend on foreign promotion,*

Foto / *Photo:* Alain Lacroix >

tar con el presupuesto dedicado a la promoción del castellano y de la cultura española.

> **Continuar con los esfuerzos de racionalización de la red estatal de promoción cultural exterior.** El problema no consiste sólo en la proliferación autonómica de instituciones que se ocupan de su proyección exterior, el estado español cuenta con 11 instituciones diferentes que hasta el momento actuaban sin cuidarse de duplicidades ni de su optimización presupuestaria. Las comunidades autónomas deben entender que si es difícil obtener en el mercado global percepciones diferenciadas y potentes que doten a sus productos y servicios de capacidad competitiva contra marcas/país dotadas de dimensiones, presupuesto y potencia continentales es todavía más difícil acometer acciones de diplomacia corporativa de ma-

without mentioning the budget for promoting Spanish language and culture.

> ***Continue with the efforts to rationalize the state's network of cultural promotion abroad.*** *The problem does not lie only in the proliferation of Autonomic institutions that take care of their own foreign projection, the Spanish state itself has 11 different institutions that until now have never tried to avoid duplicating efforts or to optimize budgets. The autonomous communitiies ought to understand that if it is difficult to create –in the global market– differentiated and powerful perceptions that will give their products and services a chance to compete against trademarks/countries with continental-sized budgets, power and dimensions, it is even more difficult to carry out corporate diplomacy in isolation. Taking*

nera aislada. Beneficiarse de un marca paraguas y de una estructura preexistente es una estrategia inteligente, sobre todo si se trabaja en red.

> **Dedicar parte del presupuesto resultante de la racionalización de las instituciones de promoción cultural exterior y de cooperación a colaboraciones público/privadas con 'nuevos actores': pymes, universidades, fundaciones y ONG.** Aun en este escenario de recorte presupuestario sería posible y necesario abrir paso a 'nuevos actores' lo que produciría un interesante efecto multiplicador. Por un lado sería necesario que la red exterior de la administración facturara algunos de sus servicios, por otro que abriera la posibilidad de contratar mediante concurso público abierto a los mencionados 'nuevos actores'.

> **Reactivar a los agregados culturales de nuestras embajadas** que constituyen ya una interesantísima y experimentada red con un excelente conocimiento del terreno. Su dedicación a proyectos generados por la diplomacia tradicional ha impedido hasta ahora ampliar sus posibilidades de intervenir en proyectos culturales o de cooperación generados desde el ámbito privado.

> **Planificar las previsibles sinergias que ofrecerá para la diplomacia pública, cultural y corporativa española el futuro servicio exterior europeo. European External Action Service (EEAS).** Aunque parece que ninguno de los pilares del servicio, muy orientados a las diversas áreas geopolíticas que define el tratado, se ocupan de la cultura, son previsibles iniciativas de los estados miembros relacionadas por ejemplo, con la promoción de la democracia, los derechos humanos o la gobernanza.

advantage of an umbrella trademark and of a pre-existing structure is an intelligent strategy to use, especially when working on the internet.

> ***Dedicate part of the budget liberated by rationaliizing the institutions of co-operation and cultural promotion abroad to public/private collaboration with 'new actors': small and medium-sized businesses, universities, foundations and NGO's.*** *Even in the present scenario of budget cuts, it should be possible and necessary to open the way for 'new actors' which would produce an interesting multiplying effect. On one hand, the administration's foreign network would have to charge for some of its services, on the other, they would need to be allowed to sign contracts with the abovementioned 'new actors'.*

> ***Reactivate the cultural aggregates of our embassies*** *that already make up a very interesting and experienced network with an excellent knowledge of the field. Their dedication to projects generated by traditional diplomacy have kept them from widening their opportunities to intervene in co-operative or cultural projects generated by the private sector.*

> ***Make plans for any foreseeable synergies that the future European External Action Service (EEAS) will offer to Spain's public, cultural and corporative diplomacy.*** *Although none of the pillars of the service, which are very much oriented towards the various geopolitical areas that define the treaty, appears to be in charge of culture, the member states will most likely come up with iniciatives related with, for example, the promotion of democracy, human rights or governance.*

> **Avanzar en la desgravación fiscal** de las actuaciones de la promoción de la cultura y de las artes españolas y de acciones de responsabilidad social corporativa en el exterior para crear las condiciones que animen a las empresas españolas a salir teniendo en cuenta enfoques de diplomacia corporativa.

> **No supeditar ninguna de estas medidas a la aprobación de una ley de mecenazgo que seguirá retrasada por las dudas sobre la fiscalidad de las fundaciones.** Las medidas de apoyo a un posible Plan Nacional de impulso de la Diplomacia Corporativa son incompatibles con cualquier práctica fiscal dudosa ya que se trata de promover acciones finalistas en el exterior realizadas bajo la supervisión de instituciones del estado.

> **Crear mecanismos de apoyo a los proyectos culturales artísticos y de cooperación que potencie la participación de profesionales** y empresas especializadas en cooperación, diplomacia corporativa, promoción artística y gestión cultural para permitir la configuración de redes profesionales de actuación exterior compuestas por administraciones, empresas, universidades, intelectuales, artistas y ONG. El país precisa asociar a su proyección exterior no sólo a bancos y multinacionales sino a toda su sociedad civil. De nuestra implicación en la tarea de tejer relaciones económicas, culturales y personales en los países que van a marcar la marcha del mundo en los próximos años dependerá en buena parte nuestro bienestar y la consideración de España en el mundo. ■

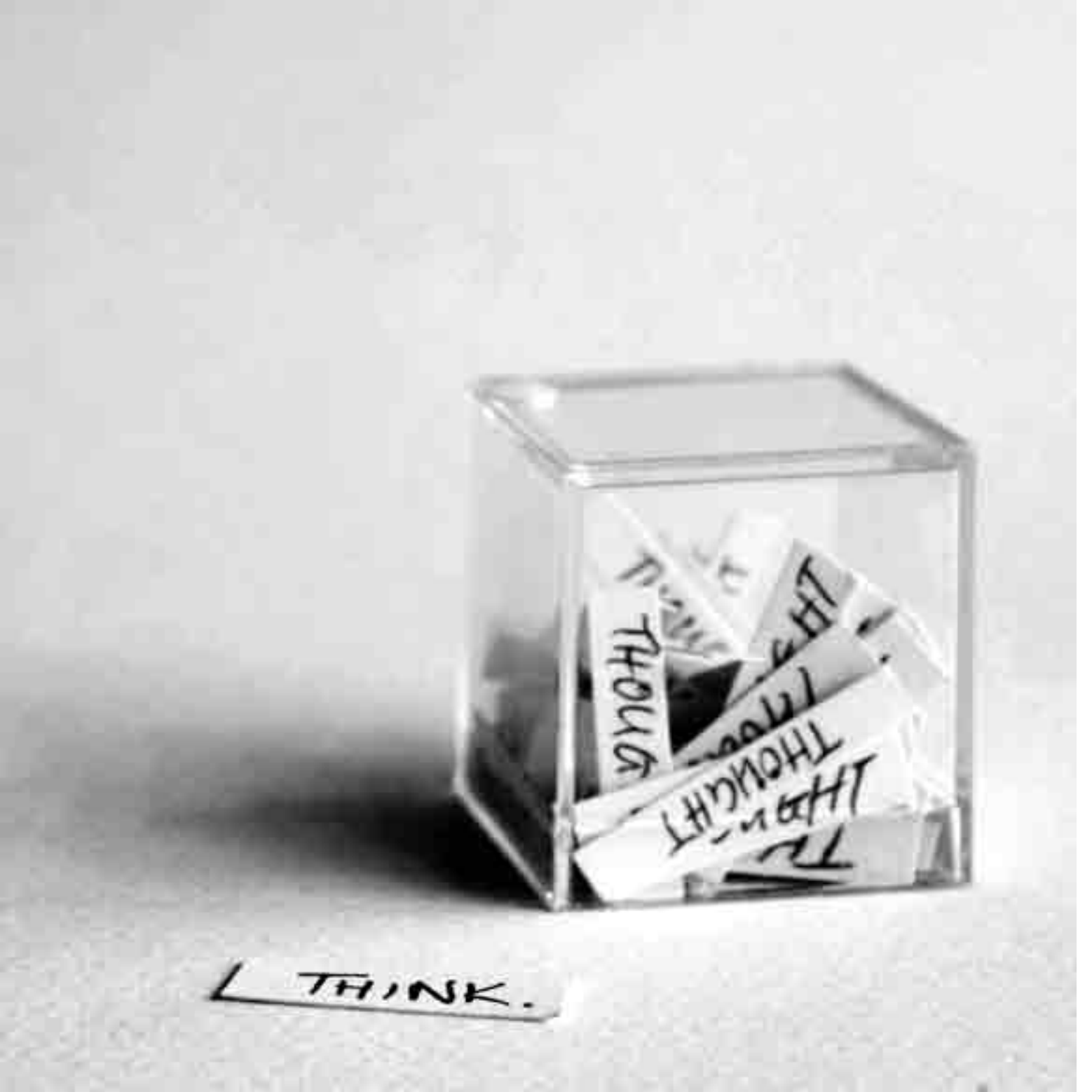
> ***Make progress in reducing taxes*** *on actions that promote Spanish culture and arts and on actions of corporative social responsability abroad in order to create the conditions for encouraging Spanish companies to participate in approaches of corporate diplomacy.*

> ***Not subject any of these measures to the approval of a law of sponsorship, which will continue to be postponed due to doubts concerning the fiscal responsibilities of foundations.*** *The measures to support a possible National Plan to promote Corporative Diplomacy are incompatible with any questionable fiscal practises as the objective is to promote goal-oriented actions abroad under the supervision of state institutions.*

> ***Create mechanisms to support projects of co-operation, culture and the arts that involve the participation of professionals*** *and companies specialized in co-operation, corporative diplomacy, artistic promotion and cultural management in order to facilitate the creation of professional networks to perform abroad, made up of administrations, corporations, universities, intellectuals, artists and NGO's. The country needs to link its external projection not only to banks and multi-national coprorations but to its civil society as a whole. To a large degree our well-being and the way the world views Spain depend on our implication in the task of weaving economic, cultural and personal relationships in the countries that are going to set the pace of the world in the near future.* ■

Antonio Oliver. Fundador *Corporate Diplomacy Network*

Antonio Oliver. *Founder of* Corporate Diplomacy Network


I THINK.

Diplomacia pública
Del poder blando al inteligente

Public diplomacy
From soft power to smart power

FELIPE SANTOS

El concepto de diplomacia pública proviene de los años de la Guerra Fría. Surgió como respuesta a la amenaza que la propaganda comunista podía suponer para el bloque occidental en aquel mundo bipolar. En concreto, fue la Ley Smith-Mundt de 1948 la que fundó un compromiso de información, cultura y educación de Estados Unidos hacia el exterior, que hiciera frente a una maquinaria, por aquel entonces, muy conocida en Europa y que había influido en la política de buena parte de los estados europeos durante el periodo de entreguerras.

El año en que se aprobó la ley que consagraría los primeros instrumentos de lo que hoy conocemos como diplomacia pública había sido muy tenso. Comenzó en febrero con la toma del poder por los comunistas checoslovacos, apoyados en el ejército y la policía, y terminó con la expulsión de Yugoslavia del *Kominform*, la organización que agrupaba a todos los partidos comunistas de todo el mundo. No en vano, el acrónimo

The concept of public diplomacy comes from the years of the Cold War. It arose in response to the threat that communist propaganda might damage the Western block in that bipolar world. Specifically, it was the Smith-Mundt Law of 1948 that established a commitment of information, culture and education in the USA towards the outside world, to stand up to a machinery, in those days very well know in Europe, that had influenced many European countries during the between-wars period.

The year in which the law consecrated the first instruments of what today is known as public diplomace had been a very tense one. It began in February with the communists taking over Checoslovakia, supported by their army and police, and it ended with Yugoslavia being expelled from the Kominform*, the organization that united all the communist parties of the world. It is not a coincidence that the acronym is a translation from the Russian 'Office of Information*

< Foto / *Photo:* James Pyle

es una traducción del ruso de 'Oficina de Información de los Partidos Comunistas y Obreros'. Es decir, un órgano que el año anterior había heredado toda la capacidad organizativa a nivel mundial del *Komintern*, la Internacional Comunista nacida en 1919 con el fin de extender la revolución bolchevique de 1917 a todos los países capitalistas.

Los avances tecnológicos en telecomunicaciones y su diseminación a lo largo y ancho del planeta habían cambiado profundamente las reglas de las relaciones internacionales. Por un lado, habían facilitado la transferencia de ciencia, tecnología, información e ideas desde los centros a las periferias de poder.

No deja de ser paradójico que este enfrentamiento de ideas germinara dentro del mismo bando que ganó la Segunda Guerra Mundial, pero las suspicacias entre Estados Unidos y la entonces URSS llevaban algunos años fraguándose, y terminaron cristalizando cuando la potencia norteamericana empezó a dejar su tradicional aislacionismo en política exterior y se vio obligado a desempeñar el papel de potencia hegemónica mundial.

Con este nuevo papel, organizaciones como el *Kominform* no podían pasar desapercibidas, puesto que lo que buscaban era la subversión de los valores que consagraba la Declaración de Independencia de los Estados Unidos. De alguna manera, los aliados con los que se combatió en la trinchera eran en realidad los máximos cuestionadores del sistema político y económico que en aquellos momentos lideraba de manera indiscutible Estados Unidos. De aquella libertad que "sólo la defendemos y la reivindicamos para nosotros mismos", que propugnó el secretario de Estado John

of the Communist and Workers Parties'. That is, an organism that the year before had inherited the entire worldwide organizational capacity of the Komintern*, the Communist International established in 1919 with the intention of spreading the Bolchevik revolution of 1917 to all capitalist countries.*

It remains paradoxical that this conflict of ideas arose between countries who had been allies on the side that won World War II, but the suspicions between the US and the URSS had been taking shape for several years, and they finally crystalized when the North American power began to abandon its traditional foreign policy of isolationism and found itself obliged to play the role of worldwide hegemonic power.

With this new role, organizations like the Kominform *could not go unnoticed, as their objective was to subvert the values that had been consecrated in The Declaration of Independence of the United States. The allies who had fought by their side in the trenches were now leading the movement against the political and economic system which at the time was undebatedly under the leadership of the United States. From the liberty that "we only defend and demand for ourselves", as was advocated by the Secretary of State John Quincy Adams in 1821, it had become a nation that had fought two world wars in freedom's name and had planted the first bases of internationalism with the League of Nations, which was proposed by President Wilson after the Treaty of Versalles. Roosevelt ended up realizing that the security of the United States was intimately linked to what happened on the other side of the planet. The more globalized your interests are, the more globalized are your threats.*

It was out of this approach, out of the changing nature of the power of North American leadership, that the dichotomy between soft power and hard power

Quincy Adams en 1821, se había pasado a un estado en que se libraron dos guerras mundiales por su causa y se pusieron las primeras bases del internacionalismo con la Liga de Naciones que propuso el presidente Wilson tras el Tratado de Versalles. Roosevelt terminó dándose cuenta de que la seguridad de Estados Unidos estaba íntimamente ligada a lo que ocurría en el otro extremo del planeta. Cuanto más globales empiezan a ser tus intereses, más globales son sus amenazas.

De todo este planteamiento, del carácter cambiante de la naturaleza del poder del liderazgo norteamericano, ha sido de donde ha surgido la dicotomía entre poder duro y poder blando. Fue Joseph Nye, decano entonces de la Kennedy School de la Universidad de Harvard, quien habló abiertamente de esta nueva forma de concebir el poder de las naciones en un ensayo que trataba de analizar cómo debía ser el liderazgo de Estados Unidos ante el mundo que se abría tras los atentados de Nueva York y Washington de 2001.

Los avances tecnológicos en telecomunicaciones y su diseminación a lo largo y ancho del planeta habían cambiado profundamente las reglas de las relaciones internacionales. Por un lado, habían facilitado la transferencia de ciencia, tecnología, información e ideas desde los centros a las periferias de poder. Por otro, han impuesto una nueva hegemonía, la cultural, del *soft power*, un concepto que Nye había empezado a trabajar en 1990, tras el final de la Guerra Fría, pero que cobraba actualidad e intensidad con la nueva situación. Los canales tradicionales de la diplomacia habían dado paso a recursos de información y comunicación ampliamente accesibles a actores no gubernamentales. Por primera vez se enfrentaban 30.000 ONGs frente a 200 estados, organizaciones internacionales y grandes corporaciones multinacionales.

"El poder blando depende de la capacidad de organizar la agenda política de forma que configure las pre-

arose. It was Joseph Nye, at that time dean of the Kennedy School of Harvard University, who spoke openly of this new way of conceiving the power of nations in an essay that attempted to analyze what the leadership of the United States should be like in the world that was unfolding in the wake of the 2001 attacks in Washington and New York.

Advances in technology and telecommunications along with their presence all over the world had made profound changes in the rules of international relations. On one hand, they had facilitated the tranferal of science, technology, information and ideas from the center to the periphery of power. On the other hand, they were responsible for a new hegemony, the cultural hegemony of soft power, a concept that Nye had introduced in 1990 at the end of the Cold War, but which was becoming more prevalent and intense with the new situation. The traditional channels of diplomacy had granted widely accesible resources of information and communication to non-governmental actors. For the first time there were 30,000 NGO's in contrast with 200 states, international organizations and large multi-national corporations.

Advances in technology and telecommunications along with their presence all over the world had made profound changes in the rules of international relations. On one hand, they had facilitated the tranferal of science, technology, information and ideas from the center to the periphery of power.

"Soft power depends on the capacity to organize the political agenda so as to include the preferences of others", says Joseph Nye in The Paradox of North

ferencias de otros", dice Joseph Nye en *La paradoja del poder norteamericano* (Taurus, 2002). "Si Estados Unidos representa valores que otros quieren imitar, entonces nos costará menos ser líderes". Es una forma de influencia sobre otros. "Es la capacidad de atraer y actuar". La comunicación global había redefinido la política en términos diferentes a los que hasta ahora habíamos conocido. La aparición de modelo alternativo de poder, el *soft power* o poder de atracción de los estados, frente al *hard power* o el poder de coerción (militar) y de pagos (dependencia económica) había empezado a notarse. Las tecnologías de la información habían transformado la naturaleza del poder militar, con sistemas de armas basados en el láser y el procesado de información. Los satélites y el proceso de datos habían establecido un poder de la información y disuasión comparables al poder nuclear de la era anterior. Las televisiones de alcance global como CNN, BBC World, Al-Jazeera y Star TV habían incorporado una política de imágenes y una diplomacia pública a lo que era una mera política de poder y diplomacia secreta. La combinación de ONGs y tecnologías interactivas como internet habían dado lugar a una sociedad civil global, y grupos de presión, como Amnistía Internacional o Greenpeace, que actuaban como nuevos actores en las relaciones internacionales.

El poder blando puede venir de tres recursos: su cultura (atractiva a otros), sus valores políticos y su política exterior (cuando es vista con legitimidad y autoridad moral).

En todo el mundo se planteó este debate en términos estrictamente dicotómicos. O poder duro o poder blando. Las políticas puestas en marcha por la Administración Bush alimentaron el espejismo de que la nueva política internacional debía optar siempre entre

American Power *(Taurus, 2002). "If the United States represents values that others want to imitate, then it will take less effort to be leaders". It is a way of influencing others. "It is the capacity to attract and act". Global communication had redefined politics in terms different to what we had known until now. The use of an alternative model of power,* soft power, *or the power of attraction of a state, rather than* hard power, *the power of coersion (military) and of payment (economic dependence) was becoming noticeable. Information technologies had transformed the nature of military power, with arms systems based on laser and information processing. Satellites and data processing had established a power of information and disuassion comparable to the nuclear power of the previous era. Television networks with around-the-globe access, like CNN, BBC World, Al-Jazeera and Star TV, had incorporated the politics of public diplomacy and images into what used to be the politics of sheer power and secret diplomacy. The combination of NGO's and interactive technologies, such as the internet, had given rise to a global civil society and pressure groups, such as Amnesty International or Greenpeace, who became new actors on the stage of international relations.*

Around the world, this debate was held strictly in terms of a dichotomy. Either hard power or soft power. The policies used by the Bush Administration fed the belief that on the new international political scene one always had to choose between these two options. And it was here that many unreconciliable differences arose between the European and the US perspectives. Robert Kagan, considered by many a leader of hard power, wrote in his provocative and influential essay Power and Weakness *(Taurus, 2003) that "if the strategic culture of Europe places less value today on hard hand tactics and on military power than on other instruments of soft power like the economy and commerce, might that not be, in*

estas dos opciones. Y ahí surgió lo que para muchos eran diferencias insalvables entre la perspectiva europea y la estadounidense. Robert Kagan, considerado por muchos como un adalid del poder duro, escribió de manera provocativa en su influyente ensayo *Poder y debilidad* (Taurus, 2003) que "si la cultura estratégica de Europa otorga hoy menos valor a la mano dura y el poderío militar que a otros instrumentos de poder blando como la economía y el comercio, ¿no será en parte porque Europa es militarmente débil y económicamente fuerte?". Para Kagan, la divergencia entre los defensores del poder duro y los que defendían la preeminencia del poder blando procedían de la distinta naturaleza del poder de Estados Unidos y Europa. "El final de la Guerra Fría no redujo la preeminencia del poderío militar y los europeos descubrieron que la pujanza económica no se traducía necesariamente en poder estratégico y geopolítico". De esta diferente manera de concebir el poder vendría la discrepancia esencial entre Europa y Estados Unidos a lo que constituye una amenaza intolerable a la seguridad internacional y al orden mundial. Esta diferencia cristalizaría en la crisis de Irak, en 2003, donde se pondría de manifiesto el desacuerdo de fondo entre Estados Unidos y prácticamente el resto del mundo.

La antipatía causada por aquella decisión ha condicionado sobremanera la defensa de los intereses estratégicos de Estados Unidos. Hasta tal punto que los últimos años de la Administración Bush estuvieron dedicados a corregir el error de sus primeros años. En especial, a través de una estrategia específica de diplomacia pública impulsada desde la Secretaría de Estado. La voluntariosa Condoleezza Rice se dio pronto cuenta de lo difícil que era remar en un mar oscurecido por falta de credibilidad. La situación se había ido de las manos. La posguerra en Irak distó mucho de lo que parte del Pentágono y el Secretario de Defensa Rumsfeld, un hombre formado más en la mentalidad de la Guerra Fría que en la moderna, habían imaginado. Na-

part, because Europe is militarily weak and economically strong?". For Kagan, the divergence between those who defended hard power and those who defended a pre-eminent use of soft power could be explained by the different nature of European power and United States power. "The end of the Cold War did not reduce the pre-eminence of military power and Europeans discovered that economic strength did not necessarily translate into strategic and geopolitical power". Out of these different ways of viewing power arises the essential discrepancy between Europe and the United States as to what constitutes an intolerable threat to international security and world order. This difference came to a head in the Irak crisis in 2003, where the essential disagreement between the US and practically the rest of the world became apparent.

Soft power can come from three resources: culture (attractive to others), political values and foreign politics (when it is viewed as legitimate and with moral authority).

The dislike towards the United States brought on by that decision has drastically affected the defence of strategic interests of the US. So much so that the final years of the Bush Administration were spent correcting the error committed during the initial years. With special emphasis on a specific strategy of public diplomacy promoted by the Secretary of State. The determined Condoleeza Rice soon realized how difficult it was to row in a sea darkened by a lack of credibility. The situation had gotten out of their hands. The post-war in Irak was far from what a large percentage of the Pentagon and the Secretary of Defence Rumsfeld –a man who was formed with a Cold War mentality– had imagined. None of the so-

die de los pretendidos neoconservadores había propuesto confiarse únicamente al poder duro para defender los intereses estratégicos de Estados Unidos. En el ensayo que hemos mencionado, Kagan reconoce al final que "ganar el apoyo material y moral de amigos y aliados, especialmente en Europa, es incuestionablemente mejor que actuar por cuenta propia frente a la angustia y la hostilidad europeas". Y Joseph Nye cita en su libro al propio Samuel Huntington, que advierte de las políticas en solitario: "Una sana cooperación con Europa es el antídoto fundamental para la soledad del superpoder estadounidense" (*Foreign Affairs*, 1999).

called neo-conservatives had proposed using only hard power to defend the strategic interests of the US. During the essay we mentioned, Kagan ended up admitting that "earning the material and moral support of friends and allies, especially in Europe, is undoubtedly better than acting on your own against European anguish and hostility". And Joseph Nye quotes in his book on Samuel Huntington, who warns about solitary policies: "A healthy cooperation with Europe is the essential antidote for the solitude of the United States superpower" (Foreign Affairs*, 1999).*

En 2006, Joseph Nye terciará en el debate y precisará que el poder blando puede venir de tres recursos: su cultura (atractiva a otros), sus valores políticos y su política exterior (cuando es vista con legitimidad y autoridad moral). No estamos hablando sólo de recursos, sino de los comportamientos que generan. Es decir, que alguien lleve una camiseta de Michael Jordan no quiere decir que Estados Unidos influya sobre él (*Think Again: Soft Power*. *Foreign Policy*, 2006). Tomar este debate como una elección excluyente de ambos tipos de poder es un error. Hay que tener la habilidad de combinar ambos en lo que Nye bautizará como *smart power* (poder inteligente).

*In 2006, Joseph Nye intervened in the debate and pointed out that soft power can come from three resources: culture (attractive to others), political values and foreign politics (when it is viewed as legitimate and with moral authority). We are not referring only to resources, but to the behaviour patterns they create. In other words, just becaue someone wears a Michael Jordan T-shirt does not mean that the United States is influencing that person (*Think Again: Soft Power. Foreign Policy*, 2006). To view this debate as a matter of having to choose between the two types of power is an error. It is necessary to have the skill of combining the two in what Nye calls* smart power.

Un ejemplo de este poder sería el ejercido por occidente durante la Guerra Fría, al utilizar el poder duro para la disuasión y el poder blando para erosionar la fe en el comunismo tras el telón de acero. También hay políticas de poder duro, como el poder económico, que puede ser poder blando, como el caso de la Unión Europea, al atraer a otros países a formar parte de su unión. Y el poder militar puede llegar a convertirse también en un factor de admiración y reconocimiento, como es el caso de las operaciones de paz de las Fuerzas Armadas Españolas, aunque su uso incorrecto acarrea incalculables consecuencias deslegitimadoras, como en el caso de Abu Ghraib.

An example of this power would be what Western countries used during the Cold War, when they used hard power for disuassion and soft power to erode the faith in Communism behind the Iron Curtain. There are also policies of hard power, such as economic power, that can be soft power, such as the European Uniion when it attracts other countries to become part of their union. And military power can also become a factor of admiration and recognition, as is the case of the peace operations of the Spanish Armed Forces, although using them inappropriately brings on inestimable deligitimizing consequences, such as in the case of Abu Ghraib.

"Si el país líder tiene un poder blando y se comporta de manera que beneficie a otros, las contracoaliciones eficaces pueden tardar en surgir". En 2007, el *think tank* estadounidense Center for Strategic & International Studies (CSIS) lanzó una comisión bipartidista sobre poder inteligente que copresidieron Richard Armitage y Joseph Nye. En el horizonte estaban las nuevas elecciones que darían como resultado un liderazgo nuevo en la Casa Blanca. Las conclusiones ponían de manifiesto el precario estado de la imagen de Estados Unidos en el mundo. "Estados Unidos debe llegar a ser una potencia inteligente a través, una vez más, de la inversión en el bien común –proporcionar cosas que la gente y los gobiernos en todas las partes del mundo quieren pero no pueden obtener en ausencia de un liderazgo estadounidense". La nueva estrategia significaría actuar en cinco áreas: Alianzas e Instituciones, desarrollo global, diplomacia pública ("acercar a las poblaciones extranjeras depende de construir relaciones a largo plazo y entre la gente, especialmente entre jóvenes"), integración económica, e innovación y tecnología.

En enero de 2009, ante el comité del Senado que debía aprobar su nombramiento, la nueva secretaria de Estado, Hillary Clinton, recogería el guante e hizo un llamamiento para restaurar el liderazgo americano a través del 'poder inteligente' *(smart power)* que mezcla la diplomacia con la defensa. "América no puede resolver la mayoría de los problemas urgentes por su cuenta, y el mundo tampoco puede resolverlos sin América". ■

"If the leading country has soft power and behaves in ways that benefit everyone, effective counter-coalitions will take a long time to come up". In 2007, the US think tank, Center for Strategic & International Studies (CSIS), launched a bipartisan commission about smart power that was co-presided by Richard Armitage and Joseph Nye. On the horizon were the new elections that were to result in a new leadership in the White House. The conclusion underlined the precarious state of the image of the United States in the world. "The United States must become a smart power through, once again, investing in the common good –provide things that the people and the governments around the world all want but cannot achieve in the absence of US leadership". The new strategy would imply acting in five areas: Alliances and Institutions, global development, public diplomacy ("bringing foreign populations together involves building long-term relationships also among the people, especially young people"), economic integration, innovation and technology.

In January of 2009, before the Senate Committee that was to approve her appointment, the new Secretary of State, Hillary Clinton, accepted the challenge and made a call to restoring American leadership with defence. "America cannot solve the majority of urgent problems on its own, and the world cannot solve them without America". ■

Felipe Santos. Profesor de Comunicación Política del Centro Universitario Villanueva adscrito a la Universidad Complutense. Editor del blog *Diplomacia Pública*: http://www.diplomacia-publica.blogspot.com/

Felipe Santos. *Professor of Political Communication of the Villanueva University Centre attatched to the Complutense University. Editor of the blog* Public Diplomacy: *http://www.diplomacia-publica.blogspot.com/*

Las universidades y la diplomacia pública

Universities and public diplomacy

ALLAN GOODMAN

Introducción. MÒNICA MARGARIT
Directora de la Fundación *Universidad.es*

El pasado 24 de marzo, en la *Casa América* de Madrid, se presentó oficialmente la Fundación para la proyección de las universidades españolas, Universidad.es. Se trata de un proyecto del Gobierno de España para aumentar la visibilidad del sistema universitario español en el mundo, a través de las siguientes líneas de actuación: la atracción de estudiantes e investigadores internacionales, el fomento de la salida de estudiantes e investigadores españoles a universidades de otros países, la participación en proyectos universitarios de cooperación al desarrollo y el apoyo a las estrategias de desarrollo internacional de nuestras propias universidades. Desde la Fundación Universidad.es trabajamos para presentar España al mundo a

Introduction. *MÒNICA MARGARIT*
Director Universidad.es *Foundation*

On March 24 of this year, the Foundation for the promotion of Spanish universities,* Universidad.es*, was officially presented at the* Casa América *in Madrid.* Universidad.es *was set up by the Spanish government to increase the visibility of the Spanish university system throughout the world, primarily through the following lines of action: attract international students and researchers, provide support for Spanish students and researchers wishing to study at universities in other countries, participate in university projects promoting cooperation for development, and support the international development strategies of our own universities. The* Universidad.es *Foundation is committed to presenting Spain

< Foto / *Photo:* Norberto M. Ibáñez. Campus de la Universidad de Berkeley, California / *University of Berkeley Campus, California*

través de nuestro sistema universitario: una España moderna, progresista, plural, joven y dinámica, que es la España de nuestras universidades.

Para dicha presentación tuvimos el privilegio de contar con el Dr. Allan Goodman, Presidente del *Institute for International Education*, la institución que hace más de 90 años entendió que la mejor forma de lograr el entendimiento entre las naciones debía ser a través del intercambio educativo internacional. Pienso que la oportunidad de leer las palabras que él pronunció hace unos meses en Madrid es una forma inmejorable de comprender el papel que las universidades ejercen como actores de la diplomacia pública. Espero que lo disfruten tanto como lo hicimos los que pudimos escucharle en la Casa América.

to the world through our universities: a modern, young, progressive country, faithfully reflected in our dynamic university system.

At this presentation we were honoured to welcome Dr. Allan Goodman, President of the IIE, the Institute for International Education. More than 90 years ago, the IIE saw that the best way to foster understanding between nations was through international educational exchange. The speech that Dr. Goodman gave in Madrid provided an excellent introduction to the role that universities play as agents of public diplomacy, and we are delighted to be able to reproduce it here. I hope that you will enjoy it as much as his audience did on the evening of the presentation at the Casa América.

Como para muchas otras cosas, Don Quijote es un buen punto de partida para empezar

En la segunda parte de la obra, Cervantes, refiriéndose al Emperador de China, comenta lo siguiente: "me escribió una carta con un propio, pidiéndome, o, por mejor decir, suplicándome se le enviase, porque quería fundar un colegio donde se leyese la lengua castellana, y quería que el libro que se leyese fuese el de la Historia de don Quijote. Justamente con esto, me decía que fuese yo a ser rector de tal colegio."

La propuesta de Cervantes no era tan descabellada. En aquellos tiempos, había unas 70 universidades, todas ellas altamente internacionalizadas. Desde Fez hasta Salamanca, pasando por Bolonia, todas tenían un rango universal, tanto por la cantidad de alumnos extranjeros que albergaban en sus aulas, como por la calidad de los estudios, o por los conocimientos que generaron. La existencia de tales universidades supuso la libertad de movimiento de personas, así como la difusión de las ideas, y muchos soberanos tuvieron que permitir a los estudiosos y alumnos extranjeros cruzar las fronteras para estudiar o ejercer la docencia, eximirles de pagar impuestos e incluso de servir en el ejército. Así, desde sus inicios, la universidad ha desempeñado un papel clave en la diplomacia pública.

Hablo desde la perspectiva de una persona que trabaja en el campo de los intercambios internacionales en programas que promueven el entendimiento mutuo como parte de las políticas extranjeras nacionales. Con ello, también construyen la próxima generación de líderes nacionales y globales y, como sé por propia experiencia, convierten a algunos príncipes en los reyes del presente y del futuro. Desde las becas *Fulbright* –financiadas por nuestro Congreso y a las cuales vuestro Gobierno también contribuye de

As in so many things, Don Quixote is a good place to start

Cervantes recounts in Part Two how the Emperor of China "begged me to send him Don Quixote, for he intended to found a college where the Spanish tongue would be taught, and it was his wish that the book to be read should be the History of Don Quixote. He also added that I should go and be the rector of this college."

It was not such a preposterous request. At the time there were about 70 universities and all of them were highly internationalized. From Fez, to Bologna, to Salamanca all were global in the students they drew, the scholars who taught them, and the knowledge they produced. Their existence required the free flow of people and ideas and many sovereigns needed to make provision for foreign scholars and students to cross borders to study and teach, to be free from taxes, and exempt from service in an army. So from the very beginning, the university played a key role in public diplomacy.

I speak from the perspective of someone who works in the field of international exchanges and about programs that promote mutual understanding, as part of national foreign policies. As they do this, they are also building the next generation of national and global leaders and, as I know from personal experience, turning some princes into present and future kings. Ranging from Fulbright –in which your Government makes a very substantial additional contribution to what our Congress appropriates–, to Erasmus, to your own Cervantes Institutes and Cultural Ambassadors program, these initiatives are direct investments in making the world a less dangerous place.

< Foto / *Photo:* Sonya Etchison

modo sustancial– a los programas Erasmus, los Institutos Cervantes y los programas de los Embajadores Culturales, estas iniciativas son inversiones directas que contribuyen a crear un mundo menos peligroso.

Las universidades pueden ser plataformas desde las que gobiernos y personas públicas anuncien sus políticas más urgentes.

Tanto en América como en Europa, la posibilidad de mantener abiertas las puertas y de animar a los alumnos y estudiosos en general a que realicen una parte de su formación fuera de sus países, depende de la existencia de políticas nacionales que faciliten la tramitación de visados, protejan los derechos de propiedad intelectual y amplíen el acceso a la enseñanza superior. De esta manera, los gobiernos y las universidades son socios en la diplomacia pública, tanto hoy como en la época de Cervantes.

Asimismo, las universidades pueden ser plataformas desde las que gobiernos y personas públicas anuncien sus políticas más urgentes. Las ceremonias de graduación, a la vez que otorgan un reconocimiento a los alumnos, son un medio ideal para transmitir ideas que hagan de nuestro mundo compartido un lugar mejor. Para los estudiosos norteamericanos, tal vez la idea más famosa siga siendo la que pronunció en su día el Secretario de Estado, George Marshall, en Harvard, al proponer la creación de un fondo que ayudara, tras la guerra, a la reconstrucción, tanto de este país como de otros países europeos.

El año pasado, el Secretario de Energía de Estados Unidades intervino en la ceremonia de graduación de Harvard, el Juez Asociado del Tribunal Supremo An-

For America, as for Europe, the ability to keep our doors open and encourage students and scholars to make international a part of what it means to be educated depends on national policies that facilitate the issuance of visas, protect intellectual property rights, and widen access to higher educational opportunities. Governments and universities are thus partners in public diplomacy just as much today as they may have been in Cervantes' time.

Sometimes, moreover, universities are platforms from which governments and public figures announce major policies. Commencement ceremonies launch students and, often, ideas, which can make our shared world a better place. For American scholars in my field, the most famous may still be that by the then-Secretary of State George Marshall at Harvard when he proposed the creation of a Fund to assist this country and others in Europe with their post-war reconstruction.

Last year, the U.S. Secretary of Energy spoke at Harvard's commencement, Associate Justice of the Supreme Court Anthony Kennedy spoke at Stanford's, and your own former Foreign Minister spoke at Georgetown's. Each advanced important initiatives. Secretary of State Hillary Rodham Clinton announced at NYU's commencement the creation of a Virtual Student Foreign Service "to harness technology and a commitment to global service among young people to facilitate a new form of diplomatic engagement." In the months following the speech, the Department of State recruited nearly 50 interns to work with U.S. diplomatic missions abroad on such things as developing a website for the Iraqi National Museum and teaching English and promoting gender equality through the power of

thony Kennedy en la de Stanford, y el ex ministro de Asuntos Exteriores de España en la de Georgetown. Todos lanzaron iniciativas importantes. La Secretaria de Estado Hillary Rodham Clinton propuso en la ceremonia de la Universidad de Nueva York la creación del Virtual Student Foreign Service "para combinar la tecnología y el compromiso con el servicio global entre los jóvenes y así facilitar una nueva forma de participación diplomática." Durante los meses siguientes, el Departamento del Estado reclutó a casi 50 residentes para trabajar con las misiones diplomáticas de Estados Unidos en el extranjero en temas como la puesta en marcha de una página web para el Museo Nacional Iraquí, la enseñanza del inglés y el apoyo a la igualdad de género a través de las redes de medios sociales. En los últimos meses, numerosos presidentes, ministros de asuntos exteriores y jefes de los bancos centrales han visitado los campus universitarios de todas partes del mundo para tratar temas de interés internacional. Y hace sólo un mes, la Secretaria de Estado Clinton informó a los alumnos de la Ciudad de la Educación en Doha de un nuevo Fondo Global de Tecnología y les comentó la necesidad de crear "más iniciativas conjuntas entre el sector privado, las universidades y las fundaciones y promover la implicación de persona a persona."

Así, cada semana hay muchos foros Davos en los campus universitarios

Cuando veo el flujo de alumnos, estudiosos e ideas en la enseñanza superior mundial, me imagino una enorme Ruta de la Seda del siglo XXI. Esta ruta académica promete ser tan importante como la que empezó hace dos milenios en China. La antigua Ruta de la Seda no sólo incrementó el comercio, sino que expandió los conocimientos, promovió el contacto de príncipes y mercaderes con el resto del mundo, fo-

social media networks. Over the past few months, numerous presidents, foreign ministers, and central bankers have been to campuses around the world to discuss pressing global issues. And only a month ago, in Doha, Secretary Clinton spoke to students at Education City about a new Global Technology Fund and the need for "more partnerships with the private sector, universities, foundations, and people-to-people engagement."

Universities are platforms from which governments and public figures announce major policies.

For many universities, in short, a Davos happens on their campus every week

So when I look at the flow of students, scholars, and ideas now taking place in higher education worldwide, I envision a vast 21st Century Silk Road. This academic trade route promises to be as significant as the one that two millennia ago began in China. The old Silk Road did more than increase commerce; it greatly expanded knowledge, made princes as well as merchants engage with the world beyond their borders, encouraged mutual respect, transformed diplomacy, and established the importance of studying beyond one's borders to the enduring benefit of science and learning. I expect the same from today's, and organizations such as the Fundacion and the one I represent are helping to accelerate the process. We are, in fact, working together on initiatives to internationalize campuses, share best practices, widen access to students in need to study abroad, and perfect the legislation that regulates our visa regimes and funds public diplomacy programs. Universities in this country

mentó el respeto mutuo, transformó la diplomacia y estableció la importancia de los estudios en el extranjero, en beneficio duradero de la ciencia.

Yo espero lo mismo de la Ruta de la Seda moderna. Están contribuyendo a acelerar este proceso organismos como esta Fundación y también el que yo represento. De hecho, estamos colaborando en iniciativas para internacionalizar los campus universitarios, compartir las buenas prácticas, ampliar las posibilidades de estudiar fuera para alumnos sin los recursos necesarios y perfeccionar la legislación que regula los regímenes de visado y financia los programas de diplomacia pública. Las universidades en este país y en el mío también contribuyen a rescatar estudiosos y a reconstruir instituciones educativas en las sociedades que han sufrido graves conflictos. Este trabajo convierte a la diplomacia pública de la enseñanza superior en una forma importante de ayuda al desarrollo.

Como la antigua Ruta de la Seda, nuestra ruta moderna tiene sus orígenes en Asia y a lo largo de la última década ha traído a más de dos millones de alumnos chinos e indios a las instituciones de enseñanza superior en Europa y América. Con el tiempo han ido apareciendo más rutas, igual que hace milenios. Existe un flujo considerable de alumnos en el interior de Europa gracias al programa Erasmus que desde su creación en 1987 ha permitido a más de dos millones de europeos seguir sus estudios en el extranjero. El flujo desde América del Sur hacia América del Norte en la última década suma casi un millón de alumnos más. Los estudiantes de Oriente Medio y África también traen sus culturas y talentos a nuestras aulas y vuelven a casa con perspectivas y competencias nuevas que transformarán sus instituciones de origen y construirán puentes a través de las naciones.

and my own are also helping to rescue scholars and rebuild educational institutions in post-conflict societies. Such work transforms higher education's public diplomacy into an important form of development assistance.

Like the ancient Silk Road, our modern one has its origins in Asia and over the past decade has brought more than two million Chinese and Indian students to the higher educational institutions of Europe and America. Over time, more routes have appeared as was the case millennia ago. There are substantial flows of students within Europe thanks to the Erasmus program which has already involved more than two million Europeans since its founding in 1987. The flow from South to North America over the past decade, moreover, adds nearly a million more students to the mix. Students from the Middle East and Africa also are bringing their cultures and talents into our classrooms, and taking home with them new perspectives and skills that will change their home institutions and build bridges across nations.

All this has led some scholars to once again conclude that the world is flat

Even though this is not true in all places, what is true is that students and scholars from virtually anywhere can find a place along the Academic Silk Road. The data we collect at the Institute of International Education, for example, show that the nearly three-quarters of a million international students and scholars who came to America last year, in fact, hail from virtually every county in the world. Increasingly this will also be true for some of the newer host countries like China –as one university president noted recently in the People's Daily,

Todo esto ha llevado a algunos estudiosos a afirmar otra vez que la tierra es plana

Hoy en día los alumnos y estudiosos de casi el mundo entero pueden encontrar cabida en la Ruta Académica de la Seda. Los datos que recopilamos en el Instituto de Enseñanza Internacional, por ejemplo, demuestran que los casi tres cuartos de millón de alumnos y estudiosos internacionales que vinieron a Estados Unidos el año pasado representan prácticamente a todos los países del mundo. Esto mismo esperamos que ocurra con los países de acogida más recientes como es el caso de China –tal como comentó recientemente un rector universitario en el diario *People's Daily,* "Reforzar los intercambios internacionales… ayudará a mejorar la posición de China en el entorno internacional"– o en India, donde el Gobierno ha establecido un sistema de cuotas para garantizar la internacionalización de las universidades públicas más importantes. Y recientemente, los gobiernos de Japón, Malasia, Jordania, Singapur y el Reino Unido han creado nuevos programas para incrementar las cifras de alumnos internacionales y promocionar relaciones institucionales en la enseñanza superior.

Los educadores de hoy son claves para garantizar que los conocimientos trasciendan las fronteras nacionales, culturales y políticas. Y nuestras universidades, como actores fundamentales en la diplomacia pública, son parte de lo que García Lorca llamó en su ensayo Teoría y Juego del Duende aquel "aire mental … que sopla con insistencia sobre las cabezas de los muertos, en busca de nuevos paisajes y acentos ignorados; un aire … que anuncia el constante bautizo de las cosas recién creadas." ■

Allan Goodman. Presidente del I.I.E., Instituto para la Educación Internacional, EE.UU.

"Strengthening international exchanges … will help to improve China's position in the international environment"– and in India, where the Government has actually set quotas to assure the internationalization of major public universities. And recently, the governments of Japan, Malaysia, Jordan, Singapore, and the United Kingdom have all announced new programs to increase substantially their international student populations and to promote institutional relationships in higher education.

Educators today are thus central to assuring that knowledge transcends national, cultural, and political boundaries. And our universities, as key actors in public diplomacy, are part of that "wind of the sprit" about which Garcia Lorca wrote in his lecture on the Theory and Play of the Duende*, "blowing insistently over the heads of the dead, in search of new landscapes and unknown accents: a wind… announcing the endless baptism of freshly created things."* ■

Allan Goodman. *President of the I.I.E., Institute of International Education, EE.UU.*

La importancia de los Centros y los Programas de investigación y divulgación científica como herramientas de la Diplomacia Pública

The importance of Centres and Programs to promote science research and popularization as tools for Public Diplomacy

JULIO LORCA, LAIA PUJOL

"La nueva diplomacia pública tiene un campo abonado en las actividades culturales (educación, arte, ciencia y tecnología), dado que trabajan a largo plazo y al margen de los intereses concretos de los gobiernos"

JAVIER NOYA, 2007

"For the new public diplomacy, cultural activities (education, art, science and technology) offer a fertile field as they work in the long term and apart from the specific interests of governments"

JAVIER NOYA, 2007

Introducción

Cuando hace más de tres siglos el Tratado de Westfalia establecía el concepto de Estado-nación se iniciaba un periodo de gobernabilidad territorial que ha centrado nuestras expectativas y normas hasta tiempos recientes[1]. La disrupción de la globalización está desdibujando los modelos de gobernanza heredados. La superación de los principales problemas a los que se enfrentan los Gobiernos nacionales, dado el carácter multifacético e interconectado de estos (terrorismo, ca-

Introduction

When over three centuries ago the concept of Nation-State was established in the Treaty of Westfalia, a period of territorial governability was initiated that has been the centre of our expectations and norms until recent times[1]. The disruption brought on by globalization is blurring our inherited models of governance. The solution of the main problems that our national governments face, given their multifaceted and interconnected nature (terrorism, global

< Foto / *Photo:* Wikin. Guangdong Science Center, Guangzhou, China / *Centro Científico Guangdong, China*

lentamiento global, precio del petróleo, tipo de cambio…) escapan a su ámbito de decisión, viéndose forzados al consenso o haciéndoles ceder directamente una parte de su soberanía, como ocurre en la Unión europea. La falta de eficacia del poder-fuerte, para responder con rapidez ante una amenaza concreta, evidencia la creciente dificultad para ubicar con precisión un territorio hostil o la identidad de un determinado enemigo.

Es imposible obviar que gran parte de los fenómenos descritos se vinculan con la disponibilidad ubicua del conocimiento derivada de la pujante tecnología-red. Sin embargo, como ya ocurriera con la imprenta, será nuevamente la emancipación ciudadana, asociada a la toma de consciencia de derechos, la que refleje el verdadero impacto de lo acontecido. Algunos preámbulos de lo que ha de venir lo representan hoy las redes sociales virtuales, especialmente las de movilidad, que trascienden culturas y fronteras; verdadero embrión de un futuro Parlamento Global[2]. Como afirma Robert Ratcliffe: "Hoy en día, los países se relacionan entre sí mucho más sobre la base de contactos interpersonales que intergubernamentales. El poder de la gente se volvió tan importante como la política"[3].

Sobre esta base, el papel de la investigación y la divulgación científica, como soporte de la diplomacia pública, aparece tremendamente reforzado en lo que ya se conoce como Diplomacia científica[4]; y en cualquier caso, claramente influida por la tendencia de los agentes globales a relacionarse en un marco post-estatal.

La transferencia de conocimiento como herramienta de diplomacia pública

Una de las consecuencias de la globalización es que no sólo se rompe la clásica división entre política interior y exterior de los países, sino que el intento interesado

warming, oil prices, exchange rates…) are beyond their scope of decision, obliging them to reach consensus or making them yield a part of their sovereignty, as occurs in the European Union. The hard power's lack of efficiency at responding swiftly to a specific threat is proof that it is increasingly difficult to locate with precision a hostile territory or the identity of a specific enemy.

It is impossible to forget that a large part of the phenomena described are linked to the ubiquitous availability of knowledge derived from Internet technology. However, as with the printing press, the citizen emancipation associated with people becoming aware of their rights will again be what reflects its true impact. Some preambles of what is to come are represented by today's virtual social networks, especially the mobile ones that transcend cultures and borders; a true embryo of a future Global Parliament[2]. As Robert Ratcliffe affirms: "Nowadays, the relations between countries are based more on interpersonal contacts than on intergovernmental ones. People power has become as important as political power"[3].

Based on this, the role of scientific research and promotion, to support public diplomacy, appears greatly reinforced by what has already been dubbed as Scientific Diplomacy[4]; and in any case, is clearly influenced by the tendency of global agents to relate to one another in a post-state framework.

The transfer of knowledge as a tool for public diplomacy

One of the consequences of globalization is that not only does it break the classical division between a

de influir unilateralmente sobre la opinión pública de terceros, debe ser sustituido por un pacto de intercambio cultural entre iguales[5]. En este sentido, la transferencia de conocimiento se erige como uno de los caminos de mayor acierto. De esta manera, se instituyen nuevas reglas de interacción, en la forma que recoge Leonard y colaboradores[6], donde el papel de los gobiernos queda relativizado:

> Mutualidad, reciprocidad, bidireccionalidad de la comunicación.
> Contacto intenso con colectivos no formales, no gubernamentales.
> No ocultar las relaciones de poder, sino ser autocríticos.
> Construir la confianza no sobre palabras ni discursos, sino sobre la práctica, colaborando en proyectos y acciones concretas del tipo que sean.

Lo anterior no quiere decir que los Gobiernos deban permanecer ajenos a estas corrientes, sino que deben ser revisados sus posicionamientos clásicos. De esta manera, el asesoramiento a un tercer país, en una materia determinada, debe conllevar la responsabilidad ética de combinar los beneficios del destinatario con los propios, más allá de la exclusiva búsqueda de influencia en decisiones potenciales o en la futura generación de mercados.

De esta forma, la transferencia de conocimiento debe quedar imbricada con las políticas de cooperación al desarrollo, clásicamente más asociadas a elementos tangibles, tal y como expresaba recientemente nuestra ministra[7] Cristina Garmendia: "la responsabilidad social de la ciencia europea debe reforzar los sistemas científicos de los países menos desarrollados, de modo que estos afiancen sus propias capacidades de investigación y de innovación".

country's domestic and foreign policies, but also the self-interested attempt to unilaterally influence the public opinion of third parties should be replaced with a pact of cultural exchange between equals[5]. In this sense, the transfer of knowledge stands out as one of the most accurate choices. In this way, new rules of inter-action are set up, as Leonard and collaborators pointed out[6], where the role of governments is relative:

> *Mutuality, reciprocity, two-way communication.*
> *Intense contact with informal, non-governmental collectives.*
> *Self-criticism rather than concealing the relations of power.*
> *Build confidence not with words nor with speeches, but with actions, by collaborating on specific projects and actions of every kind.*

The above observations do not mean that governments ought to remain removed from these trends, but that their classical positions need to be reviewed. In this way, any advice given to a third country should involve the ethical responsibility of combining the benefits of the receiver with those of the provider (one's own), and not be just a way to influence potential decision making or to create future markets.

Thus, knowledge transfer should be interwoven with policies of cooperation for development, traditionally more linked to tangible elements, as our minister,[7] Cristina Garmendia, recently pointed out: "the social responsibility of European science must reinforce the scientific systems of lesser developed countries, so as to fortify their own capacity for investigation and innovation".

Diplomacia científica

Como afirmó Friedmann en su afamado libro, el aplanamiento del mundo actual, vinculado a la globalización, está afectando al papel que deben jugar los gobiernos[8]; llegando a afirmar que: "a medida que el mundo se vuelva más y más plano, será necesario establecer un gobierno mundial que regule las formas de colaboración admitidas y no admitidas". Pues bien, si alguien ha sido pionero en estas nuevas fórmulas de relación son sin duda los científicos, que con frecuencia ignoran los intereses y fronteras nacionales al intercambiar ideas sobre sus proyectos, especialmente cuando trabajan sobre problemas globales[9]. En muchos casos, incluso han abierto conexiones difíciles cuando otro tipo de relación entre países parecía inviable.

El propio Presidente Obama ha resaltado esta nueva vía de futuro como forma de avanzar hacia la paz mundial, sustituyendo progresivamente el poder duro por el blando. La importancia de esta nueva aproximación quedó resaltada en un evento desarrollado en Londres en Junio de 2009, bajo el título *Nuevas fronteras para la diplomacia científica*[10]. Durante los debates se destacó el interés común por encontrar cauces adecuados que permitan estructurar los esfuerzos para incrementar la capacidad científica propia de los países en desarrollo; concluyendo, que la palabra *asociación*, será la clave para el avance. La mayor dificultad está en que, para que estas metas prosperen, la colaboración tiene que ser construida desde la 'transparencia y la igualdad', y eso no siempre es entendido por la diplomacia clásica, acostumbrada a anteponer los intereses propios sobre los de terceros. De ahí que sea imprescindible establecer una alianza entre la ciencia y la política apoyada en una ética compartida.

Scientific diplomacy

As Friedmann stated in his famous book, the flattening of the world today, linked to globalization, is affecting the role that should be played by governments[8], to the extent that: "as the world becomes flatter and flatter, there will be a need to establish a world government to regulate which forms of collaboration are admitted and which are not". So, if anyone can consider themselves pioneers in this new type of relations, it would be scientists, who often ignore national interests and borders by exchanging ideas about their projects, especially when they are working on global problems[9]. In many cases, they have enabled difficult connections when all other relations between countries seemed unworkable.

Even President Obama has underlined this new approach as a way to advance towards world peace, by progressively substituting hard power with soft power. The importance of this new approach was underlined in an event that took place in London in June of 2009, with the title New borders for scientific diplomacy*[10]. During the debates, what stood out was the shared interest in finding adequate ways to make it possible to structure the efforts towards increasing the scientific capacity of developing countries; in conclusion, the word* association *will provide the key to progress. The greatest difficulty is in that, in order for these goals to prosper, collaboration must be built on 'transparency and equality'; and this is not always well understood by classical diplomacy, as they are accustomed to putting their own interests before those of any third parties. Hence the importance of establishing an alliance between science and politics based on shared ethics.*

Foto / *Photo:* Kingjon. Academia de las Ciencias de California / *California Academy of Science* >

Casuística asociada a estos nuevos modelos. Los centros y programas de investigación y divulgación

Se evidencia así en ambas partes del Atlántico el creciente lazo entre investigación y diplomacia, tanto desde su perspectiva pública como desde su impacto en la formulación de políticas exteriores. Los retos globales y la realidad compleja a la que nos enfrentamos, abrazan el mundo de la ciencia y la política, fomentando una casi obligada cooperación entre países, científicos y centros de investigación para encontrar respuestas que guíen nuevos acuerdos y decisiones.

Encontramos rastros de esta vinculación en Estados Unidos con su reciente propuesta de Programa Científico Global para la Seguridad, Competitividad y Diplomacia introducida en la Cámara de Representantes el pasado marzo 2010 que promueve la cooperación

Case studies associated with these new models. Science museums and research programs

The growing link between science and diplomacy is apparent on both sides of the Atlantic, affecting both public diplomacy and the formulation of foreign policies. The global challenges and complex realities we are facing abound in the world of science and politics, promoting an almost obligatory cooperation between countries, scientists and research centres to find guiding lines for new agreements and decisions.

We find evidence of this connection in the United States with the recently proposed Global Science Program for Security, Competition and Diplomacy introduced in the House of Representatives in March of 2010, which promotes scientific cooperation in coun-

científica con los países de mayoría musulmana, países de oriente medio o países económicamente menos desarrollados; o en Europa con casos emblemáticos como el CERN (Organización europea para la investigación nuclear) que aglutina actualmente a veinte Estados miembros para responder a los misterios del Universo, y que ha sido clave para muchos otros avances como Internet, pero también desde un punto de vista diplomático, destacando logros como la consecución de uno de los primeros contratos tras la Segunda Guerra Mundial entre investigadores alemanes e israelitas, o entre investigadores de la antigua URSS y países del 'telón de acero'.

No podemos olvidarnos de otras iniciativas tan significativas como el Programa marco europeo de investigación y desarrollo tecnológico 2007-2013 que cuenta con más de 50.000 millones de Euros de presupuesto y que promueve la participación con países de alrededor del mundo. También destacan iniciativas más modestas como el Programa conjunto de I+D de *Ambient Assisted Living*, que reúne a veinte Estados Miembros, tres Estados asociados y a la Comisión Europea con un total de 700 Millones de Euros de presupuesto con el objetivo de fomentar la cooperación en I+D para mejorar la calidad de vida de las personas mayores.

La necesidad de dotar de peso político a las relaciones internacionales de investigación y desarrollo también ha tenido un fuerte eco en España, quien no sólo participa en los ejemplos europeos citados anteriormente, sino que históricamente ha ido desempeñando esta labor y de forma destacada con América Latina; estrechando así sus lazos con la región y reforzando su imagen de hermandad. Destacamos, a modo de ejemplo, su presencia en la Organización de Estados Iberoamericanos que fomenta la cooperación entre estos países en el campo de la educación, la ciencia, la tecnología y la cultura.

tries with a Muslim majority, in Middle Eastern countries or in economically less developed countries; or in Europe with emblematic projects like CERN (European Centre for Nuclear Research) that brings together twenty member States in the quest to understand the mysteries of the Universe, and which has been essential for many other advances such as Internet, but also in the field of diplomacy, with outstanding achievements such as one of the first contacts after the Second World War between German and Israeli researchers, or between researchers from the former USSR and 'iron curtain' countries.

We cannot forget other significant initiatives such as the European Framework Programme of Technological Research and Development 2007-2013, which has a budget of over 50,000 million euros and promotes participation with countries around the world. Also outstanding are some more modest initiatives such as the joint program of R+D, Ambient Assisted Living*, which brings together twenty Member States, three Associated States and the European Commission with a total budget of 700 million euros with the goal of promoting R+D cooperation to improve the quality of life of senior citizens.*

The need to give political weight to the international relations for research and development has also had a strong echo in Spain, who not only participates in the abovementioned European programs, but has also carried out this labour with Latin America; thus tightening the ties with the region and reinforcing the image of brotherhood. We point out, as an example, Spain's presence in the Organization of Latin American States, which promotes cooperation between these countries in the fields of education, science, technology and culture.

Sin embargo, como ya hemos comentado, el esfuerzo por vincular ciencia y política internacional no ha venido sólo desde el mundo de la política, es decir desde la voluntad del Estado y sus gobernantes, sino que la cooperación espontánea entre científicos y centros de investigación ha ido proliferando e incrementando su impacto. Hace tan sólo dos años, un centro de investigación mozambiqueño vinculado al Hospital Clínic-Universitat de Cataluña recibía el premio Príncipe de Asturias a la cooperación por su contribución al desarrollo de los países africanos. Hace sólo unos días, el pasado 16 de junio 2010, la Organización Nacional de Trasplantes (ONT) de España y *The Transplantation Society* (TTS) fueron reconocidas con el mismo premio por su cooperación ética y científica en el trasplante de órganos y su colaboración para erradicar el tráfico ilegal de órganos en el mundo. Sólo son la punta del iceberg del entramado de cooperaciones científicas existentes y su potencial impacto en la mejora de las vidas de las personas alrededor del mundo.

However, as we have already mentioned, the effort to link science and international politics has not only originated from the world of politics, or from the will of the states and their governors, but the spontaneous cooperation between scientists and research centres has proliferated and increased its impact. Only two years age, a Mozambican research centre associated with the Clinical Hospital of the University of Catalonia received the Prince of Asturias Award for Cooperation for its contribution to the development of African countries. Only a few days ago, on June 16, 2010, the National Organization of Transplants (ONT in the Spanish abbreviation) of Spain and The Transplant Society (TTS) were given this award for their ethical and scientific cooperation in organ transplants and for their collaboration in fighting against illegal organ traffic in the world. This is only the tip of the iceberg of the network of scientific cooperation that exists and its potential impact on improving the lives of people around the world.

La otra cara de la moneda: los riesgos oscuros del mercado

Efectivamente, las comunidades autoorganizadas y las relaciones entre pares (B2B, P2P…) serán dominantes en los nuevos modelos de relación pública entre pueblos, especialmente en el intercambio de conocimientos científicos y culturales. Ahora bien, existirán ocasiones donde el libre albedrío de los agentes deberá ser tutelado. Nos referimos a aquellos casos en los que en nombre de la ciencia se pudieran cometer abusos, especialmente sobre los derechos humanos, cuando tras una actividad investigadora dominen los intereses económicos a toda costa.

Nos viene así a la memoria los escalofriantes análisis realizados por Werner y Weiss en su *Libro negro de las marcas*[11] donde reflejaban la forma en que muchos de

The other side of the coin: the dark risks of the market

It is true that self-governing communities and bilateral relationships (B2B, P2P...) will be dominant in the new models of public relations between peoples, especially in the exchange of cultural and scientific knowledge. However, there will be occasions when the free will of the agents will have to be monitored. We are referring to cases in which, in the name of science, abuses might be committed, especially violations of human rights, when behind a specific line of investigation there is a total predominance of economic interests.

This brings to memory the chilling analysis carried out by Werner and Weiss in their Black Book of Trademarks[11] *which revealed how many of the most important pharmaceutical laboratories in the world have*

los laboratorios farmacéuticos más importantes del mundo, utilizan a pacientes como conejillos de indias para probar la bondad o no de medicamentos, utilizando para ello a profesionales corruptos de hospitales del tercer mundo. La búsqueda de resultados rápidos, sorteando las mayores trabas de las leyes y controles de países desarrollados, podría desvirtuar los mecanismos descritos con resultados paradójicos.

Muchos de los laboratorios farmacéuticos más importantes del mundo, utilizan a pacientes como conejillos de indias para probar la bondad o no de medicamentos.

En muchos casos, serán los propios ciudadanos, a través del potencial de denuncia de las nuevas redes sociales, los que colaboren con los gobiernos y organismos internacionales a prevenirlos; siempre que, no sea peor el remedio que la enfermedad. Aún no se ha cerrado el caso de 'mister Flu'[12] que ha levantado tremendas sospechas sobre si la gestión de la 'pandemia de gripe A' ha sido o no manipulada por la industria con fines lucrativos. El político alemán Wolfgang Wodarg, médico, epidemiólogo y presidente del Comité de Salud del Consejo de Europa, está impulsando un grupo de investigación sobre la presión ejercida sobre gobiernos y la propia Organización Mundial de la Salud, para que se gastasen millones de euros en vacunas, afirmando que "*la sicosis ha sido un montaje*"[13]. Si bien lo niega, la propia OMS ha creado una comisión de investigación para aclarar lo denunciado.

Conclusiones

Como establecen Keohane y Nye, "La política mundial contemporánea no es una tela sin costuras; es un ta-

used patients as if they were guinea pigs in testing whether or not a medicine is benevolent, with the collusion of corrupt professionals in the hospitals of third world countries. The search for rapid results, avoiding the legal obstacles and controls of developed countries, could distort the described mechanisms with paradoxical results.

Many of the most important pharmaceutical laboratories in the world have used patients as if they were guinea pigs in testing whether or not a medicine is benevolent.

In many cases, it is the citizens themselves who, armed with the denunciation power of new social networks, will collaborate with governments and international organisms to warn them, hoping that the remedy will not be worse than the illness. The still unsolved case of 'Mister Flu'[12], which has raised tremendous suspicions as to whether or not the management of the 'H1N1 pandemic flu' was manipulated by the pharmaceutical industry for economic gain. The German politician Wolfgang Wodarg, medical doctor, epidemiologist and president of the Committee on Health of the European Council, is leading a group of investigation about the pressure exercised on governments and even on the World Health Organization so that they would spend millions of euros on vaccines, claiming that "the psychosis was staged"[13]. Although they deny it, the WHO itself has created a committee to investigate the charges.

Conclusions

As established by Keohane and Nye, "Contemporary world politics is not a seamless fabric; it is a tapestry

piz confeccionado con diversas relaciones. En un mundo así, un solo modelo no puede explicar todas las situaciones."[14]. Esperemos que sea el compromiso ético de todos y en especial la participación de la propia ciudadanía, en la tutela eficaz de sus propios derechos, el camino por el que la nueva diplomacia pública y científica contribuyan realmente al progreso de los más desfavorecidos. ■

[1] Eatmon Kelly. *La década decisiva.* Ediciones Granica, S.A. 2006.

[2] Jadad. A y Lorca, J. Web 2.0: ¿Y esto ahora de qué va? Revistaesalud.com. nº 10. 2007.

[3] El inglés Robert Ratcliffe, en el 2000 dirigió, desde el British Council, una encuesta mundial para evaluar la imagen exterior del Reino Unido. La muestra incluyó a más de seis mil jóvenes líderes en treinta países, con interesantes conclusiones sobre el futuro de la Diplomacia Pública. Citado por Mattias Marini en "Diplomacia Pública. Una ocasión para recontar Argentina a los italianos". 2008.

[4] New frontiers in science diplomacy. Navigating the changing balance of power. The Royal Society. Enero 2010.

[5] Noya, Francisco Javier. Del libro *Diplomacia pública para el siglo xxi.* Pag. 122. Edit. Ariel. 2007.

[6] Leonard, et al. 2005. Citado por Noya, 2007 (3).

[7] Discurso de la ministra de Ciencia e Innovación en la Inauguración de la Conferencia "Ciencia contra la pobreza". La Granja (Segovia), 8 de abril de 2010.

[8] Friedmann, Thomas L. The World is Flat: The Globalized World in the Twenty-first Century. Penguin Books Ltd. 2007.

[9] Dickson, David. The limits of science diplomacy. SciDev.net. Junio 2009.

[10] New Frontiers in Science Diplomacy, Junio 2009. UK's Royal Society and the American Association for the Advancement of Science.

[11] Wener, Klaus y Weiss, Hans. *El libro negro de las marcas.* Edit. Sudamericana, 2004.

[12] Manuel del Pozo. *Gripe A: ¿Alarmismo o complot farmacéutico?* Expansion.com. Febrero 2010. Último acceso. 20 Junio 2010.

[13] F. William Engdahl. "European Parliament to Investigate WHO and "Pandemic Scandal". Global Research. Diciembre 2009.

[14] Keohane, Robert y Nye, Joseph. *Poder e Interdependencia. La política mundial en transición.* Buenos Aires, Grupo Editor Latinoamericano, 1988, 16-17.

Julio Lorca. Director del I2BC, Instituto para el Bienestar y la Ciudadanía
Laia Pujol. Directora Relaciones Institucionales del I2BC

made up of diverse relations. In a world like this, a single model cannot be used to explain every situation."[14] Let's hope that the ethical commitment of everyone, and especially the participation of citizens themselves in effectively watching over their own rights, will pave the way for the new public and scientific diplomacy to make a real contribution to the progress of the less privileged. ■

[1] Eatmon Kelly. La década decisiva (The decisive decade). Ediciones Granica, S.A. 2006.

[2] Jadad. A and Lorca, J. Web 2.0: ¿Y esto ahora de qué va? (Web 2.0: What is this all about?). Revistaesalud.com. nº 10. 2007.

[3] Robert Ratcliffe, at the British Council, in 2000 directed a world survey to evaluate the image of the United Kingdom abroad. The survey included over six thousand young leaders in thirty countries with interesting results about the future of Public Diplomacy. Quoted by Mattias Marini in "Public Diplomacy. An opportunity to recount Argentina to the Italians". 2008.

[4] New frontiers in science diplomacy. Navigating the changing balance of power. The Royal Society. January 2010.

[5] Noya, Francisco Javier. Del libro Diplomacia pública para el siglo 21 (From the book Public Diplomacy for the 21st century). Page 122. Edit. Ariel. 2007.

[6] Leonard, et al. 2005. Quoted by Noya, 2007 (3).

[7] Speech by the minister of Science and Innovation during the opening of the Conference "Science against poverty". La Granja (Segovia), 8th of April 2010.

[8] Friedmann, Thomas L. The World is Flat: The Globalized World in the Twenty-first Century. Penguin Books Ltd. 2007.

[9] Dickson, David. The limits of science diplomacy. SciDev.net. Junio 2009.

[10] New Frontiers in Science Diplomacy, June 2009. UK's Royal Society and the American Association for the Advancement of Science.

[11] Wener, Klaus and Weiss, Hans. El libro negro de las marcas (The black book of labels). Edit. Sudamericana, 2004.

[12] Manuel del Pozo. "H1N1 flu: Alarmism or pharmaceutical conspiracy?" Expansion.com. February 2010. Last access. 20 June 2010.

[13] F. William Engdahl. "European Parliament to Investigate WHO and "Pandemic Scandal". Global Research. Decembre 2009.

[14] Keohane, Robert and Nye, Joseph, Poder e Interdependencia. La politica mundial en transición (Power and Interdependence. World Politics in transition). Buenos Aires, Grupo Editor Latinoamericano, 1988, 16-17.

Julio Lorca. *Director of I2BC, Institute for Welfare and Citizens*
Laia Pujol. *Director of Institutional Relations of I2BC*

El mecenazgo cultural internacional de las empresas

Una contribución a la diplomacia pública

The international cultural sponsorship of corporations

A contribution to public diplomacy

FRANCESCA MINGUELLA

Richard Amstrong, director de la Fundación Guggenheim, ha afirmado (*Babelia*, 11/07/09) que "España debería atribuirse el mérito de haber entendido, de forma más profunda que ningún otro país desde la II Guerra Mundial, el poder de la transformación cultural". Este proceso de la España democrática tuvo en las empresas su mejor aliado. El trípode democracia-cultura-mecenazgo empresarial ha sido evidente. Y esta alianza tiene lugar también en la dimensión exterior, complementando, en un ejercicio de diplomacia informal, el *soft power*, la diplomacia

*Richard Armstrong, director of the Guggenheim Foundation, has stated (*Babelia, *11/07/09) that "Spain should take credit for having understood, more deeply than any other country since the Second World War, the power of cultural transformation". Democratic Spain´s best allies in this process were businesses. The tripod of democracy-culture-corporate sponsorship has been very visible. This alliance has also taken place in the foreign arena by complementing, in an exercise of informal diplomacy, the soft powers, public diplomacy and international cultural*

< Foto / *Photo:* Adriano Castelli.Moma Museum, New York

pública y la cooperación cultural internacional, por los elementos de relaciones y comunicación que la acción filantrópica estratégica de las empresas incorpora.

Las actuaciones internacionales de las empresas mecenas españolas, en el campo de la cultura y las artes, han atendido a objetivos de interés general mostrando la pujanza tanto del patrimonio como de la creatividad españoles.

Además las empresas buscan actualmente llegar, más allá de la imagen, al concepto de reputación, que incorpora elementos de interactividad y credibilidad en un entorno de valores, un ejercicio no exento de atractivo también para la imagen de los Estados. La *license to operate* en el mundo, que los Estados buscan con la diplomacia pública, ha sido desde sus orígenes el objetivo básico de la filantropía empresarial.

Trayectorias del mecenazgo internacional en España

Las actuaciones internacionales de las empresas mecenas españolas, en el campo de la cultura y las artes, han atendido a objetivos de interés general mostrando la pujanza tanto del patrimonio como de la creatividad españoles. Sin embargo, han recibido poca consideración, frente a la potencia mediática de las actuaciones en RSE fuera de España (objetivos del Milenio, etc.). Ello justificaría que se les dedique aquí atención, en todo caso no exhaustiva.

La Fundación Banco Hispano Americano patrocinó la exposición Velázquez en el Metropolitan Museum de Nueva York en el último trimestre de 1989, den-

co-operation, with the relations and communication that the strategic philanthropic action of corporations has added.

Moreover, today's companies strive to achieve, rather than just an image, a reputation, which incorporates elements of interactivity and credibility in an atmosphere of values; an exercise that is also beneficial for the image of the State. The 'license to operate' in the world, which States seek through public diplomacy, has always been at the root of corporate philanthropy.

Cases of international sponsorship in Spain

The international sponsorships carried out by Spanish corporations, in the field of culture and the arts, have fulfilled objectives in the general public interest by showcasing the strengths of Spain's patrimony and creators. However, their efforts have received little attention compared with the powerful media coverage received by SRC outside of Spain (the Millenium Objectives, etc.). For this reason we feel justified in dedicating some attention to them here.

The Banco Hispano Americano Foundation sponsored the exhibit of Velázquez in the Metropolitan Museum of New York during the last trimester of 1989, as a part of their exhibiting program of great Spanish painters. The following and well-known exhibit of Velázquez in Madrid, during the first trimestre of 1990, a date that marks the beginning of the modern era of corporate sponsorship of culture in Spain, was organized by the Museum itself with the Foundation as its sponsor. The majority of the paintings exhibited in New York were on loan from the Prado collection as well as from other museums and institutions. Thus, there was a re-uniting of paintings

tro de su programa de exposiciones de grandes pintores españoles. La subsiguiente y celebérrima exposición Velázquez en Madrid, en el primer trimestre de 1990, efeméride que se reconoce como el inicio del moderno mecenazgo empresarial de la cultura en España, fue organizada por el propio Museo con el patrocinio de la fundación. La mayor parte de las piezas exhibidas en Nueva York se unieron a la colección del Prado y a otros préstamos de museos e instituciones. De esta forma se reencontraron cuadros depositados en Boston, Dallas, Nueva York, Londres, Edimburgo, Múnich, Rouen, Viena, Madrid, Sevilla, Orihuela, Valencia y Barcelona.

La fundación realizó un amplio programa de arte en el exterior, muchas veces alrededor de su colección, en colaboración con sus filiales locales y diversas instituciones oficiales españolas, como las respectivas embajadas y la Dirección General de Relaciones Culturales del Ministerio de Asuntos Exteriores. En 1989 organizó en Portugal la exposición *Colecçao Banco Hispano Americano: 50 años de pintura española* que reunió sesenta obras de finales del siglo XIX y comienzos del XX. En 1990 presentó en el Modern Art Institute de Dublín *Pintura y escultura de vanguardia en la Colección Banco Hispano Americano.* En 1991 se exhibió en París, en el Centro Cultural Español, *Reflejos: 50 años de pintura española, 1880-1930, en la Colección del Banco Hispano Americano.*

Después del proceso de fusión, esta acción la ha llevado a cabo la Fundación Santander y su ámbito, de acuerdo con la expansión del grupo bancario, se dirigió sobre todo a Latinoamérica. Así, en el Museo de Bellas Artes de Santiago de Chile se exhibió en 2003 *Del Greco a Chillida. Obras maestras de la pintura europea. Colección Grupo Santander*. En 2004 se pre-

deposited in Boston, Dallas, New York, London, Edimburgh, Munich, Rouen, Vienna, Madrid, Sevilla, Orihuela, Valencia and Barcelona.

The foundation carried out an extensive programme of art abroad, often based on their own collection, and in collaboration with their branch offices and with various official Spanish institutions, such as the corresponding embassies and the Main Office of Cultural Relations of the Ministry of Foreign Affairs. In 1989 they organized in Portugal the exhibit Colecçao Banco Hispano Americano: 50 years of Spanish painting *which brought together sixty works from the end of the 19th and beginning of the 20th centuries. In 1990 they presented the exhibit* Avant-garde painting and sculpture in the Banco Hispano Americano Collection *at the Modern Art Institute of Dublin*. *In 1991, at the Spanish Cultural Centre in Paris, they held the exhibition,* Reflections: 50 years of Spanish painting, 1880-1930 of the Banco Hispano American Collection.

The international sponsorships carried out by Spanish corporations, in the field of culture and the arts, have fulfilled objectives in the general public interest by showcasing the strengths of Spain's patrimony and creators.

After the process of merges, these actions have been carried out by the Santander Foundation and affiliates. In accordance with the expansion of the financial group, special emphasis has been given to Latin America. Thus, the exhibition From Greco to Chillida *was shown at the Museum of Fine Arts of Santiago*

sentó *Provocando la mirada. Colección Grupo Santander*, en el Museo de Arte de Sao Paulo. Y en el Museo Nacional de San Carlos, México DF, y en 2005, *Cinco siglos de arte europeo. Colección Grupo Santander*. Resulta especialmente interesante la creación en 2001 del Santander Cultural, una institución del Grupo Santander Brasil, formada por los bancos Santander y Real, dirigida a la integración y difusión de la diversidad de los lenguajes y contenidos artístico-culturales.

Las empresas multinacionales deben enfrentarse a las acusaciones de uniformización y de prestar escasa atención a la diversidad cultural. La atención al patrimonio de los países en que operan es una forma de desmentirlo. Y esto es lo que hace Gas Natural, editando, anualmente, libros dedicados a los países en los que invierte. Se contempla el patrimonio cultural y el natural y la serie, iniciada en los años 95 y 96 con diversos aspectos de Argentina, ha incluido desde entonces Lisboa, el Patrimonio de la Humanidad en el Magreb, Colombia, México, nuevamente Argentina, con esta consideración de patrimonio cultural y natural, Brasil, Qatar, Puerto Rico, Argelia, Nigeria, Sicilia y Angola. Con ello sigue la política de su casa madre, Catalana de Gas, atenta siempre a aspectos pioneros de responsabilidad social en los países de su intervención.

Fundación Telefónica actúa a través de fundaciones locales en Argentina, Brasil, Colombia, Chile, España, México, Perú y Venezuela. En el terreno de la cultura, la Fundación, especializada en las relaciones entre arte y tecnología y en la creación más actual, mantiene una actitud internacionalista en la selección de artistas y temáticas. Y el programa *Ars Virtual*, por el que pueden visitarse en la red monumentos de España,

de Chile in 2003. In 2004, the exhibit Provoking gazes. Grupo Santander Collection *was on display at the Museum of Art of Sao Paulo. And, in 2005, at the National Museum of San Carlos, Mexico DF* Five centuries of European art. Grupo Santander Collection *was exhibited. Especially interesting was the creation in 2001 of Cultural Santander, an institution of the Grupo Santander of Brazil, made up of the Santander and Real banks, with the objective of integrating and promoting the diversity of cultural-artistic languages and contents.*

Multi-national businesses need to stand up to the accusations of standardizing and paying litle attention to cultural diversity. Tending to the heritage of the countries in which they operate is a good way to refute these accusations. This policy is followed by Gas Natural with the annual publication of books about the countries in which they invest. The series, which was begun in 1995 and 1996 about diverse aspects of Argentina, contemplates the cultural and natural heritage of each country. Since then, it has included Lisbon, the Human Heritage in the Magreb, Columbia, Mexico, Argentina for a second time, to cover its cultural and natural heritage, Brazil, Quatar, Puerto Rico, Algeria, Nigeria, Sicily and Angola. With this publication they are following the policies laid down by their mother company, Catalana de Gas, who have always been pioneers in social responsibility in the countries where they operate.

The Telefónica Foundation works through local foundations in Argentina, Brazil, Columbia, Chile, Spain, Mexico, Peru and Venezuela. The Foundation, which focuses on the relationship between art and technology and on the most current trends of creativity, maintains an internationalist attitude in its selecion of

Foto / *Photo:* Sarkao. Galería de Arte Zwinger. Exposición de G.Baselitz / *Zwinger Art Gallery. G. Baselitz Exhibition* >

América Latina y Marruecos, atiende también a la conservación y difusión del patrimonio histórico.

Repsol, por su parte, ha atendido asimismo al patrimonio, pero en este caso, al musical. El *Programa Repsol YPF para la Música de Latinoamérica,* iniciado en 1996 bajo el auspicio de la UNESCO, se orientó a la rehabilitación y difusión del patrimonio histórico musical americano. La UNESCO lo consideró uno de los programas fundamentales en el campo de la investigación de nuestro tiempo.

El grupo Mapfre posee una gran actividad comercial y filantrópica en Latinoamérica. En la segunda mitad de la década de los años noventa del pasado siglo, la Fundación Mapfre protagonizó una intensa colaboración con el Museo Nacional de Cuba, cuyos fondos

artists and themes. The program Ars Virtual*, which enables on-line tours of the monuments of Spain, Latin America and Morrocco, also addresses the issue of conservation and promotion of historic heritage.*

Repsol, on the other hand, has also attended to cultural heritage, but in this case, musical heritage. The YPF Repsol Program for Latin American Music*, initiated in 1996 under the auspices of the UNESCO, aimed at recuperating and promoting the historical heritage of American music. The UNESCO has considered it to be a fundamental program in the field of research of our time.*

The Mapfre group is very active in commerce and philanthropy in Latin America. In the second half of the decade of the 1990's, the Mapfre Foundation was

nutrieron sendas exposiciones en Madrid, en la sala de la fundación (*Pintura europea y cubana en las colecciones del Museo Nacional de La Habana" y "Pintura española del siglo XIX del Museo Nacional de Bellas Artes de La Habana* y *Eugenio Lucas Velásquez en La Habana*), así como en el Museo de Bellas Artes de Bilbao. De esta estrecha colaboración surgió la ayuda de Mapfre a las tareas de rehabilitación y acondicionamiento del propio Museo Nacional.

El Instituto de Cultura de la Fundación Mapfre ha apostado por una fuerte internacionalización de sus actividades no sólo en Latinoamérica, sino también en Europa. A lo largo del ejercicio 2009, de un total de 34 exposiciones, cuatro se realizaron en museos latinoamericanos, seis en museos europeos y una en Asia. En los últimos diez años, las exposiciones realizadas fuera de España han sido 32, la mayor parte de ellas, 21, en Latinoamérica.

La Fundación Mapfre ha firmado un convenio con el Grupo Santillana para la puesta en marcha del proyecto editorial *América Latina en la historia contemporánea* que comprende la publicación, en cinco años, de unos 100 títulos de alta divulgación sobre la historia contemporánea de los principales países latinoamericanos además de España y Portugal y varios volúmenes dedicados a la historia de otros países relacionados como Estados Unidos, Inglaterra y Francia. Paralelamente se realizarán más de 15 exposiciones que, a través de la fotografía histórica, reflejen los principales aspectos de la historia de los países de América Latina.

Otra entidad financiera muy activa en este campo es el BBVA, socio estratégico del Museo Guggenheim de Bilbao, ejemplo de transformación ciudadana por la

*the main player in an intense collaboration with the National Museum of Cuba, whose collection was the basis of many exhibits in Madrid in the Foundation's gallery (*European and Cuban painting in the collection of the National Museum of The Havannah *and* Eugenio Lucas Velásquez and The Havannah*), and also in the Fine Arts Museum of Bilbao. Out of this close collaboration arose Mapfre's decision to assist in the tasks of rehabilitation and improvement of the National Museum itself.*

The Cultural Institute of the Mapfre Foundation has chosen to increment the international scope of its activities not only in Latin America, but in Europe as well. In the year 2009, out of a total of 34 exhibitions, four were held in Latin American museums, six in European museums and one in Asia. In the last ten years, 32 exhibits have been held outside of Spain, 21 of which were in Latin America.

The Mapfre Foundation has signed an agreement with the Santillana Group to carry out an editorial project called Latin America in contemporary history *which consists in publishing 100 widely distributed books on the contemporary history of the most important Latin American countries, as well as Spain and Portugal, and various volumes on the history of other related countries such as the United Stated, England and France. Likewise, there will be 15 exhibits that use historical photographs to illustrate the main aspects of the history of Latin American countries.*

Another financial entity that is very active in this field is BBVA, a strategic partner of the Guggenheim Museum of Bilbao. This partnership provides examples of citizen transformation through culture and of the

cultura y de la nueva combinación de arquitectura, turismo y marca con proyección internacional. En 2007 celebró su 150 Aniversario con la gira de una selección de su colección corporativa, bajo el título *Obras maestras de la Colección BBVA. Pintura española de los siglos XV al XX,* por seis países seis latinoamericanos y una gira por España de una selección de fondos latinoamericanos de su colección.

Estados Unidos reconoce de manera especial el papel de sus empresas en la formación de la imagen exterior del país, con un Premio establecido por el Departamento de Estado en 1999, el *Secretary of State's Award for Corporate Excellence*, subrayando la importancia de las alianzas público-privadas en los esfuerzos diplomáticos. En España no sólo no se da este tipo de reconocimiento, sino que la escasa generosidad del trato fiscal al mecenazgo resulta ostensible y no se ha conseguido ningún avance en los últimos dieciséis años, sea cual fuere el partido político gobernante. La contribución de las empresas, tan evidente, como se demuestra en este artículo por lo que respecta a la imagen exterior del país, merecería un cambio de tratamiento, no sólo en la legislación fiscal, sino que incorporara los instrumentos excelentes de fomento de otros países de nuestro entorno, incluyendo los que atienden a su actividad internacional, sin olvidar el aspecto de *advocacy* (apoyo o defensa) de la cultura, prácticamente inexistente en nuestro país, y necesario en el momento en que no parece ser objeto del entusiasmo social que despertó en el próximo pasado. ■

* Versión reducida del artículo publicado por el Real Instituto Elcano

Francesca Minguella. presidenta de *pARTnerS España* y fundadora de la *International Network of Business-Arts Alliances*

new combination of architecture, tourism and brandnames with an international projection. In 2007 they celebrated their 150th Anniversary by sending a selection of their corporate collection, under the title Master works of the BBVA Collection. Spanish painting from the 15th to the 20th century*, on tour around six Latin American countries, and with a travelling exhibit in Spain of a selection of the Latin American paintings of their collection.*

The United States has a special way of recognizing the role played by their corporations in forming the country's foreign image; the State Department set up a prize in 1999, the Secretary of State's Award for Corporate Excellence*, which underlines the importance of public-private alliances in diplomatic efforts. In Spain not only is this sort of recognition lacking, but there is also a blaring lack of fiscal generosity with respect to sponsorships, which has shown no improvement over the last sixteen years, no matter which political party has had the majority. The contribution made by Spain's corporations to the foreign image of the country, which we have clearly pointed out in this article, deserves to be treated differently; not only by introducing changes in fiscal legislation, but by incorporating the excellent instruments that exist in surrounding countries, including those that attend to their international activity, without forgetting the aspect of cultural advocacy, practically non-existent in our country, and so necessary at a time when culture no longer appears to enjoy the social enthusiasm of the recent past.* ■

** Abridged version of the article published by the Elcano Royal Institute*

Francesca Minguella. President of pARTnerS España and founder of the International Network of Business-Arts Alliances

Gran Melia Fénix

La diplomacia corporativa como disciplina de gestión empresarial

Caso Sol Meliá

Corporate Diplomacy as a business management discipline

Sol Meliá Case

ESTHER TRUJILLO

"Si la excelencia le parece cara, pruebe con la mediocridad"
MARIANO BARBACID

"If you think that excellence is expensive, try mediocrity"
MARIANO BARBACID

Esto es, exactamente, lo mismo que pasa con la responsabilidad social de las empresas: a muchos les parece que es cara, accesoria e innecesaria. Pruebe a ser irresponsable: pregúntele a *BP* cuánto cae su acción cada vez que los medios de comunicación muestran una foto de una playa bañada en petróleo. Pregúntele a *Nike*, a *Levi´s Strauss*, a *Toyota*. Teclee en *Google* el nombre de cualquier gran empresa y a continuación

This is, precisely, the same thing that happens with corporate social responsibility: to many it seems expensive, accessory and unnecessary. Try being irresponsible: ask BP how much its shares fall each time the media show a picture of a beach covered in oil. Ask Nike*, ask* Levi's Strauss *or* Toyota*. Type the name of any company into* Google *followed by word boycott. Search in* Facebook *the pages created by de-*

< Foto / *Photo:* Hotel Gran Meliá Fénix, España

la palabra *boycott*. Busque en *Facebook* las páginas creadas por los detractores de algunas marcas. Existen plataformas en contra de casi todas las grandes empresas.

En la era de la información al instante, para las empresas, y especialmente para las cotizadas, la transparencia ya no es un buena práctica, sino una obligación. Es más rentable contar lo que uno hace que esperar a que otros lo hagan por tí; es menos arriesgado reconocer nuestros puntos débiles que encontrarse con un grupo de activistas con pancartas a las puertas de nuestra sede corporativa. Lo primero rara vez será titular de prensa, lo segundo generará titular, foto, y algo más…

Esta visión empresarial se alinea con una de las acepciones más sencillas y certeras[1] sobre la responsabilidad social: "*es una forma de gestionar la empresa, una forma que consiste en maximizar los impactos positivos que genera el negocio, y minimizar los impactos negativos.*"

En esta forma de entender la gestión empresarial, las relaciones con los grupos de interés, saber quiénes son, dónde encontrarlos, cómo piensan, qué les preocupa, qué opinan de lo que hace nuestra empresa, recabar su ayuda en los temas que la empresa no conoce, se convierte en una clave de liderazgo e innovación: es la gestión de la diplomacia corporativa (DC).

Razones para la Diplomacia Corporativa

Uno de los efectos más notorios de la globalización, es el borrado de las fronteras, todo queda igualado. Hoy en día podemos consumir el mismo producto en prácticamente cualquier país; como muestra, existe un índice llamado *BigMac*[2]. En esta erosión de fron-

tractors of certain brands. There are platforms against almost every large company.

In the era of instant information, for companies, and especially for those on the stock market, transparency is no longer a good practice, but an obligation. It is more beneficial to say what you are doing than wait for others to say it for you: it is less risky to recognize our weak spots than to find a group of activists holding billboards at the entrance to our headquarters. The former will rarely make headline news; the latter will bring in the headlines, photos and much more…

*This business vision is in line with one of the most simple and accurate[1] definitions of social responsibility: "…*it is a form of company management, a form that consists in maximizing the positive impacts generated by the business, and minimizing the negative impacts."

In this way of understanding business management, the relationship with stakeholders, knowing who they are, where to find them, how they think, what worries them, what they think about what our company does, plus requesting their help on issues the company is not familiar with, becomes a key to leadership and innovation: this is the management of corporate diplomacy (CD).

Reasons for Corporate Diplomacy

One of the most notorious effects of globalization is the blurring of borders; everything becomes the same. Today we can consume the same products in almost any country; for example, there actually exists a so-called BigMac*[2] index. In this blurring of borders and distances, it is necessary to differentiate oneself, especially if the market in which our com-*

teras y distancias, es necesario diferenciarse, especialmente si el mercado en el que opera nuestra empresa está medianamente saturado. Las empresas ya no saben qué hacer para diferenciarse unas de otras: por precio, por calidad, marketing, publicidad, todo vale, o nada vale ya…. Las empresas inteligentes optan por enfocar sus estrategias al largo plazo, asegurando que las relaciones que construyen con sus grupos de interés están basadas en la confianza, la cercanía y la honestidad. Y es que la orientación al largo plazo es la primera razón para la diplomacia corporativa.

El imparable auge de la responsabilidad social tampoco se ha librado de este efecto igualador de la globalización: la sociedad no quiere empresas que se comporten bien solamente en su país de origen. Las compañías son, cada día más, ciudadanos del mundo, y como tales tienen que poder responder en todo el mundo. Ser capaces de ser madrileños en Madrid, limeños en Lima y balineses en Bali, siendo, en todas partes, una misma empresa con unos valores sólidos y universales. Una de las mayores dificultades para una multinacional es definir un posicionamiento público global que pueda ejecutarse y transmitirse a nivel local, en todos los países en que opera. En esto también consiste la diplomacia corporativa.

Las relaciones de las empresas con los gobiernos han cambiado sustancialmente, y han pasado a ocupar un plano relevante, sobre todo cuando la cuenta de resultados se ve afectada por los movimientos regulatorios. Las alianzas público-privadas para el desarrollo de infraestructuras, se han convertido en el modelo de colaboración más exitoso. Esta es, para algunas empresas, la única razón de ser de la diplomacia corporativa.

pany operates is slightly saturated. Companies no longer know what to do to differentiate themselves from one other: with prices, quality, marketing, publicity, anything goes, or nothing goes anymore... Intelligent companies choose to focus their strategies on the long term, making sure that the relationships they build with their stakeholders are based on trust, closeness and honesty. Thus, the orientation towards long-term objectives is the first reason for corporate diplomacy.

The unstoppable rise of social responsibility has not escaped the equalizing effect of globalization either: society does not want companies that only behave well in their countries of origin. Companies, more and more so, are becoming world citizens, and as such they have to be capable of responding all over the world. They must be native citizens of Madrid, native citizens of Lima and native citizens of Bali, being, everywhere, the same company with solid and universal values. One of the greatest challengers for a multinational company is to define a global public position that can be executed and transmitted at a local level, in all the countries in which it operates. This is, also, what corporate diplomacy is all about.

Relations between business and government have changed substantially, and occupy a relevant position today, especially when income statements are affected by regulatory movements. Public-private alliances for the development of infrastructures have become the most successful collaboration model. That is, for some companies, corporate diplomacy's only raison d'être.

The information society, transparency and everything that comes with social networks make companies

La sociedad de la información, la transparencia y todo cuanto arrastran las redes sociales, hace a las empresas más vulnerables. La velocidad a la que circula la información hace que sea muy difícil rectificar y ocultar los errores. En términos de información no financiera (es decir, social, medioambiental, ética y laboral), tres países de la Unión Europea han legislado sobre transparencia informativa y algunos otros tienen el asunto en la agenda política. En España este tema se contempla en el artículo 37 del proyecto de Ley de Economía Sostenible[3]. Esta razón es una de las más solventes.

Ya ni siquiera son las organizaciones sin ánimo de lucro las que inspiran mayor confianza, ahora son las organizaciones de consumidores.

Los enormes problemas que enfrenta el mundo requieren de enormes soluciones, y éstas se elaboran en colaboración y en partenariado. En el año 2005 el Programa de Naciones Unidas para el Medioambiente junto con Accountability y algunas empresas colaboradores, publica el Manual para la práctica de las Relaciones con *Stakeholders* (grupos de interés), un modelo de trabajo dirigido a la generación de alianzas y esquemas de acercamiento y colaboración entre grupos de interés. En la otra cara de la moneda, el riesgo que supone una mala relación con un grupo de interés o un 'ignorar' sus demandas, se transforma en un problema reputacional que, sin lugar a dudas, cuesta dinero a la empresa. Que ya no compensa. Otra razón más.

Otro factor: la pérdida de reputación y de confianza de los ciudadanos en general, respecto de las com-

more vulnerable. The speed at which information circulates makes it very difficult to correct and hide mistakes. In terms of non-financial information (that is, social, environmental, ethic or labour), three countries of the European Union have legislation on information transparency and other member states have the issue on their political agenda. In Spain, this subject is included in article 37 of Sustainable Economy Law Draft[3]. This is one of the most solvent reasons.

The enormous problems the world is facing require enormous solutions, and these have to be elaborated in collaboration and in partnerships. In the year 2005, the United Nations Environment Programme, together with Accountability and with some collaborating companies, published the Manual for practicing Relations with Stakeholders, a working guide on how to create alliances and ways of approaching and collaborating with stakeholders. The other side of the coin is the risk of having a bad relationship with an interest group or of 'ignoring' their demands, which becomes a reputation problem that, without a doubt, will cost the company money. There is nothing beneficial here. Yet another reason.

Another factor: the loss of reputation and trust of citizens in general, concerning multinational companies, who have become the least trustworthy organizations for society. Today, instead of the non-profit organizations, it is the consumer organizations[4] that are inspiring the greatest trust. All of this comes linked to the increasing power of corporations. Some companies have learned from errors in the past, they have understood the value that active listening can have and they have as-

pañías multinacionales, que se han convertido en las organizaciones menos confiables para la sociedad. Ya ni siquiera son las organizaciones sin ánimo de lucro las que inspiran mayor confianza, ahora son las organizaciones de consumidores[4]. Todo ello ligado al creciente poder de las empresas. Algunas compañías han ido aprendiendo de los errores pasados, han comprendido el valor que puede llegar a tener la escucha activa y han asumido que desde la colaboración se consigue mucho más que desde la confrontación. Otra poderosa razón.

Finalmente, podríamos decir que, en todo caso, es muy difícil para una empresa entrar a operar o continuar operando en un mercado si no es percibida como un buen ciudadano, como un vecino amigable, honesto y cercano, que comparte con los demás las preocupaciones sociales y medioambientales, y que contribuye a la riqueza social y económica local, en lugar de ser cómplice de su destrucción. Esta moneda de cambio en las relaciones es la legitimidad para operar, o, en su expresión anglosajona, el *ticket-to-trade*.

La suma y combinación de todos estos factores, ha llevado a plantear en el seno de la empresa privada un nuevo modelo de gestión con componentes políticos, de comunicación, de negociación, de posicionamiento público y de relaciones al más alto nivel: es la diplomacia corporativa.

Nacer a la Diplomacia Corporativa: formalización en la estructura y modelos

La formalización de la DC como elemento y área de gestión viene determinada por el posicionamiento público institucional que la empresa persiga. Para que sea efectiva, la DC no puede estar ubicada en

similated that one achieves much more through collaboration than through confrontation. Another powerful reason.

Finally, we could also say, that it is very difficult for a company to start operating or continue operating in a market if it is not perceived as a good citizen, a friendly neighbour who is honest and close, and who shares the same social and environmental worries, and contributes to the local social and economic wealth, instead of being an accomplice to its destruction. This currency in relations is what buys one's legitimacy to operate, or in the English expression, the ticket-to-trade.

Today, instead of the non-profit organizations, it is the consumer organizations that are inspiring the greatest trust.

The sum and combination of all these factors has led private sectors to introduce a new management model with ingredients from politics, communications, negotiation, public positioning and relations at the highest level: corporate diplomacy.

Birth into Corporate Diplomacy: formalizing the structure and models

The formalization of CD as a management element and area is determined by the public institutional positioning that the company looks for. To be efficient, CD cannot be located anywhere in the companies' organization chart. Many companies practice corporate diplomacy without having formalized it in their structure. In general, we are dealing more

cualquier lugar del organigrama empresarial. Muchas empresas practican la DC sin haberlo formalizado en su estructura. Por lo general se trata más de una función, que suele cubrirse desde áreas de responsabilidad social, de relaciones externas, o incluso de áreas legales y regulatorias.

Como hemos visto, no existe un modelo estándar de gestión de la DC que pueda aplicarse de manera uniforme, cada empresa ha de encontrar su propio modelo, ajustado a su naturaleza, a su *core business* y a sus vectores culturales, geográficos y de *momentum* organizacional.

En *Sol Meliá*, la responsabilidad social corporativa es un ingrediente esencial a la DC no tanto en los aspectos operativos y de ejecución, sino sobre todo en lo que concierne a las relaciones y el diálogo de las empresas con sus grupos de interés. Es habitual que las compañías que implementan un proyecto de DC cuenten ya con una estrategia clara de responsabilidad social y sostenibilidad; lo uno complementa lo otro.

Por su carácter transversal y poliédrico, lo normal es que la función suela ubicarse en secretarías técnicas, presidencia o gabinetes de alta dirección o que sea una función de éstos. *Sol Meliá* creó para este fin el Gabinete Institucional y de DC, liderado por el Vicepresidente de la compañía, y con reporte directo al Presidente y al Consejo de Administración.

La creación de la DC como elemento y área de gestión puede darse por muchas razones, podríamos decir que casi tantas como empresas. Entendiendo que no existe un modelo único, el modelo que la em-

with a function that is being covered by areas of social responsibility, foreign relations or even legal or regulatory affairs.

As we have seen before, there is no standard management model for CD that can be applied uniformly; each company has to find its own model, adjusted to its nature, to its core business and to its vectors of culture, geography and organizational momentum.

At Sol Meliá*, corporate social responsibility is an essential ingredient to CD, not so much in the operational and executive aspects, but above all in what concerns relations and dialogue of the companies with their stakeholders. Usually, the companies that implement a CD project already have a clear strategy in social responsibility and sustainability; one complements the other.*

Because of its cross-cutting and polyhedric character, the function is usually exercised by technical secretariats, presidence or top management offices, or it is a function of these. Sol Meliá *created, for this end, the Institutional and corporate diplomacy office, leaded by the Vice-President of the company, and reporting directly to the President and the Board of Directors.*

The creation of Corporate Diplomacy as an element and area of management can occur for many reasons, we could say that for as many as there are companies. Understanding that there is no single model, the model that the company adopts will be directly related to the objective being sought and the focus of the action. Some examples may be:

Foto / *Photo:* Lobby Gran Meliá, España >

presa adopte estará directamente relacionado con el objetivo que se pretende alcanzar y el enfoque de la acción. Algunos ejemplos pueden ser:

> Diplomacia-Comercial: puede que una empresa busque un posicionamiento muy agresivo desde el punto de vista comercial (proactivamente o reactivamente), en este caso el modelo de gestión de la DC tendrá un fuerte componente de inteligencia competitiva y de relación con las organizaciones del sector y escrutinio del mercado; el diplomático tendrá, entre sus funciones, el conocimiento y análisis de prácticas de la competencia, y sus relaciones y redes estarán enfocadas a la obtención de información y conocimientos de tendencias.

> *Commercial-Diplomacy: a company may be seeking a very aggressive positioning from the commercial point of view (pro-actively or re-actively). In this case, the management model of the CD will have a strong component of competitive intelligence and of relations with the organizations of the sector and surveys of the market; the diplomat will have, among other functions, to know and analyse the practices of his competitors, and his relations and networks will be focused on obtaining information and knowledge of trends.*

> *Lobby-Diplomacy: for a company with a high volume of regulatory aspects, the relations with public administrations and the dialogue with lo-*

> Diplomacia-Lobby: para una empresa con un fuerte peso de aspectos regulatorios, las relaciones con la administración pública y el diálogo con las comunidades locales serán el eje central en torno al cual gire la actividad. Cuando una empresa de electricidad o de telecomunicaciones quiere ampliar su red, encontrará útil, en ocasiones hasta necesario, ganar la confianza de la sociedad en la que pretende entrar. Algunas compañías han creado oficinas o delegaciones institucionales en determinados países incluso antes de comenzar a operar en ellos.

> Diplomacia para la gestión de la oportunidad: cuando la empresa percibe que la gestión profesional, proactiva y no impuesta de las relaciones con sus grupos de interés, supone una oportunidad de creación de valor. Que es una forma de darse a conocer a sus públicos, de posicionarse públicamente en el ámbito de la transparencia y el diálogo, al tiempo que se conoce y se permite ser conocido (y como consecuencia reconocido). Este modelo se plantea como un ejercicio progresivo de transformación cultural, de cambio en las relaciones y en la forma de entender el rol que la empresa desempeña como actor público. Este es el modelo más cercano a *Sol Meliá*.

En el caso de *Sol Meliá*, la sostenibilidad y la responsabilidad social tienen gran peso en la gestión de la diplomacia corporativa.

> Diplomacia para la gestión del riesgo/la crisis: planteamiento reactivo, como respuesta a un ataque o a una crisis, que condicionará el enfoque del mo-

cal communities will be the central axis around which the activity will turn. When an utilities or telecommunications company wants to widen its network, it will find it useful, sometimes even necessary, to win the confidence of the society in which it wants to be. Some companies have set up offices or institutional delegations in a country even before starting to operate there.

> *Diplomacy for managing opportunities: when the company perceives that a professional, pro-active, not imposed management of relations with its stakeholders implies an opportunity to create value. It is a way of opening up to one's audience, of publicly taking a stance in the realm of transparency and dialogue, while getting to know oneself and be known by others (and as a consequence be recognised). This model is seen as a progressive exercise of cultural change, of changing the relations and the way of understanding the role played by the company as a public actor. This is the closest model to* Sol Meliá*.*

> *Diplomacy for risk/crisis management: a reactive approach, as a response to an attack or to a crisis, which will condition the application of the model and will be influenced by whatever caused the issue at hand: a heavy burden of labour aspects or environmental issues or the relations with indigenous communities, or other topics. There are cases of companies that created crisis teams to solve a specific problem, and later have kept the scheme to avoid future incidents.*

> *'Informal' Corporate Diplomacy: we have seen how the social responsibility movement has taken form in recent years, based on activities that, al-*

delo y estará influenciado por la razón que produjo aquel hecho: mucho peso de aspectos laborales o medioambientales o de relaciones con las comunidades indígenas, o de otros temas. Existen casos de empresas que han creado gabinetes de crisis para solucionar un problema concreto, y que después han conservado el esquema para evitar futuros incidentes.

> Diplomacia corporativa 'informal'. Hemos visto que el movimiento de la responsabilidad social ha tomado forma en los últimos años, sobre la base de actividades que, si bien ya se estaban realizando en las empresas, no se enmarcaban en este concepto. Nuestra visión es que la DC evolucionará en esta dirección, pues son muchas las empresas que están practicando la DC de manera informal, como una táctica más, que no está recogida en la estrategia.

Como vemos, la DC absorbe elementos de muchas otras áreas de gestión, lo que hace que el modelo elegido esté condicionado por el peso específico de los mismos: la sostenibilidad, la comunicación, las relaciones, el lobby, la captación de mercados, inteligencia competitiva, etc…

Principales funciones asociadas

Hemos visto como la DC puede adoptar múltiples formas. En la mayoría de ellas subyace una función común, que le llega por herencia de la diplomacia tradicional: la creación, representación y la defensa del perfil público de la empresa. Siendo estas las bases, tres funciones principales ocuparán a la función de la DC:

En el caso de *Sol Meliá*, la sostenibilidad y la responsabilidad social tienen gran peso en la gestión de la

though companies were already undertaking them, were not included in this concept. Our vision is that CD will evolve in that direction, because there are many companies that are practicing informal CD, like any other tactic, which is not included in the strategy.

As we can see, CD includes many elements of many other management areas, which results in the chosen model being conditioned by their specific weight: the sustainability, communication, relations, lobby, opening up of markets, competitive intelligence, etc.

Main associated functions

We have seen that CD can adopt many different forms. In the majority of them there is a common function that is inherited from traditional diplomacy: the creation, representation and defence of the public profile of the company. With these as the bases, CD will be in charge of three main functions:

In the case of* Sol Meliá, *sustainability and social responsibility have a great weight in the management of corporate diplomacy.

In the case of Sol Meliá*, sustainability and social responsibility have a great weight in the management of corporate diplomacy, because this is the asset on which we want to build the public positioning of the company, and it is the attribute that we want to use as a trademark of our label and of our company. For this purpose we have designed three working strategies, each one of them contains different tactics or concrete projects. We describe them as follows:*

DC, pues éste es el activo sobre el que queremos construir el posicionamiento público de la empresa, y es el atributo que queremos que sea distintivo de nuestra marca y nuestra compañía. Para ello se han diseñado tres estrategias de trabajo, cada una contiene distintas tácticas o proyectos concretos. Se describen a continuación.

1. LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN
En este ámbito se busca la transmisión del valor real que existe dentro de *Sol Meliá*. En la construcción de relaciones sólidas y estables, decíamos, son necesarios hechos, no sólo palabras. Si los hechos son importantes la información no lo es menos. En todo modelo de relación los flujos informativos que sostienen la credibilidad han de ser de doble dirección:

1. INFORMATION MANAGEMENT
In this strategy we try to communicate the real value that exists inside of Sol Meliá*. For building solid and stable relations, we said, facts are needed, not just words. If facts are important, so is information. In all relational models, the information that sustains credibility has to flow both ways:*

> *On the one hand, outside information, about the expectations and demands of the stakeholders, their priorities and worries. Outside information is obtained by talking with the stakeholders, by actively participating in business, sectorial, multi-party initiatives and through the documented work of "scanning and detecting" tendencies and movements.*

> De una parte, la información externa, acerca de las expectativas y demandas de los grupos de interés, de sus prioridades e inquietudes. La información externa se obtiene a través del diálogo con los grupos de interés, la participación activa en iniciativas empresariales, sectoriales, multipartitas, y a través de trabajo documental de "escaneo y detección" de tendencias y movimientos.

> De otra parte, la información interna. Más allá de los contenidos que puedan interesar a los públicos, el diplomático corporativo tiene la misión de hacer hablar a la empresa con una única voz, construir mensajes consistentes y reiterados, argumentos sólidos y demostrables, y dotarla de un ideario en valores y actitudes que vaya sumando en una misma dirección cada vez que la empresa se manifiesta públicamente.

Por eso es importante una correcta selección de los elementos clave de información y de los públicos clave: de los internos para provocar la acción, de los externos para modificar sus percepciones y actitudes hacia la empresa. Simplemente es la inteligencia competitiva al servicio de la responsabilidad social: el factor clave de éxito de la DC.

2. LA GESTIÓN DE LAS RELACIONES

La DC es, para *Sol Meliá*, la consecuencia de una toma de conciencia de la necesidad de escuchar a los grupos de interés, siendo además esta área el interfaz de sus expectativas hacia la compañía. Entendamos este ejercicio de DC también en una doble dirección:

> De una parte, representar a los grupos de interés ante las distintas estancias de la compañía, velando por que su voz sea escuchada y tenida en

> *On the other hand, inside information. Beyond the contents that the public might be interested in, the corporate diplomat has the mission to make the company speak with one single voice, to build consistent and repeated messages, solid and provable reasons and to provide the company with a set of values and attitudes that aim in the same direction each time the company manifests itself publicly.*

This is why it is important to correctly select the key elements of information and the key audiences: the inside ones to be set in action, the outside ones to modify their perceptions and attitudes towards the company. Nothing less than competitive intelligence to serve corporate social responsibility: the key success factor in CD.

2. RELATIONS MANAGEMENT

CD is, for Sol Meliá*, the consequence of realizing the need to listen to stakeholders, as this is also the interface area of their expectations towards the company. Let's look at this exercise of CD also in two directions:*

> *On the one hand, represent the stakeholders before the various divisions of the company, making sure their voice is being heard and taken into consideration. It is like becoming the 'ombudsman of the stakeholder', by transmitting the pressure of civil societies to the departments and areas in charge of managing their demands.*

> *On the other hand, represent* Sol Meliá*'s interests and strategic worries before the stakeholders. Through a variety of dialogue mechanisms, we inform them of the steps being taken by the com-*

< Foto / *Photo:* Salón Neptuno, Hotel Gran Meliá Fenix, Madrid

cuenta. Convertirse en 'defensor del stakeholder', transmitiendo la presión de la sociedad civil a los departamentos y áreas responsables de gestionar sus demandas.

> De otra parte, representar a *Sol Meliá*, sus intereses y preocupaciones estratégicas ante los grupos de interés. A través de distintos mecanismos de diálogo, se les dan a conocer los avances que van sucediendo en la empresa en línea con sus demandas y sugerencias, y también de forma transparente aquello en lo que aún no se ha podido avanzar.

La Diplomacia Corporativa tiene la misión de construir el perfil público de una compañía basándose en hechos y en realidades.

Entre estos dos ámbitos necesariamente ha de existir un espacio de reflexión estratégica en el que encontremos los puntos de confluencia, las zonas de interés mutuo entre la compañía y los grupos de interés.

En *Sol Meliá*, el mecanismo clave de escucha y diálogo es el llamado Panel de Expertos, un grupo de 14 expertos en distintos ámbitos de la sostenibilidad que se reúnen, en sesiones de 24 horas, con el Gabinete Institucional y de Diplomacia Corporativa para valorar las actuaciones de la compañía y ofrecer opinión, ideas y sugerencias.

3. LA REPRESENTACIÓN Y PARTICIPACIÓN INSTITUCIONAL
La DC tiene la misión de construir el perfil público de una compañía basándose en hechos y en realidades. En el día a día se trabaja gestionando las posibles incoherencias entre la imagen pública y la identidad interna.

pany in line with their demands and suggestions, and also, with transparency, the areas in which we have not yet been able to advance.

Between those two areas, there must necessarily be a space of strategic thought where we can find the common ground, the zone of mutual interest between the company and the stakeholders.

In Sol Meliá*, the key mechanism for listening and dialogue is what we call the Expert Panel, a group of 14 experts from different areas of sustainability that meet, in 24 hour sessions, with the Institutional and Corporate Diplomacy Cabinet to evaluate the actions of the company and offer opinions, ideas and suggestions.*

3. INSTITUTIONAL REPRESENTATION AND PARTICIPATION
The mission of CD is to build a public profile of a company based on facts and realities. Day in day out we work on managing the possible incongruencies between the public image and the internal identity.

So, when we refer to the public profile, we are talking about externally projecting the personality of the company, so that we can influence our audiences and consequently their behaviours. In the same way that a state diplomat cannot defend his country if he does not rely on data, on facts, on real actions, on the support of a government system, and on a series of ministers, corporate diplomacy makes no sense if it is not accompanied by management changes that will bring a company closer and closer to its audience's expectations. This is why information management is critical, and therefore it is necessary to involve all areas in actually carrying out the action.

Y si hablamos del perfil público, estamos hablando de proyectar externamente la personalidad de la empresa, de manera que podamos influir en los públicos y consecuentemente en sus comportamientos. De la misma manera que un diplomático de estado no podrá defender a su país si no cuenta con datos, con hechos, con acciones reales, con el apoyo de un sistema de gobierno y con una serie de ministros, la DC pierde su sentido si no se acompaña de cambios en la gestión que hagan que la empresa esté cada día más cerca de las expectativas de sus públicos. Por eso es crítico el manejo de información, y por eso es necesaria la implicación de todas las áreas en la ejecución real de la acción.

Así, aunque muchos lo perciben de esa manera, la DC no es un ejercicio de imagen, sino una correa de transmisión entre la identidad de la compañía (algo interno) y sus públicos, de forma que ellos puedan crear una imagen. Ahora bien, esta imagen no puede estar construida sobre la nada.

Los beneficios y riesgos de la Diplomacia Corporativa

En la medida en que la DC construye relaciones de confianza con los grupos de interés, tiene un impacto directo en el comportamiento de los mismos. Se podría decir que es la *gestión del capital relacional* de una empresa.

Así, los beneficios de la DC pueden estar en: un mejor acceso a nuevos mercados, relaciones más fluidas con la administración pública, ser socio preferente de otras empresas, captación de clientes, anticipación a la competencia, captación y retención de empleados. Sobre todo, la DC ayuda a anticiparse, al tener un mejor conocimiento de lo que los grupos de interés buscan o prefieren. Con la anticipación se pueden obtener ven-

Thus, although many perceive it this way, CD is not an exercise of image, but a transmission belt between a company's identity (something internal) and its audiences, so that they can create an image. This image, however, cannot be built on nothing.

Benefits and risks of Corporate Diplomacy

Insofar as CD builds relationships of trust with its stakeholders, it has a direct impact on their behaviour. One could say it is the management of the relational capital *of a company.*

Thus, the benefits of CD may lie in: better access to new markets, more fluid relations with public administrations, becoming the preferred partner of other companies, capturing clients, staying ahead of the competition, capturing and retaining employees. Above all, CD helps in staying one step ahead by having a better knowledge of what the stakeholders are seeking or what they prefer. By keeping ahead we can gain commercial advantage over our competitors, improve the management of regulatory movements and obtain many other advantages with clearly tangible effects.

The mission of Corporate Diplomacy is to build a public profile of a company based on facts and realities.

In any case, it is important to take into account that the benefits and impact of corporate diplomacy management are not normally achieved in the short term, but rather in the long term. Sometimes a false positive short-term effect is produced which cannot be taken as an improved reputation but rather as a mirage of mere fame or trademark visibility.

tajas comerciales sobre nuestros competidores, mejora de la gestión de movimientos regulatorios y otras muchas ventajas con efectos claramente tangibles.

En todo caso, es importante tener en cuenta que, normalmente, los beneficios y el impacto de la gestión de la DC no se obtienen en el corto plazo sino en el largo. A veces se produce un falso efecto positivo en el corto plazo pero eso no puede considerarse una ganancia reputacional sino un espejismo de mera notoriedad o visibilidad de marca.

Respecto a los riesgos, la DC crea expectativas, por lo que hay que valorar y temer el efecto de no poder estar a la altura de lo esperado o de la imagen creada, lo que se conoce como 'riesgos por sobreexposición':

> Exceso de notoriedad en prensa que puede quemar la imagen de la empresa y sus ejecutivos.

> Perfil poco humilde que eleva el listón de forma innecesaria y más rápido de lo que la empresa puede asimilar.

> Descrédito, sobre todo ante empleados, que conocen bien lo que hay dentro y detectan las incongruencias.

> Generación de demasiados *fans* que quieren colaborar con la empresa: consultores, ongs[5], proveedores que quieren asociarse, peticiones de asistencia a conferencias y seminarios, candidatos a empleados…, todo ello en altas cantidades puede llegar a ser ingobernable.

A menudo las empresas que aceleran con prisa o sobrevenden sus bondades, se ven obligadas después a frenar y repensar la estrategia.

With respect to the risks, CD increase expectations, so what must be evaluated and feared is the effect of not being able to live up to our expectations or of the image created, which is known as the 'risk of overexposure'.

> *Excessive media coverage may burn out the image of the company and its executives.*

> *A profile that is too ambitious can raise the bar unnecessarily and faster than the company is able to assimilate.*

> *To fall into disrepute, especially in the eyes of the employees, who know the inside story well and can detect incongruities.*

> *Creating too many 'fans' who want to collaborate with the company: consulting experts, NGO's, providers that want to associate, requests to attend conferences and seminars, candidates for employment…, all of this in high quantities may become ungovernable.*

Often the companies that start with speed or oversell their goodness are later forced to slam the brakes and rethink their strategies.

Conclusions

Globalization and social responsibility will soon make it so that the management of relations with stakeholders will no longer be an innovative aspect of management and an outstanding good practice, but will become be a necessity.

The management of relations is influenced by commercial, institutional, regulatory, cultural and economic factors, among others. There will be a need for

Conclusiones

La globalización y la responsabilidad social de las empresas pronto harán que la gestión de las relaciones con los grupos de interés deje de ser un aspecto innovador de gestión y una buena práctica destacable, para convertirse en una necesidad.

En la gestión de las relaciones influyen factores comerciales, institucionales, regulatorios, culturales, económicos… Se requerirán gestores multiculturales, políglotas, con una gran capacidad de escucha, de representación, de compromiso y de negociación: los diplomáticos corporativos.

La DC trabaja en la imagen de la empresa, pero desde la identidad, que ha de estar soportada por hechos. La empresa ha de tener capacidad de actuar, de ir acercándose a sus grupos de interés y de ir eliminando las distancias entre realidad y percepción. ■

[1] En un *paper* publicado por la investigadora Leena Lankoski, Nov 2007, INSEAD. Corporate Responsibility and Financial Performance.

[2] El Big Mac Index (o Índice Big Mac, en español) es un índice elaborado a partir de una investigación no científica, que permite comparar el poder adquisitivo de distintos países donde se vende la hamburguesa Big Mac de McDonald´s; La publicación semanal británica es creadora.

[3] Capítulo VI: Responsabilidad Social de las Empresas. Artículo 37: Promoción de la Responsabilidad Social de las Empresas.

[4] Informe de la Fundación Alternativas; 2008.

[5] Las ONG constituyen actualmente el octavo sector en importancia económica en todo el mundo, con activos totales de un trillón de USD. El *Independent Sector*, estima que hay actualmente 1,5 millones de organizaciones sin fines de lucro en los Estados Unidos.

multi-cultural, multi-lingual managers with a great capacity to listen, represent, compromise and negotiate: corporate diplomats.

Corporate diplomacy works on the image of the company, but from its identity, which must be supported by facts. The company must have the capacity to act, to get close to its stakeholders and to progressively eliminate the distances between reality and perception. ■

[1] In a paper published by the researcher Leena Lankoski, November 2007, INSEAD. Corporate responsibility and Financial Performance.

[2] The Big Mac Index is an index created by a non-scientific investigation, which makes it possible to compare the buying power of different countries where the McDonald's Big Mac hamburger is sold. The British weekly magazine The Economist created it.

[3] Chapter VI: Social Responsibility of Companies. Article 37: Promotion of Social Responsibility of Companies.

[4] Report by the Alternative Foundation, 2008.

[5] The NGO's are today's eighth most important sector in the world economy, with a total in assets of a billion US dollars. The Independent Sector estimates that today there are 1.5 million not-for-profit organizations in the USA.

Esther Trujillo. Directora del Gabinete Institucional y Diplomacia Corporativa de Sol Meliá Hoteles & Resorts

Esther Trujillo. *Vice-President of the Institutional Office and Corporate Diplomacy of Sol Meliá Hotels & Resorts*

Los nuevos embajadores

The new ambassadors

JOSEP Mª REIXACH

No deja de ser sorprendente el hecho de que en la mayoría de los ámbitos del conocimiento tendemos a creer que cuando hablamos de algo novedoso, lo estamos inventando. En realidad, lo que estamos haciendo normalmente es redescubrirlo, tras un proceso de estudio y reflexión que nos hace creer que es un nuevo concepto. Así, podemos remontarnos hasta tiempos inmemoriales y ver muchos actos y hechos en la Historia que hoy día nos encajarían perfectamente en este nuevo concepto que denominamos 'poder blando', basado principalmente en actos diplomáticos. Nada más habitual en los antiguos imperios griego o romano, e incluso en la más oscura Edad Media, donde la utilización del poder duro más agresivo se simultaneaba con la realización de actos tan diplomáticos como las constantes firmas de pactos, acuerdos, alianzas, etc. (lo que se ha llamado 'mano de hierro con guante de seda').

It is surprising to realize that –in most areas of knowledge– when we discuss something new, we tend to believe we are actually inventing something. Actually, what we are usually doing is rediscovering something after a process of study and reflection, which makes us believe we have come up with a new concept. If we look back into even ancient history, we will find deeds and facts that would fit in perfectly with the new concept called "soft power", which is mainly based on acts of diplomacy. Nothing was more common in the ancient Greek and Roman empires, or even in the darkest years of the Middle Age, when the most aggresive hard power was combined with acts of diplomacy such as the continuous signing of pacts, agreements, alliances, etc. (which has been called 'the iron hand in a silk glove').

< Foto / *Photo:* Ximagination

La diplomacia siempre será una de las herramientas fundamentales para obtener poder, poder 'blando'. En cualquier caso, poder duro y poder blando no dejan de ser las distintas caras de una misma moneda al servicio de entes públicos o privados para la consecución de sus objetivos.

Hasta hace pocos años, las fronteras políticas eran las que determinaban el quehacer diplomático, hoy día la nueva diplomacia corporativa sólo reconoce fronteras entre mercados.

En nuestro mundo actual, hablar de la utilización preeminente y mayoritaria del poder duro, no tiene mucho sentido, pero también pensar que el poder blando es la panacea que resolverá los problemas actuales, también nos haría ser algo ilusos. Caeríamos en la romántica tentación de pensar que el poder blando se trata del 'lado claro' de las cosas, cuando en realidad es una forma menos agresiva, más estratégica y más inteligente de conseguir un fin.

Vemos pues, que en un mundo cada vez más globalizado, los conceptos de poder blando y diplomacia corporativa, se imponen inexorablemente a los modelos a los que estábamos acostumbrados hasta bien entrado el siglo XX.

Y las empresas se arman de diplomacia…

Hasta hace pocos años, las fronteras políticas eran las que determinaban el quehacer diplomático, hoy día la nueva diplomacia corporativa sólo reconoce fronteras entre mercados. El fenómeno de la globalización nos está permitiendo asistir a cambios radicales y trascendentes. Los pequeños estados bastante tienen

Diplomacy will always be one of the fundamental tools for gaining power, 'soft' power. In any case, hard power and soft power are really just the two sides of the same coin used by public and private entities to achieve their objectives.

In our world today, it does not make much sense to defend the use of hard power as a preferred method or in the majority of situations, but to think that soft power is the panacea that will solve all of today's conflicts would also be wishful thinking. We would be falling into the romantic temptation of thinking that soft power belongs to the "light side", when in reality it is merely a less aggresive, more strategic and more intelligent way to reach an end.

It appears then, that in an increasingly globalized world, the concepts of white power and corporative diplomacy are inevitably replacing the models we were accustomed to well into the 20th century.

And corporations are arming themselves with diplomacy…

Until a few years ago, political borders were determined by the diplomatic corps. Today the new corporative diplomacy only recognizes borders between markets. The phenomenon of globalization is presenting us with radical and transcendental changes. Small states have a hard enough time maintaining a minimum security and cohesion within their own borders. Meanwhile, the traditionally large states are quickly losing their hegemony with respect to what were, until very recently, the tentacles of international power. This situation is rapidly bringing on the appearance of new (and some old) corporations, as the real and effective regulating agents of the new era. In addition, we have a worldwide economic cri-

con mantener una mínima seguridad y cohesión dentro de sus propias fronteras. Los grandes estados tradicionales por su parte, van perdiendo a gran velocidad su hegemonía respecto a lo que hasta hace poco tiempo eran sus tentáculos de poder internacionales. Este marco nos está llevando rápidamente a la aparición de las nuevas (y algunas viejas) corporaciones, como los reales y efectivos agentes reguladores de los nuevos tiempos. Sumémosle a ello la actual crisis económica mundial que, en este sentido, actúa como un acelerador del proceso para estos nuevos agentes, más conocidos como 'las nuevas venecias'.

Obviamente, estos nuevos agentes reguladores, las corporaciones, no van a utilizar el poder duro para alcanzar sus objetivos. Por tanto, nos encontramos frente a un nuevo y apasionante ejercicio de poder blando y diplomacia corporativa, sazonados con la correspondiente dosis de responsabilidad social corporativa.

Veamos ejemplos

Hasta hace pocos años, las corporaciones internacionales no dejaban de ser en realidad un ente centralizado. Sus filiales y sucursales esparcidas por el mundo no eran más que meros órganos extractivos de riqueza para la matriz. Con el tiempo, la relación con los mercados domésticos se volvió en muchos casos insostenible y las más inteligentes de estas corporaciones observaron que, si estos mercados eran tratados de manera socialmente responsable, ofrecían nuevas y mejores oportunidades de negocio. En otras palabras, tenían que implicarse en el desarrollo del país, y tener en cuenta las *claims* (peticiones) de sus accionistas locales, de empleados, de clientes, de proveedores, y de toda la sociedad local. Y así, a las grandes corporaciones les siguieron las medianas e in-

sis that, in this sense, is accelerating the process for these new agents, more commonly known as 'the new Venices'.

Obviously, the new regulatory agents, the corporations, are not going to use hard power to reach their objectives. Therefore, we are witnessing a new and exciting exercise of soft power and corporative diplomacy, seasoned with the corresponding dosis of corporative social responsability.

Until a few years ago, political borders were determined by the diplomatic corps. Today the new corporative diplomacy only recognizes borders between markets.

Some examples

Until recently, international corporations were really nothing but a centralized organism. The affiliates and branch offices that were scattered around the world were merely organs that extracted wealth for the mother company. Over time, the relationship with local markets often became unsustainable and the more intelligent corportations noticed that, if these markets were treated with social responsability, they offered new and better business opportunities. In other words, they had to become involved in the development of the country and take into consideration the demands of the local shareholders, employees, customers, suppliers and the society as a whole. In this way, transnational corporations have stopped merely extracting the wealth of a certain territory, and are now creating markets and becoming an important part of the societies in which they operate.

cluso algunas de las pequeñas que se lanzaron al proceso de internacionalización. De este modo las corporaciones transnacionales dejan de ser únicamente extractivas de riqueza de un territorio determinado, para pasar a ser creadoras de mercados y parte importante de cada sociedad particular.

¿Y cómo se hace esto?
Pues sencillamente dotándose de 'órganos de relación' para interactuar con otras entidades tanto públicas como privadas que operen también en ámbitos tanto internacionales como transnacionales.

En otras palabras, las corporaciones transnacionales dejan de necesitar de la intercesión de los servicios diplomáticos públicos tradicionales, para establecer por su cuenta el contacto con los interlocutores que precisen a través de sus propios cuerpos diplomáticos corporativos. Al mismo tiempo empiezan a comprometerse directamente con el desarrollo de los mercados donde están presentes, ganando así la confianza de los mismos. De este modo, la Responsabilidad Social de la corporación, se convertirá en uno de los ejes de esta nueva diplomacia, y por el efecto boomerang, se aplicará también en el país de origen.

Podemos decir que la diplomacia corporativa ejerce un grado de implicación y visión estratégica mucho más amplio que la diplomacia pública tradicional, lo que le permite aspirar a un posicionamiento mucho más favorable para, por un lado, obtener el retorno económico al que aspira, y por otro, alcanzar altas cuotas de influencia en una sociedad determinada.

En la práctica, el desarrollo de políticas de responsabilidad social corporativa, dejan de ser una forma de marketing filantrópico, para convertirse en una he-

And how is this carried out?
Simply by creating 'relations departments' for interacting with other organisms, both private and public, who are also operating in both international and transnational spheres.

In other words, transnational corporations no longer rely on the intervention of traditional public diplomatic services; instead, they rely on their own diplomatic corps to establish contact with the appropriate intermediaries. At the same time, they are beginning to be directly involved in and committed to developping the markets of the places where they operate, thus gaining the confidence of the local population. In this way, corporative Social Responsability is a core issue of this new diplomacy and, due to the boomerang effect, it is also applied in the country of origen.

It is safe to say that corporative diplomacy requires a greater degree of involvement and a wider strategic vision than traditional public diplomacy, which allows it to aspire to a much more favourable positioning so as, on one hand, to obtain the economic returns they desire and, on the other hand, become highly influential in a specific society.

In practise, the development of policies of corporative social responsability cease to be a form of philanthropic marketing and become a fundamental tool as an integral part of developing a market.

This unstoppable process, which affects all sorts of companies, is beginning and is more important in companies that, either due to their size or because of their vocation, have acquired or are in the process of acquiring an international dimension.

Foto / *Photo:* Infomages >

rramienta fundamental como parte integrante del desarrollo de un mercado.

Este proceso imparable, si bien arrastra a todo tipo de empresas, empieza y es más importante en las que, bien por su dimensión, bien por su vocación, han adquirido o están en fase de adquirir, una cierta dimensión internacional.

Veamos algunos casos…

La seguridad en los transportes internacionales. No hace falta ser un lince para pensar ¿qué podría pasar cuando, por ejemplo, los petroleros de algunas grandes corporaciones cargados de crudo iraquí, pasan frente a las costas somalíes?

Evidentemente, la mayoría de nosotros aceptaríamos de forma casi inmediata la existencia de empresas mi-

Let´s look at some examples…

The safety of international transport. You do not have to be a wizard to imagine what might happen if, for example, the oil tanker of some large corporation, with a shipment of Iranian crude, were to sail past the coasts of Somalia.

Obviously, most of us would almost immediately accept the existence of private military companies to protect these ships. Such a situation would probably even receive the blessing of certain states to intervene in the problem. In such a situation we ask ourselves: is this the only type of measure possible? What is the role of soft power or coroporative diplomacy? Allow us to reflect on that…

Another example might be that of a telecommunications company that has developed programs that

litares privadas para la protección de esas naves. Ello incluso contaría con la bendición de algunos estados para inmiscuirse en el problema. En esta situación nos preguntamos, ¿sólo es posible este tipo de mediación? ¿Dónde queda el poder blando o la diplomacia corporativa. Podemos reflexionar…

Otro ejemplo podría ser el de alguna empresa de telecomunicaciones que ha desarrollado programas que, a riesgo de no ser del agrado de sus clientes en su país de origen, por la excesiva deslocalización de servicios, sí les ayuda a desarrollar una aplastante estrategia de implantación, y por ende de buena imagen e influencia en esos mercados locales. Algunos de estos programas han permitido la escolarización de cientos de niños. Programas que han desarrollado a partir de un profundo conocimiento de un mercado local y de las condiciones laborales del mismo, y que les ha permitido obtener a 'grosso modo', mano de obra barata a cambio de escolarización u otros beneficios de tipo social… y todos contentos.

Finalmente, un ejemplo obvio, es el de la expansión de las entidades financieras, y especialmente la de algunas cajas de ahorros. Uno de los principales valores que utilizan para su implantación y aceptación en nuevos mercados, es precisamente el de su vocación benéfico-social. La penetración se realiza primero aportando fondos destinados a proyectos sociales y culturales, y luego se produce el desembarco del negocio. Una buena estrategia donde todos ganan. En este sentido la diplomacia corporativa se desarrolla con su máxima potencia, estableciendo las relaciones adecuadas que se necesiten tanto a nivel oficial como privado, con todos y cada uno de los *stakeholders* (participantes) implicados. Tampoco hay que olvidar

may not be popular with the customers of its country of origen because of an excessive outsourcing of services, but which develop an effective strategy of emplacement, and therefore a good image and influence in the local markets. Some of these programs have made it possible for hundreds of children to be schooled. Programs that have been developed based on a deep familiarity with a local market and on its labour conditions, and which has allowed them to 'grosso modo' have access to cheap labour in exchange for schools or other types of social benefits… and everyone is happy.

Finally, an obvious example, is the expansion of financial entities, and especially of certain savings and loan banks. One of the main values they use for penetrating and gaining acceptance in a new market is precisely their social-charitable vocation. The market penetration is begun by first providing funds for social and cultural projects, and later the business aspects are introduced. A good strategy in which everyone wins. In this sense, corporative diplomacy is developed to its utmost capacity, establishing the appropriate relations for both private and official needs, with each and every one of the stakeholders involved. We must also point out that by incorporating in their 'new diplomatic teams' personalities whose experience, recognition, influence or knowledge in any of the political, social, economic or scientific fields, they perform as exemplary authentic 'new ambassadors' and manage to open many more doors than any of the traditional diplomatic services.

But on the positive side, we can believe that the correct combination of soft power which, in this case, is corporative diplomacy, and of social responsabil-

que la incorporación a sus 'nuevos equipos diplomáticos' de personalidades que por su trayectoria, reconocimiento, influencia o conocimiento en cualquiera de los ámbitos político, social, económicos o científico, les procura un desempeño ejemplar como auténticos 'nuevos embajadores' y que consiguen abrir muchas más puertas que cualquier servicio diplomático tradicional.

Pero siendo positivos, podemos pensar que la combinación correcta del poder blando, es decir, de la diplomacia en este caso corporativa, y de la responsabilidad social, también corporativa, cuando menos, deberá o debería contribuir a alcanzar el tan ansiado Desarrollo Sostenible en el que todos deberíamos estar implicados. Cuando menos, la novedosa diplomacia corporativa ha de trabajar en la dirección que asegure objetivos tan fundamentales como la creación de puestos de trabajo con unas mínimas condiciones de seguridad, que no se emplee a niños, que se ejerza la igualdad de género, que se respete el medio ambiente, etc., objetivos que antes sólo eran competencia de los poderes públicos, insuficientemente conseguidos, y que ahora también deben procurarlos los agentes poseedores del poder blando.

Si los 'nuevos embajadores' corporativos contribuyen a extinguir el poder duro, entendido como el *I win, you lost*, para ejercer de apóstoles del concepto *win-win*, entonces podremos conservar en nuestros diccionarios una palabra fundamental: Respeto. ■

ity, also corporative, will or should at least contribute to reaching the so desired goal of Sustainable Development to which we should all be committed. As a bare minimum, the new corporative diplomacy should work towards ensuring fundamental objectives such as creating jobs with the minimum safety standards, not employing child labour, exercising gender equality, respecting the environment, etc., goals that used to be the sole responsability of public powers, insufficiently achieved, and which should now be sought after by the agents of soft power.

If the corporative 'new ambassadors' contribute to the elimination of hard power, understood as an I win, you lose *situation, and promote the concept of* win-win, *then we will be able to keep a fundamental word in our dictionaries: Respect.* ■

Josep Mª Reixach. Experto en banca internacional. PDD - IESE Business School

Josep Mª Reixach. *Expert in International banking. PDB - IESE Business School*

La diplomacia corporativa
De *peculiar* a *última moda*

Corporate diplomacy
From peculiar *to the* latest trend

ANTONIO CAMUÑAS

Pocas veces tenemos la oportunidad de ver reflejado por escrito la constatación de que nuestros planteamientos, ideas o análisis apriorísticos, sean avalados por la realidad.

Por eso, cuando en febrero de este año el diario *El País* se hacía eco en su suplemento dominical de negocios de un reportaje titulado "Diplomacia en clave corporativa", experimenté un íntimo sentimiento de satisfacción difícilmente explicable. En él, se calificaba a la diplomacia corporativa como "la última moda llegada de Estados Unidos", y se hacía referencia textualmente al hecho de que "como si de una ola se tratase, agencias de RR.PP. y despachos multinacionales han abierto divisiones diplomáticas". Además, se glosaban las carencias de la diplomacia oficial a la hora de resolver conflictos y cómo las compañías españolas trataban de prevenir conflictos en el exterior a través de esta 'nueva' práctica profesional.

Few times does it happen that we see in writing our approaches, ideas or aprioristic analysis confirmed by reality.

This is why, when in February of this year the newspaper El País *included in its Sunday business supplement a report titled "Diplomacy in corporate key", I experimented an intimate feeling of satisfaction that is difficult to explain. In the report, corporate diplomacy was qualified as the "most recent trend arriving from the USA", and there was a literal reference to the fact that "as if it were a wave, PR agencies and multi-national offices are opening departments of diplomacy". Moreover, the shortcomings of official diplomacy were mentioned when conflicts had to be solved and how Spanish companies were trying to prevent conflicts abroad with this 'new' professional practice.*

< Foto / *Photo:* Juliya Vitcenko

De inmediato, mi memoria se transportó a hace más de dos décadas, cuando –a los pocos años de haber fundado *Global Strategies*– el semanario *Actualidad Económica* dedicaba una doble página a reseñar las actividades de lo que calificó textualmente como "una peculiar agencia" que se dedicaba a la no menos singular tarea de diseñar estrategias y realizar gestiones para entidades públicas y privadas siguiendo el patrón propio de la diplomacia internacional, de los servicios diplomáticos nacionales.

El empresario se iría asemejando cada vez más a la figura de un líder político, de un estadista que –con independencia de a la buena marcha de su negocio– tiene obligatoriamente que atender muchos otros frentes.

La 'peculiar agencia' era una incipiente sociedad mercantil que –en sus escasos dos años de existencia– ya había colaborado en la consecución de algunos resultados tangibles, como el de poner en marcha una candidatura olímpica o el de conseguir que el claustro de una de las universidades más importantes del mundo se mudase de continente durante un mes para impartir sus clases. A estas actividades se unirían posteriormente toda una serie de programas de promoción y atracción de inversiones y la progresiva representación de distintos intereses mercantiles nacionales e internacionales.

Como no podía ser de otra forma, aquellos primeros años fueron difíciles. Se trataba de hacer entender a nuestros interlocutores los beneficios y las ventajas que nuestra actividad aportaba a las tareas directivas con la desventaja de no tener elementos de contraste a los que poder recurrir, ya que se trataba de un ámbito radicalmente pionero en los que no podíamos apelar a ninguna comparación.

Immediately, my memory transported me to two decades ago, when –a few years after having founded Global Strategies*– the weekly magazine* Actualidad Económica *(Economic News) dedicated a two-page article to discussing the activities of what it literally called "a peculiar agency" dedicated to the equally unique task of designing strategies and undertaking actions for public and private entities according to the model used in international diplomacy, by national diplomatic services.*

The 'peculiar agency' was then a beginning commercial society which –in its barely two years of existence– had already collaborated in achieving some tangible results, such as starting an olympic candidacy or managing to have the faculty of one of the most important universities of the world switch continents for a whole month to give its classes. Later on, in addition to these activities there was a whole series of other programs for promoting and attracting investments and the increasing representation of various national and international commercial interests.

As could be expected, those first years were difficult ones. We had to make our partners understand the benefits and advantages that our activity contributed to the directive tasks, with the disadvantage of having no elements with which to make comparisons, as we were dealing in a radically new sphere with no previous experience to refer to.

Certainly, the confidence in our project was decidedly influenced by a decade of experience in the USA, which had allowed us to achieve a solid conceptual and empirical base about issues of absolute novelty, in a society that is so advanced in these areas such as North America.

Ciertamente, la confianza en nuestro proyecto tenía una incidencia decisiva: la experiencia de una década en Estados Unidos, que nos había permitido alcanzar un sólido basamento conceptual y empírico sobre cuestiones de absoluta actualidad, en una sociedad tan avanzada en estos terrenos como la norteamericana.

Tampoco resultaba desdeñable la experiencia personal de que en mi familia se repartiesen por igual aquellos miembros que se habían dedicado a la política de los que habían optado por el mundo empresarial. En este sentido, resultaba muy natural observar y comprender tanto las diferentes perspectivas de unos y de otros como la necesidad de ambos mundos por confluir, entenderse y buscar terrenos comunes.

Para nosotros resultaba evidente en qué medida el papel tradicional de las cúpulas empresariales españolas se iba a ver afectado progresivamente por un nuevo panorama político-empresarial propio de la sociedad internacional globalizada a la que España había accedido a raíz de su ingreso en la entonces llamada Comunidad Económica Europea.

En conjunto, podemos resumir dicho cambio en el hecho de que el empresario tradicional, acostumbrado a jugar fundamentalmente en un mercado doméstico, con unos reguladores, competidores y clientes claramente identificados, se iba a ver sometido a un panorama infinitamente más complejo.

Entre los aspectos más significativos de la referida transformación podemos reseñar los siguientes puntos:

> La apertura progresiva de los mercados, que obligaba de manera simultanea a tomar en consideración la oportunidad de ampliar su presencia allende sus fronteras y a contemplar el riesgo de nuevas incorporaciones foráneas en el mercado propio.

My personal background was also relevant as in my family there was an equal number of members dedicated to politics as there were dedicated to business. In this sense, it became very natural to observe and understand the different perspectives of one or the other as well as the need of both worlds to converge, understand each other and find common grounds.

For us it was obvious the extent to which the traditional role of Spanish business leadership would be progressively affected by a new political-business panorama, typical of the globalized international society which Spain had accessed by entering the then so-called European Economic Community.

In general, the change can be summarized by the fact that traditional businessmen, who were used to playing fundamentally in a domestic market, with well-identified regulators, competitors and clients, would be subjected to an infinitely more complex panorama.

Businessmen were becoming more and more like political leaders, statesmen who –apart from successfully managing their businesses– had the obligation of attending to many other fronts.

Among the most significant aspects of this transformation, we can highlight the following points:

> *The progressive opening up of the markets, which simultaneously forced them to take into consideration the opportunity of extending their presence beyond their own national borders and to contemplate the risk of new foreign competitors in their own markets.*

> La aparición de una 'regulación multinivel' que aumentaba tanto por 'arriba' (Unión Europea, organismos multilaterales, regulación específica de los países en los que se tenga presencia) como por 'abajo' (debido al proceso de descentralización ocurrido en nuestro país a lo largo de los últimos 25 años).
> Tampoco los competidores iban a estar tan claramente delimitados como antaño. A la competencia nacional había que sumar la llegada de nuevos jugadores internacionales. Si a ello unimos la cada vez mayor diversificación de los grupos empresariales, es evidente la dificultad de saber donde puede surgir un competidor.
> La creciente segmentación de clientes y consumidores y la complejidad que representa la existencia de múltiples mercados heterogéneos en los distintos países o continentes en los que se opera.
> A todo ello había que sumar una cada vez mayor fiscalización social de la que es objeto la figura del empresario a través de las prácticas de Buen Gobierno y las ya ineludibles exigencias en cuanto a Acción Social y Responsabilidad Corporativa.
> La última derivada de este exhaustivo proceso de control sobre el empresario se encuentra en la reciente aparición de organizaciones profesionales encargadas de agrupar y representar a los accionistas minoritarios, que en EE.UU ya han puesto en jaque a más de un presidente.

En definitiva, el empresario español debía asumir un rol que iba más allá del de mero gestor o un buen estratega. El empresario se iría asemejando cada vez más a la figura de un líder político, de un estadista que –con independencia de a la buena marcha de su negocio– tiene obligatoriamente que atender muchos otros frentes ligados tanto a la opinión pública como a los demás agentes políticos y sociales nacionales e internacionales que conforman el marco relacional en

> *The instalment of a 'multi-level regulation' that increased 'at the top' (European Union, multilateral organisms, specific regulations in those countries where they had a presence) as well as 'at the bottom' (due to the decentralization process that our country has gone through over the last 25 years).*
> *Nor would the competition be so clearly defined as in previous years. In addition to the national competition, there were new international players. If to that we add a constantly increased diversification of business groups, the difficulty of knowing where a competitor might arise is obvious.*
> *The growing segmentation of clients and consumers and the complexity that is represented by the existence of multiple heterogeneous markets in the different countries or continents in which one operates.*
> *In addition to all of that, there existed a much greater social control to which the figure of the businessman is subjected through the practices of Good Government and the by now unavoidable demands associated with Social Action and Corporative Responsibilities.*
> *The last to be derived from this exhaustive control process over businessmen can be found in the recent creation of professional organizations in charge of grouping or representing minority shareholders, which in the USA have already checkmated more than one president.*

In summary, Spanish businessmen had to take on a role that went far beyond the one of a mere manager or a good strategist. Businessmen were becoming more and more like political leaders, statesmen who –apart from successfully managing their businesses– had the obligation of attending to many other fronts linked to public opinion as well as to the rest of national and international political and social agents that make up the

el que desarrolla su actividad. Para ello, el acceso a la información, el correcto posicionamiento y la capacidad de interlocución con multiplicidad de instancias heterogéneas se mostraba indispensable.

Si partimos de la premisa de que la labor de las cúpulas empresariales tiene cada vez mayor similitud con la de los políticos en cuanto a agentes de poder público nacional e internacional, debemos concluir que la asistencia con la que cuentan los empresarios para desarrollarla necesita de un planteamiento diferente y mucho más sofisticado, que reforzase los 'apoyos necesarios para desarrollar con garantías sus funciones' en un entorno de enorme complejidad e incertidumbre.

De acuerdo con todo lo expresado con anterioridad, al referirnos a la Diplomacia Corporativa estamos hablando de un servicio altamente exclusivo y especializado, que exige un conocimiento detallado de una serie de disciplinas como el marketing, la comunicación, las relaciones públicas, el lobby, las relaciones políticas y empresariales nacionales e internacionales, y –por encima de todo– una intensa experiencia en operaciones y proyectos de envergadura operando al máximo nivel político, económico o social.

No se trata pues de una práctica convencional que pueda llevarse a cabo por las empresas especializadas en cada uno de los campos mencionados: Hablamos de un *mix integrado de servicios* desarrollado durante años hasta encontrar el punto exacto de equilibrio entre unas y otras disciplinas, lo cual no podría llevarse a cabo sin un excelente equipo de profesionales, ni una inversión previa acorde con el nivel que se espera de nosotros en los distintos ámbitos en los que operamos. ■

Antonio Camuñas. Presidente *Global Strategies*

relational frame in which they develop their activity. For that purpose, access to information, a correct positioning and the capacity to communicate with a multitude of heterogeneous instances has become indispensable.

If we accept the premise that the job of a business leader is more and more similar to that of a politician in that they are also agents of the national and international public power, we should conclude that the assistance given to businessmen for carrying out their activity needs a new and much more sophisticated approach, which would strengthen the 'support needed to successfully develop their functions' in an environment of enormous complexity and uncertainty.

In accordance with all we have said before, when referring to Corporate Diplomacy we are talking about a highly exclusive and specialized service that requires a detailed knowledge of a series of disciplines such as marketing, communication, public relations, lobbying, national and international political and business relations, and –above all others– an intense experience in vast operations and projects operating at the highest political, economic and social level.

We are not dealing with a conventional practice that could be carried out by specialized companies in each of the mentioned areas: we are talking about an integrated mix of services *developed over years until locating the exact point of equilibrium between the various disciplines involved, which can not be done without an excellent team of professionals, nor without a previous investment in agreement with the level that is expected of us in the different areas in which we operate.* ■

Antonio Camuñas. *President of* Global Strategies

CASAMEDITERRANEO

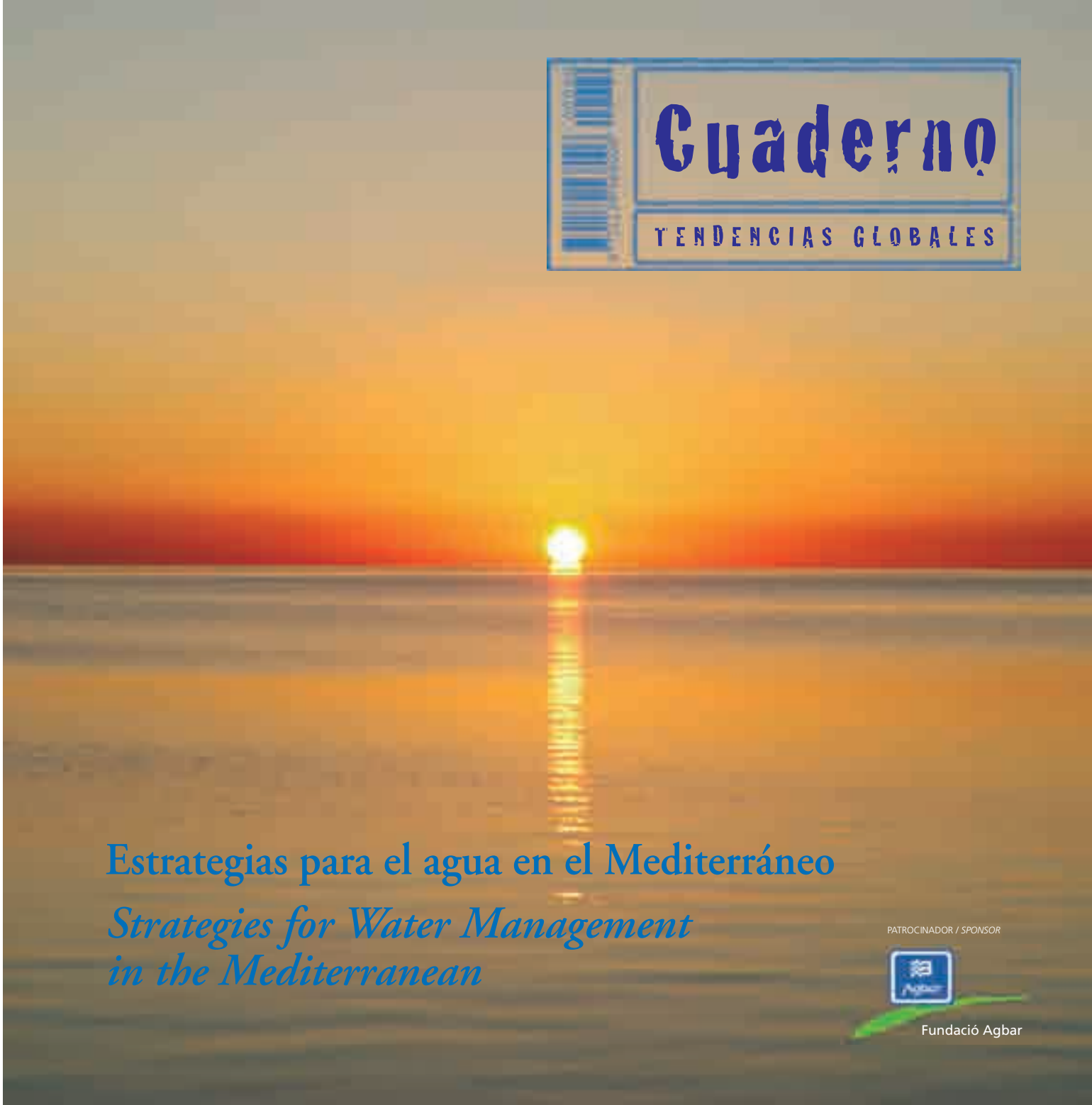
Institución para el conocimiento
mutuo entre España
y los países mediterráneos.

Institution for the mutual
knowledge between Spain and
mediterranean countries.

www.casa-mediterraneo.es

Casa Mediterráneo es un consorcio público formado por:

GOBIERNO DE ESPAÑA · MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES Y DE COOPERACIÓN · aecid · GENERALITAT VALENCIANA



Cuaderno

TENDENCIAS GLOBALES

Estrategias para el agua en el Mediterráneo

Strategies for Water Management in the Mediterranean

PATROCINADOR / *SPONSOR*

Fundació Agbar

Porque cada gota cuenta
En Agbar conocemos el valor del agua y la importancia de gestionar su ciclo integral de la manera más eficiente y cuidadosa con el medio ambiente. Por ello, nuestros proyectos para garantizar el suministro de agua conservando las fuentes han sido reconocidos con el Gold Class del SAM, lo que sitúa a Agbar como la única empresa del mundo del agua distinguida con este premio. **Porque, para Agbar, cada gota de agua es importante.**
sam 2009 gold class
2009 Gold Class Award
by the PricewaterhouseCoopers
& Sustainable Asset Management.
Agbar

ÍNDICE

ÏNDEX

EDITORIAL / *EDITORIAL*
Fernando Rayón 132

OPINIONES CRUZADAS / *CROSSED OPINIONS*
Josep Dolz, Joan Armengol 138
Habib Ayeb 144
Walter Mazzitti 147
Marcel Kitissou 150

IMPRESCINDIBLE / *ESSENTIAL*
Michael Scoullos 153

GEOPOLÍTICA / *GEOPOLITICS*
Antonio Oliver 161

SUGERENCIAS / *SUGGESTIONS*
Libros / *Books* 167
Arte / *Art* 168
Agenda de Actividades / *Agenda of Activities* 169

EDITORIAL

LA ESTRATEGIA PARA EL AGUA EN EL MEDITERRÁNEO

WATER STRATEGY IN THE MEDITERRANEAN

Fernando Rayón. Director I+D+i, AGBAR / ***R+D+i Director, AGBAR***

Pese a que no fue aprobada en la reunión Ministerial de la Unión por el Mediterráneo del 13 abril de 2010 (por motivos ajenos a la cuestión del agua), la *Estrategia para el agua en el Mediterráneo* contiene muchos elementos de gran valor. Y ello tanto en relación a la problemática del agua en los países mediterráneos, como a las estrategias requeridas para su solución.

Efectivamente, la 'Estrategia' pasa revista a los importantes retos que tiene planteados el agua en esta región y establece para enfrentarlos cuatro líneas estratégicas:

> El mejoramiento de la gobernanza para una gestión integrada de los recursos hídricos.
> La adaptación al cambio climático y la mejora de la gestión de inundaciones y sequías.

The Strategy for Water in the Mediterranean*, although it was not approved (for reasons other than water-related matters) during the Meeting of Ministers of the Union of Mediterranean Countries on April 13, 2010, contains many elements of great value. These elements concern both the problems of water in Mediterranean countries, as well as the strategies needed to solve them.*

In fact, the 'Strategy' reviews the important challenges that we face in relation to water in this region and it establishes four strategic lines for dealing with them:

> *Improve governance for an integrated management of water resources.*
> *Adapt to climate change and improve the management of flooding and droughts.*

> El fomento de la gestión de la demanda de agua, de la eficiencia y del uso de recursos hídricos no convencionales, protegiendo la calidad del agua y la biodiversidad.
> La optimización de la financiación del agua, incidiendo especialmente en la política de precios y en la búsqueda de mecanismos innovadores de financiación.

Estas cuatro líneas nos suenan muy familiares a los que nos dedicamos a la gestión del agua en la parte de España sometida a las veleidades climáticas mediterráneas. Todas ellas nos son familiares porque las suscribimos, las ejercitamos y las perfeccionamos, tanto en nuestra gestión diaria como en nuestros planteamientos de largo plazo.

Foto / *Photo:* Eyup alp Ermis

Quizás la primera línea sea la que tenemos más floja, al menos en parte. Así, todos conocemos los problemas que tenemos en España en relación a los recursos hídricos, con unos límites de cuencas hidrográficas que se resisten a coincidir con los de las Comunidades Autónomas, y con unas políticas hidráulicas que a veces no siguen lo que una verdadera gestión integrada de recursos aconsejaría. Efectivamente, en este te-

> *Promote the management of water demand, efficiency and the use of non-conventional water resources, protecting the quality of water and biodiversity.*
> *Optimize water financing, insisting especially on price policies and on looking for innovative financing mechanisms.*

These four lines sound very familiar to those who work in water management in the parts of Spain that are subjected to the whims of the Mediterranean climate. All of them are familiar to us because we endorse, exercise and perfect them in our daily activity as well as in our long-term planning.

The first line may be our weakest, at least partially. We all know the problems we have in Spain in relation to water resources, with water basins whose borders refuse to coincide with those of the Autonomous Communities, and with water policies that at times do not follow what a truly integrated resource management would suggest. In fact, in this area we still have a long way to go. But it is also evident that we will do so, by introducing rationality into policies that will ensure the economic, environmental and social

Foto / *Photo:* Joao Virissimo

rreno nos queda margen para avanzar. Pero es evidente que lo haremos, introduciendo racionalidad en políticas que aseguren la sostenibilidad económica, ambiental y social de las soluciones, y aplicando una solidaridad bien entendida, que es aquella en la que todas las partes salen ganando.

No obstante, no hay que olvidar que cuando bajamos al detalle del agua urbana aquí el avance ha sido mucho mayor. Efectivamente se dan en España modelos de gestión muy diferentes, tanto públicos como privados, que han dado buenos resultados. Especialmente, en el área de la colaboración público-privada, se han desarrollado modelos que no sólo se han extendido con éxito en nuestro país, sino que han sabido exportar su tecnología y *know how* a otros países con excelentes resultados. Así, gestores españoles de agua urbana prestan hoy servicio en 4 continentes y se encuentran en las primeras posiciones del *ranking* mundial, a plena satisfacción de administraciones y usuarios.

En cuanto a la segunda línea, hace tiempo que se viene trabajando con los efectos del cambio climático en la gestión de nuestras aguas. Pero no hay que olvidar que, en nuestra zona mediterránea, tenemos problemas de cantidad y calidad de recurso ya mismo, incluso antes de que lleguen más claramente los efectos de dicho cambio. Como se sabe, no tenemos todavía totalmente solucionados nuestros problemas de sequías e inundaciones. Pero hemos desarrollado capacidad tecnológica y de gestión suficiente para solucionarla, también con liderazgo de nivel mundial en muchas de las soluciones planteadas.

sustainability of the solutions, and by applying the type of solidarity in which everyone wins.

However, we should not forget that when we get down to the details of urban waters, the advances have been much bigger. In Spain there are many different management models, both public and private, that have produced good results. Especially in the area of public-private cooperation, we have developed models that have been applied extensively in our country and we have also been successful at exporting the technology and know how *to other countries with excellent results. Today, Spanish urban water managers offer their services in 4 continents and are among the highest ranking in the world, to the full satisfaction of administrations and users.*

In relation to the second line, we have been working for a long time on the effects of climate change in the management of our waters. But it must not be forgotten that, in our Mediterranean area, we already have problems of quantity and quality, even before the effects of climate change become evident. As is well known, we still have not totally solved our problems of flooding and droughts, but we have developed enough technological and management capacity to solve them, again as world leaders in many of the solutions proposed.

With respect to the third line, demand management, we must recognise the great environmental awareness of our citizens, whose behaviour is exemplary, generally speaking, in relation to the responsible use of water. Likewise, our Mediterranean city councils are conscientious and use non-conven-

Por lo que se refiere a la tercera línea, en la gestión de la demanda es imprescindible reconocer la gran conciencia ambiental de nuestra ciudadanía, con un comportamiento ejemplar, en general, por lo que se refiere a la responsabilidad en el uso del agua. Igualmente, nuestros ayuntamientos mediterráneos están plenamente concienciados y utilizan recursos hídricos no convencionales siempre que es factible, incrementando con ello no sólo la garantía del abastecimiento, sino también la calidad ecológica de las masas de agua. Por su parte, en el sector agrícola, consumidor del 70% del agua en nuestro país, se está impulsando una importante mejora de eficiencia, a través de ambiciosos planes de modernización de regadíos y de proyectos de innovación para aplicar al campo todo el conocimiento desarrollado y acumulado en los laboratorios y centros de investigación que, en muchos casos, goza de un prestigio mundialmente reconocido.

Finalmente, en lo que se refiere a los aspectos económicos y financieros a los que hace referencia la cuarta línea de la 'Estrategia', también hemos desarrollado experiencias muy útiles en modelos de financiación y de participación público-privada como los preconizados en la propia 'Estrategia'. Estas experiencias, hoy sólidamente consolidadas, son las que han permitido exportar nuestra capacidad de gestión del agua. Pero también queda aquí camino por recorrer.

Efectivamente, la 'Estrategia' también preconiza la búsqueda de soluciones en los países del Mediterráneo a través del reforzamiento de la colaboración público-privada. Por ello, profundizar en nuestro país en este modelo en que la Administración se concentra en la tarea que le es más propia (administrar y controlar) y cede al operador privado las tareas en que es más eficiente (operar con eficien-

tional water resources whenever it is feasible, thus increasing not only their water supply, but also the ecological quality of the water masses. On the other hand, in the agricultural sector, which consumes 70% of the water in our country, important steps are being taken to improve efficiency with ambitious plans to modernize the watering systems and innovative projects for applying to the fields all the knowledge developed and gathered in laboratories and research centres, which in many cases enjoy worldwide recognition.

Finally, with regard to the economic and financial aspects referred to in the fourth line of the 'Strategy', we have also developed very useful experiments with financing models and with public-private participation such as those outlined in the 'Strategy' itself. These experiments, today fully consolidated, are what have enabled us to export our capacity for water management. But there is still work to be done.

In effect, the 'Strategy' also promotes looking for solutions in Mediterranean countries by strengthening public-private collaboration. Thus, for our country to intensify this model, in which the Administration concentrates on the tasks it does best (administration and control) and leaves to private operators the tasks in which they are more efficient (operating with efficiency, technology and a capacity for innovation) will be very positive for two reasons. On one hand, it improves the efficiency of the operations and processes in our own services and installations. And, on the other, it encourages our companies to expand and improve their experience, so they will be better prepared to export, with all the ensuing advantages for our internal management capacity, our economy and our international presence.

cia, tecnología y capacidad de innovación) será muy positivo por dos razones. Por un lado, se mejora la eficiencia de las operaciones y procesos en nuestros propios servicios e instalaciones. Y, por otro, se fomenta que nuestras empresas amplíen y mejoren su experiencia, con lo que estarán mejor preparadas para exportarla, con las ventajas que de ello se derivan para el conjunto de nuestra capacidad de gestión interna, de nuestra economía y de nuestra presencia internacional.

Profundizar en el modelo de colaboración público-privada en España, por tanto, tiene ventajas para todas las partes implicadas. Y no es la menor la mejora en la aportación que podemos hacer desde España a la solución de los problemas del agua en el Mediterráneo y en otros países. ■

To further develop the model of public-private collaboration in Spain, therefore, has advantages for all the parties involved. And one of the greatest is the improved contribution that can be made by Spain to the solution of water problems in the Mediterranean and other countries. ■

Foto / *Photo:* Rafał Olechowski

OPINIONES CRUZADAS
CROSSED OPINIONS

COMPROMISO MEDITERRÁNEO: PROPUESTAS Y SOLUCIONES

MEDITERRANEAN COMPROMISE: PROPOSALS AND SOLUTIONS

JOSEP DOLZ, JOAN ARMENGOL, HABIB AYEB, WALTER MAZZETI, MARCEL KITTISSOU

Desde distintos puntos de vista, y tomando como referencia diferentes zonas del Mediterráneo, un grupo de especialistas señala algunas de las dificultades y de las soluciones para crear una política comunitaria equitativa sobre la gestión del agua en la cuenca mediterránea.

From different points of view, and using several Mediterranean areas as reference, a group of experts point out some of the difficulties and solutions for creating a common water management policy for the Mediterranean basin.

La gestión de los recursos hídricos en los países mediterráneos

JOSEP DOLZ y JOAN ARMENGOL, Grupo de investigación FLUMEN. Universitat Politècnica de Catalunya. ETS Ingenieros de Caminos. Universitat de Barcelona. Facultad de Biología

Los países mediterráneos presentan una problemática muy específica en relación a los recursos hídricos. En particular, en estos países se deben de contemplar como algo completamente natural los recurrentes episodios de sequía y de lluvias in-

The management of water resources in Mediterranean countries

JOSEP DOLZ and JOAN ARMENGOL, FLUMEN Research group. Polytechnic University of Catalunya. HTS Civil Engineering. University of Barcelona. School of Biology

Mediterranean countries represent a very specific series of problems in relation to water resources. Concretely, recurring episodes of drought and intense rain in these countries should be seen as something completely natural. The society and the

tensas. El que ambas situaciones sean inevitables y propias de nuestro entorno geográfico debe de sensibilizar a la Sociedad y, por tanto, a las Administraciones Públicas para tomar las medidas oportunas a fin de reducir los riesgos a ellas asociados: es necesaria la planificación hidrológica para anticiparse a los acontecimientos. Es preciso superar la situación actual en la que, con elevada frecuencia, la Administración debe tomar medidas supuestamente excepcionales lo que, evidentemente, cuestiona este calificativo. Por lo que se refiere a gestión de los recursos hídricos, los países mediterráneos comparten en gran medida unos objetivos básicos que seguidamente son expuestos desde una óptica española.

Public Administrations should be sensitive to the fact that both situations are inevitable and typical of our geographic environment so that they can take the precautionary measures needed to reduce the risks associated to these phenomena: hydrological planning is needed to foresee these events. It is necessary to overcome the current situation in which, far too often, the Administration has to implement supposedly exceptional measures, whose frequency obviously questions this very exceptionality. With respect to the management of water resources, Mediterranean countries share, to a large extent, certain basic objectives that are presented in this article from the perspective of Spain.

La conservación/recuperación del patrimonio natural

La escasez de agua en los países de clima mediterráneo, el uso intenso que de ella se ha hecho, así como la fuerte ocupación del territorio, han deteriorado notablemente el medio hídrico natural. La Sociedad, de forma mayoritaria y creciente, es sensible a la conservación/recuperación del patrimonio natural así como también a la mejora de la calidad de vida y de la actividad económica, exigencias propias de una Sociedad desarrollada.

La Directiva Marco del Agua (DMA) tiene por objetivo avanzar en la protección de las masas de aguas continentales entendidas como unidades ecológicas y de gestión. La DMA contempla los cursos y las masas de agua como ecosistemas acuáticos susceptibles de aportar un importante valor patrimonial a la Sociedad, más allá de la disponibilidad del recurso agua.

The conservation/recovery of a natural patrimony

The shortage of water in countries with a Mediterranean climate, an intense usage of water, plus the dense occupation of territories have notably deteriorated the natural water resources. Society, in most cases and increasingly so, is sensitive towards the conservation/recovery of natural patrimony and towards improving the quality of life and economic activities, which are typical requirements of a developed society.

The objective of The Framework Directive for Water (DMA, in Spanish) is to go forward in the protection of continental water masses, understood as ecological and management units. The DMA considers watercourses and bodies of water to be aquatic ecosystems susceptible of contributing an important patrimonial value to society, far beyond the availability of water as a resource.

Foto / *Photo:* Alex Hinds

Es necesario que, además de los gestores directos del agua, sea el conjunto de la Sociedad quien participe en la preservación y la puesta en valor de los ecosistemas acuáticos: la consecución de los ambiciosos objetivos que contempla la DMA dependerá de lo que la Sociedad esté dispuesta a asumir más allá de las palabras y de las buenas intenciones, en particular los costes económicos.

On top of the role as direct water managers, Society, as a whole, must participate in the preservation and evaluation of aquatic ecosystems; the successful achievement of the ambitious objectives of the DMA will depend on what Society is willing to commit to other than mere words and good intentions, especially in terms of economic costs.

Mejora de la calidad de vida y de la actividad económica. El incremento de garantía
Mejorar o mantener la calidad de vida y la actividad económica puede suponer un incremento de la demanda y, en cualquier caso exige aumentar la garantía en el suministro del agua (cantidad y calidad). La existencia o no de un déficit puede depender de la garantía considerada. Para incrementar la garantía en el suministro es necesario:

> **Optimizar el uso/consumo de agua.** Normalmente en los países mediterráneos el riego supone con mucha diferencia la mayor demanda de agua. La incorporación de nuevas técnicas de riego a las numerosas zonas que todavía no disponen de ellas, puede suponer una notable reducción de la demanda de agua. Ello requiere importantes inversiones, una clara voluntad política para modificar la actual legislación hidráulica (por ejemplo los derechos históricos de riego) y un cambio en la cultura de muchas zonas regables.

> **Incorporar nuevos recursos,** ya sean convencionales (por ejemplo transferencias, incremento de regulación) o no convencionales (por ejemplo reutilización, desalinización y recuperación de acuíferos). El hecho de clasificar las anteriores opciones en 'buenas' y 'malas' o bien en 'antiguas' o 'modernas' no tienen ningún rigor técnico. En todo caso serán o no las adecuadas para una determinadas circunstancias y normalmente la solución óptima será aquella que contemple conjuntamente diferentes fuentes de recursos.

Improvement of quality of life and economic activities. Increased guarantee
Improving or just maintaining the quality of life and economic activities may imply an increase in water demand and, in any case, it will require a guaranteed water supply (quantity and quality). Whether or not a deficit exists may depend on the guarantee under consideration. To increase the guarantee in the supply it is necessary to:

> ***Optimize the use/consumption of water.*** *In Mediterranean countries irrigation normally represents by far the greatest demand of water. The implementation of new irrigation techniques in numerous areas where they are not yet available may mean a noticeable reduction of water demand. This requires important investments, a clear political will to change today's laws on water (for example historical watering rights) and a change in the culture of many watering areas.*

> ***Introduce new resources,*** *either conventional (for example transfers, regulation increases) or non-conventional (for example reuse, desalination, and recovering aquifers). A classification of the above options as "good and bad", or even as "old" and "modern" has no technical rigor whatsoever. In any case, they will or will not be the most adequate ones under certain circumstances and normally the optimal solution will be the one that combines diverse sources of resources.*

> ***Improve the management of resources,*** *those available today as well as the ones to be added in the future, making a special emphasis on the integrating approach, that is: considering all*

> **Mejorar la gestión de recursos,** tanto los actualmente disponibles como los que se incorporen en un futuro, haciendo especial énfasis en el enfoque integrador, es decir: considerando todos los recursos y todas las demandas, incluyendo las ambientales; considerando cantidad y calidad; teniendo en cuenta los condicionantes sociales y económicos y, de forma coordinada con la ordenación territorial.

Normalmente en los países mediterráneos el riego supone con mucha diferencia la mayor demanda de agua.

Es necesario dotar a los distintos entes de la Administración del Agua con equipos multidisciplinares, altamente cualificados y estables. Un cambio de gobierno no debe representar la sustitución mayoritaria de los responsables técnicos que, en gran medida, son los depositarios del conocimiento y de la cultura de estos entes. Evidentemente, estos técnicos deben de adaptarse a las directrices políticas que se establezcan.

Consenso político y social

Es del todo necesario un Pacto Político y Social y llegar a un consenso en los aspectos básicos referidos a las tres vertientes (social, económica y ambiental) que comporta toda política moderna del agua. Estos aspectos básicos deberán ser posteriormente desarrollados en función de los programas de los partidos que en cada momento tengan la responsabilidad de gobierno. Es muy frustrante para el ciudadano observar los posicionamientos enfrentados en un tema tan básico y sensible como es el agua, más aún cuando estos

resources and all demands, including environmental; considering quantity and quality, taking into consideration social and economic conditions, in coordination with regional planning.

In Mediterranean countries irrigation normally represents by far the greatest demand of water.

It is necessary to provide the different Water Administration offices with stable, highly qualified multidisciplinary teams. A change in government should not entail replacing most of the head technicians who are, to a large degree, the guardians of knowledge and culture in these entities. Evidently, these technicians will have to adapt to the political directives that are established.

Political and social Consensus

It is absolutely necessary to establish a Social and Political Agreement and reach a consensus on the basic issues concerning the three vectors (social, economic and environmental), which come with all modern water policies. These basic aspects will later have to be adapted to the party programmes of whoever is governing at any given moment. It is very frustrating for citizens to see confrontational positions about such a basic and sensitive issue as water, even more so when these positions change substantially depending on political opportunism (to be governing or in the opposition). It is very worrisome to observe how this becomes a source of potential conflict between neighbouring territories. It is important to bear in mind that in Mediterranean countries there exists a specific and deeply rooted water culture, and that it should be taken

posicionamientos varían de forma substancial en función de la oportunidad política (estar en el gobierno o en la oposición). Es francamente preocupante constatar como esto supone un problema para la convivencia entre territorios. Habría que tener presente que en los países mediterráneos existe una específica y muy arraigada cultura del agua, y que hay que tenerla en cuenta para propiciar la aceptación de una nueva política hidráulica y, de este modo, evitar episodios de crispación social.

Binomio agua-energía

No es posible desligar el debate de la política hidráulica del de la política energética. Este binomio está estrechamente relacionado y todas las soluciones destinadas a reducir el déficit de recursos hídricos pasan por un debate conjunto. La disponibilidad de agua es muy variable en el tiempo, pero normalmente la energética es claramente deficitaria. A menudo se comparan diferentes alternativas para aumentar los recursos hídricos en términos estrictamente económicos sin dar la importancia adecuada a la disponibilidad energética. En un marco en el que las reservas de recursos energéticos no renovables son cada vez menores y se encuentran sometidas a un control geopolítico, donde las energías renovables difícilmente pueden ser consideradas a corto plazo un relevo de las anteriores, el binomio agua-energía requiere de un debate profundo y con proyección de futuro. No se trata tanto de pagar una factura energética para tener agua, sino de asegurar la competividad de nuestra economía y ello supone garantizar la disponibilidad de agua y energía al menor coste posible. ■

into consideration to gain acceptance for a new water policy and, thus, avoid episodes of social tension.

Water-energy binomial

It is not possible to separate the debate over water policies from the debate over energy policies. This binomial is closely linked and every solution aimed at reducing the deficit of water resources must be debated in conjunction with energy policies. The availability of water varies greatly from season to season, but there is normally a clear shortage of energy. Comparative studies of the diverse alternatives for increasing water resources are often based on economic factors alone, without giving sufficient importance to the availability of energy. In a situation where the reserves of non-renewable energy sources are constantly decreasing and are subjected to geo-political controls, where renewable energies will not be capable of replacing them in the short term, the water-energy binomial requires a profound debate and future planning. It is not just a matter of being able to pay the energy bill in order to have water, but rather a problem of ensuring the competitivity of our economy which implies guaranteeing the availability of water and energy with the minimum cost. ■

Paremos la irrigación del desierto

Habib Ayeb, Geógrafo. Investigador en el Centro de Investigación Social, Universidad Americana en El Cairo, Egipto

Tras varios años la cuestión del agua alrededor del Mediterráneo se ha impuesto como una de las cuestiones más urgentes. Su politización a ultranza se ha basado sobre dos 'argumentos' principales: 1. el agua es escasa y está apunto de agotarse y 2. por esta primera razón el mundo, empezando por el Oriente Medio, está amenazado por las guerras del agua. Por lo tanto, el estudio desapasionado de esta cuestión muestra muy claramente que este tipo de discurso domi-

Let's stop watering the desert

Habib Ayeb, Geographer, researcher at the Social Research Centre, American University of El Cairo, Egypt

Over the past few years, the issue of water in the Mediterranean region has become one of the most urgent problems. The problem has taken on extreme political relevance for two important 'reasons': 1. water is scarce and is about to run out and 2. for this first reason, the world, starting with the Middle East, is threatened with water wars. A dispassionate study of the issue clearly shows that these dominant discourses tend to over-simplify what is an extremely complex problem and that they are

Foto / *Photo:* Intrepix. Valle fértil en el desierto egipcio / *Fertile valley in the Egyptian desert*

nante simplista en exceso es una cuestión extremadamente compleja y adolece de contradicciones en la práctica y en las soluciones propuestas.

En efecto, si se observa el mapa del Mediterráneo, destacan dos colores: uno el verde dominante en la rivera Norte y Oeste indicando una abundancia de agua y otro el amarillo proporcionando a la rivera Sur y Este una apariencia de rareza hídrica. Pero si cambiamos la escala y hacemos un zoom sobre esta o aquella región, rápidamente comprenderemos que los colores dominantes ocultan considerables diversidades locales. Además, al reparto desigual de los recursos hídricos se superpone un mapa económico y social.

Las economías del Sur continúan dependiendo fuertemente de las del Norte. No obstante, la dependencia agroalimentaria constituye la dimensión más dramática de dicha dependencia.

Las economías del Sur continúan dependiendo fuertemente de las del Norte.

Hoy día el Sur no produce menos del 50% de sus necesidades en cereales. Argelia importa más del 75% de sus necesidades y Egipto está alrededor del 55% de sus necesidades. Por lo tanto, y contrariamente a esa imagen bastante extendida, los campesinos del Sur no son ni más perezosos ni menos activos que los del Norte, más bien al contrario. En Egipto, por ejemplo, más de 3,6 millones de campesinos se reparten 3,5 a 4 millones de hectáreas completamente irrigadas. ¡Sobre esas mismas parcelas realizan hasta 3 cosechas al año! Los rendimientos, especialmente del trigo y del arroz están entre los más elevados del mundo.

full of contradictions in the practices and in the solutions they propose.

The economies of the South still show a strong dependence on the economies of the North.

If we look at a map of the Mediterranean, there are two colours that stand out: one is green, which is predominant on the Northern and Western shores, indicating an abundance of water, the other is yellow, indicating a lack of water in the South and East. But if we change the scale and zoom in to one region or the other, we quickly understand that the dominant colours hide considerable local diversities. Moreover, the unequal distribution of water resources can be overlaid onto an economic and social map.

The economies of the South still show a strong dependence on the economies of the North. However, the agro-industry constitutes the most dramatic dimension of this dependency.

Today the South produces less than 50% of the cereals it needs. Algeria imports more than 75% of its needs and Egypt around 55%. Therefore, and contrary to a widespread image, the farmers of the South are neither lazier nor less active than those in the North, rather quite the opposite. In Egypt, for example, over 3.6 million farmers share 3.5 to 4 million completely watered hectares. On these very same lots they harvest up to 3 crops a year! The yield, especially in wheat and rice, is among the highest in the world.

Paradoxically, anyone who lived through the dramatic food crisis in 2008, which affected the South

Paradójicamente hay que haber vivido la dramática crisis alimentaria del 2008, que tocó peligrosamente la rivera del sur, para empezar a preguntarse sobre los peligros y los riesgos que provocan las políticas agrícolas actuales que ignoran el principio de la 'soberanía' alimentaria.

Durante los últimos cincuenta años los nuevos perímetros irrigados se han multiplicado en la rivera Sur y con más frecuencia en los desiertos y las áridas estepas. Es el caso del Sur Marroquí, el Noreste y el Sur de Túnez, y el desierto egipcio. Estos son, de hecho, los tres dominios agrícolas de grandes inversiones desarrollados por los inversores, de los que muchos proceden del Norte. Estas explotaciones altamente mecanizadas consumen volúmenes de agua considerables para las producciones destinadas a la exportación y se componen esencialmente de productos frescos, a menudo no alimentarios, tales como flores. Pero esa agricultura de riego de inversión agrava la competición sobre los recursos, marginaliza a millones de pequeños campesinos, amenaza la agricultura de subsistencia y la seguridad alimentaria, y subraya la fuerte contradicción de los discursos sobre la escasez hídrica.

Si el agua fuera abundante en ese caso el problema del agua sería una cuestión tan sólo volumétrica. Si existe escasez de recursos reales en ese caso habría que parar inmediatamente el riego del desierto que constituye la fuente de despilfarro más importante. Así los recursos estarán protegidos y la pobreza de millones de familias de campesinos se reducirá considerablemente. ■

very dangerously, should start wondering about the dangers and risks of today's agricultural policies that ignore the principle of food 'sovereignty'

Over the last fifty years, there has been a proliferation of watered fields on the South bank and most often in the desert or the dry steppe. That is the case in the South of Morocco, the Northeast and the South of Tunisia and the Egyptian desert. Those are in fact the three large-investment agricultural domains being developed by investors, many of whom are from the North. This highly mechanized farming consumes considerable volumes of water to produce goods for exportation, mainly fresh products such as flowers, and also food. But this investment agriculture has to water its crops, thus increasing the competition for water resources, which marginalizes millions of little farmers and threatens subsistence agriculture and food safety. This reality underlies the strong contradictions of the discourse on water shortage.

Where water is abundant, the problem is only a matter of volume management. Where there is a real shortage of water, the problem calls for the watering of the desert, which is the greatest source of waste, to come to an immediate halt. Thus the resources would be protected and the poverty of millions of families of farmers would be reduced considerably. ■

Desde la estrategia para el agua en el Mediterráneo a los proyectos

Walter Mazzitti, Presidente de la Comisión de Iniciativas del EMWIS –Sistema de información Euro-mediterránea sobre *know-how* en el sector del agua–, Miembro del Grupo de Expertos del Agua como representante de Italia

Hay alarmantes indicadores, tales como el efecto del cambio climático, el crecimiento demográfico exponencial, los fenómenos de sequía más prolongados, la escasez de agua, la contaminación, los usos irracionales de recursos hídricos no renovables, que ponen en peligro la calidad de vida, el medio ambiente, el ecosistema e incluso las economías de los países del Mediterráneo. La urgencia de la situación exige una respuesta rápida y concertada con metas que sean alcanzables.

La Cumbre de París para el Mediterráneo ha proporcionado, sin duda alguna, un nuevo ímpetu político al proceso de Barcelona. La iniciativa de la Unión Mediterránea, por fin, ha abierto nuevas perspectivas para fortalecer la cooperación entre los 43 países miembros mediante la implementación de proyectos regionales y transnacionales y mediante la participación efectiva en el proceso de toma de decisiones de los países mediterráneos socios.

A raíz de esta renovada visión, la conferencia ministerial sobre el agua, que se organizó en el Mar Muerto hacia finales del 2008, estableció las prioridades para una estrategia del agua a largo

From the Strategy for Water in the Mediterranean to projects

Walter Mazzitti, President of EMWIS Steering Committee, Member of Water Expert Group representative of Italy

Alarming indicators, such as the effects of climate change, exponential demographic growth, longer drought phenomena, water scarcity, pollution, irrational use of non-renewable water resources, are endangering the quality of life, the environment, the eco-system and even the economies of Mediterranean countries. The urgency of the situation requires a rapid and concerted policy response with achievable targets.

The Paris Summit for the Mediterranean has given, without any doubt, a new political impetus to the Barcelona process. The Mediterranean Union initiative has finally opened new perspectives for strengthening cooperation between the 43 member countries through the implementation of regional and transnational projects and through the effective participation of Mediterranean partner countries in decision making.

In the wake of this renewed vision, the ministerial conference on water, organised at the Dead Sea at the end of 2008, outlined the priorities for a new long-term water strategy and mandated a water expert group, mainly composed of water directors from the participating countries and a set of observers, for

plazo y creó un grupo de expertos del agua, compuesto principalmente por directores del agua de los países participantes y un conjunto de observadores, para preparar la estrategia. Aunque el texto del borrador no fue aprobado formalmente durante la conferencia ministerial sobre el agua celebrada en Barcelona, el último abril, los aspectos técnicos sí fueron validados. Ahora el acuerdo formal deberá ser alcanzado mediante los canales diplomáticos.

Entre tanto, el trabajo puede continuar manejando el Plan de Acción para la implementación de esta estrategia y en la preparación de los proyectos. Los objetivos transversales y operativos han sido ya fijados con criterios para establecer las aportaciones a los proyectos. Hasta la fecha ya se han propuesto 130 proyectos.

Todos los instrumentos disponibles, técnicos y financieros, deben ser empleados para iniciar proyectos de calidad que involucren a un gran número de socios.

Cuando decimos 'proyectos de calidad' queremos decir proyectos realistas coordinados con otras políticas e iniciativas en la región, especialmente para la protección del medio ambiente y los ecosistemas.

También es esencial que los proyectos sean capaces de atraer el interés de los inversores al definir modelos financieros sostenibles. Los nuevos principios de la Estrategia sólo se alcanzarán plenamente si logramos poner en marcha una efectiva colaboración entre las agencias públicas, el sector privado y la sociedad civil.

preparing this strategy. Although the draft text was not formally approved at the ministerial conference on water held in Barcelona, last April, the technical aspects were validated. Now, a formal agreement needs to be reached through diplomatic channels.

In the meantime, the work could continue on the Action Plan for the implementation of this strategy and on the preparation of projects. Transversal and operational objectives have already been set with criteria for assessing projects' contribution. Today over 130 projects have already been proposed.

All available instruments, technical and financial, must be used to launch quality projects involving a large number of partners.

By 'quality projects', we mean realistic projects, consistent with other policies and initiatives in the region, particularly for protecting the environment and ecosystems.

It is also essential that projects are able to attract investor interest by defining sustainable financial models. The new principles of the Strategy will only be fully achieved if we manage to put in place an effective collaboration between public agencies, the private sector and civil society.

The secretariat of the Union for the Mediterranean will play a key role in the selection of priority projects for the region and will work with donors and the private sector to provide financial and technical resources to ensure the implementation of quality projects.

The main financial institutions in the region were associated with the preparatory work of the

El secretariado de la Unión para el Mediterráneo jugará un papel clave en la selección de los proyectos prioritarios para la región y trabajará con los donantes y el sector privado para proporcionar los recursos financieros y técnicos para asegurar la implementación de los proyectos de calidad.

Las principales instituciones financieras en la región fueron asociadas con el trabajo preparatorio de la Estrategia del Agua del Mediterráneo y sus prioridades actuales están alineadas con el UfM regional y las prioridades nacionales. Según las estimaciones, la financiación para el sector hídrico, que inicialmente era de mil millones de dólares por año, será incrementada en un 150% y la coordinación de los donantes se hace operativa con los fondos comunes y los procedimientos administrativos conjuntos.

Finalmente, debemos recordar que en el actual contexto de cambios globales, la racionalización de la información hídrica es un paso esencial hacia una mejora en el uso y en la gestión de este recurso vital para el futuro de nuestra región. Tenemos que capitalizar nuestros conocimientos y hacer que estén ampliamente disponibles para así promover una cultura del agua que aspire a conservar el agua y también permita un desarrollo socio-económico bien equilibrado. ■

Foto / *Photo:* Milacroft. El olivo, símbolo de paz y unión en el Mediterráneo / *The olive-tree, symbol of peace and union in the Mediterranean*

Mediterranean Water Strategy and their current priorities are aligned with UfM regional and national priorities. According to estimates, funding for the water sector, which was initially 1 billion dollars per year, will be increased by 150% and coordination of donors is becoming operational with common funds and joint administrative procedures.

Finally, we must keep in mind that in the current context of global changes, the rationalization of water information is an essential step towards improving the use and management of this vital resource for the future of our region. We must capitalize on our knowledge and make it widely available in order to foster a culture of water aimed at both water conservation and a well balanced socio-economic development. ■

Entre la Diplomacia y la Tecnología

Israel, Egipto y la Política del Agua

Marcel Kitissou, Catedrático de Política Pública. Gregory Bailey. Doctorando ambos en el Instituto Unión y en la Universidad de Cincinnati, Ohio.

La palabra río proviene del latín *rivus*, que significa corriente. *Rivus* derivó en río y también rival. Aquellos que comparten el mismo arroyo es probable que acaben teniendo conflictos. Hay al menos dos maneras de gestionar la rivalidad y el potencial de conflictos que conlleva. Esas dos formas básicas son: o concentrarse en sí mismo y aumentar la auto-suficiencia o mirar hacia fuera y construir alianzas. Israel proporciona un ejemplo de la primera mientras que Egipto presenta un ejemplo de la segunda forma.

Para lograr la auto-suficiencia, Israel confía fuertemente en la tecnología. Emerge como un líder al satisfacer sus retos hídricos y establecer un ejemplo de gestión del agua para el mundo mediante la desalinización, el reciclaje de aguas residuales, el uso de aguas freáticas y las técnicas de riego. Israel no sólo usa agua desalinizada sino que además ha reducido los costes de producir ese agua. Lidera el mundo en el tratamiento de aguas residuales que son usadas en el setenta y cinco por ciento del sector agrícola. Desde los años 60, se han interconectado las balsas de

Between Diplomacy and Technology

Israel, Egypt, and the Politics of Water

Marcel Kitissou, Professor of Public Policy. Gregory Bailey. Doctoral student, both at Union Institute & the University of Cincinnati, Ohio.

The word river *derived from the Latin* rivus*, meaning stream. From* rivus *came* river *and also* rival*. Those who share the same stream are likely to have conflict. There are at least two ways of managing rivalry and the potential for conflict it entails. These two basic approaches are: to focus inward and enhance self-sufficiency or to focus outward and build alliances. Israel offers an example of the first while Egypt offers an example of the second.*

To achieve self-sufficiency, Israel relies heavily on technology. It emerges as a leader on meeting its water challenges and setting an example of water management for the world through desalination, recycling of water waste, ground water usage, and techniques of irrigation. Israel not only uses water from desalination but it also has reduced the cost of producing such water. It leads the world in treating waste water which is used for seventy five percent of its agricultural sector. Since the 1960's, its ground water basins have been interconnected throughout the country. Another technology in the agricultural sector is a low yield sprinkler to promote conservation. Israel continues to find 'living' water in the

aguas freáticas en todo el país. Otra tecnología en el sector agrario es un aspersor de bajo consumo para promover la conservación. Israel continúa encontrando agua 'viva' en medio de la escasez de agua. Sin embargo, las condiciones políticas no han creado estructuras para la cooperación y transferencia de tecnologías en una región con escasez de agua.

Egipto, un estado río abajo que depende de una sola fuente, el Nilo, evoluciona en la dirección opuesta. Su política anterior era de confrontación, amenazas e intimidación. Sin embargo, la Iniciativa de la Cuenca del Nilo, lanzada en 1992 por el Consejo de Ministros del Agua de los diez países ribereños de la cuenca del Nilo, que sirven al 10% del continente Africano, acogiendo el 40% de su población, ahora promueve la cooperación y el desarrollo. Un Comité Técnico de Cooperación fue creado para promover el Desarrollo y la Protección Medio Ambiental de la Cuenca del Nilo, compuesto por seis de los estados ribereños, la República Democrática del Congo, Egipto, Ruanda, Sudán, Tanzania y Uganda para así asegurar una gestión integrada y sostenible de los recursos del agua. Egipto, que es de los mejores países en cuanto a la gestión del agua, proporciona un modelo a seguir. Es una iniciativa prometedora a pesar de los conflictos regionales, la inestabilidad y los intereses divergentes entre los estados río-arriba y estados río-abajo.

Al igual que el Nilo en el Noreste de África, el río Jordán juega un papel similar en el Medio Oriente. El primero une la África sub-sahariana y el mundo árabe. El último separa no sólo a

midst of water shortages. However, political conditions have not created structures for cooperation and transfer of technology in a water-challenged region.

Egypt, a downstream state dependent upon one single source, the Nile, is evolving in the opposite direction. Its former policy was one of confrontation, threat and intimidation.

However, the Nile Basin Initiative, launched in 1992 by the Council of Ministers of Water Affairs of the ten Nile Basin riparian states which serve 10% of the African continent, housing 40% of her population, now promotes cooperation and development. A Technical Cooperation Committee for the promotion of the Development and Environmental Protection of the Nile Basin, comprised of six of the riparian states, the Democratic Republic of the Congo, Egypt, Rwanda, Sudan, Tanzania and Uganda was then created to ensure integrated and sustainable management of water resources. Egypt, among the best performers in terms of water management, provides a role model. This is a promising endeavor in spite of regional conflicts, instability, and divergent interests between upstream and downstream states.

Like the Nile in North East Africa, the Jordan River plays a comparable role in the Middle East. The former joins sub-Saharan Africa and the Arab world. The latter separates not only Israel and the Kingdom of Jordan but also the Jewish state and the Muslim world.

As in the case of Egypt, cooperation based on water resources can spill over other domains of activities

Israel del Reinado de Jordania sino al estado judío del mundo musulmán.

Tal como en el caso de Egipto, la cooperación basada en el agua pueden desbordarse a otros dominios de actividades y servir de herramienta poderosa para la integración regional entre estados ribereños. Cuando se cumplen las condiciones políticas, la tecnología puede aumentar el bien público colectivo. Potencialmente, como en el caso de Israel, la tecnología puede ser una herramienta diplomática y crear oportunidades para la cooperación regional. ■

and serve as a powerful tool for regional integration among riparian states. When political conditions are realized, technology can enhance the collective public good. Potentially, as in the case of Israel, technology can be a diplomatic tool and create an opportunity for regional cooperation. ■

Foto / *Photo:* Dario Bajurin. *Land reclamation,* Zagreb, Croacia

IMPRESCINDIBLE
ESSENTIAL

LOS RECURSOS HÍDRICOS DE LOS PAÍSES DEL MEDITERRÁNEO SON LIMITADOS Y ESTÁN DISTRIBUIDOS DE FORMA DESIGUAL EN EL ESPACIO Y EL TIEMPO

WATER RESOURCES IN MEDITERRANEAN COUNTRIES ARE LIMITED AND UNEQUALLY DISTRIBUTED IN SPACE AND TIME

MICHAEL SCOULLOS, **Director de la Oficina Mediterránea de Información para la Cultura Medioambiental y Desarrollo Sostenible (MIO-ECSDE, en inglés) y el Partenariado-Mediterráneo del Agua Global (GWP-Med, en inglés)**
Chairman of the Mediterranean Information Office for Environment Culture and Sustainable Development (MIO-ECSDE) and the Global Water Partnership-Mediterranean (GWP-Med)

Entrevista por / ***Interview by*** **Norberto M. Ibáñez**

De momento ninguno de los convenios firmados entre los países de la cuenca del Mediterráneo ha servido de mucho. La reciente cumbre celebrada en Barcelona también ha sido un fracaso en el intento de acordar una declaración conjunta sobre el agua en el Mediterráneo ¿Debemos por tanto ser más pesimistas que optimistas?

So far, all of the agreements signed by the countries of the Mediterranean basin have not been very effective. The last meeting in Barcelona has also been a failure in its attempt to agree on a common declaration about water in the Mediterranean. Should we, therefore, be more pessimistic than optimistic?

Los asuntos políticos han frenado los esfuerzos para adoptar una exhaustiva y necesaria Estrategia urgente para el Agua en el Mediterráneo (SWM, en inglés), que estaba previsto que fuera adoptada por la 4ª Conferencia Ministerial Euro-Mediterránea sobre el Agua (13 de Abril 2010, Barcelona). Los 43 países de la Unión para el Mediterráneo (UFM, en inglés), aun estando de acuerdo en el contenido completo del borrador de la Declaración Ministerial y en casi todo el texto SWM, fallaron a la hora de encontrar un término medio en la redacción de dos asuntos políticos clave: la referencia o no a los 'territorios ocupados' y la referencia o no a la Convención de la ONU respecto a los Usos No-Navigacionales de las Aguas Internacionales (1997).

Personas 'pobres en agua' en la Región suman más de 180 millones, mientras que los que afrontan 'escasez de agua' exceden los 60 millones.

Tal como lo explicaron los representantes de los Co-Directores de la UfM (Francia y Egipto), el país anfitrión y la Presidencia de la UE (España) durante la rueda de prensa que siguió a la Conferencia, "el obstáculo insuperable fue de matiz en la terminología usada, ya que los representantes de Israel no aceptaron que se hiciera referencia en el documento a los 'territorios ocupados' y propuso el término de 'territorios bajo ocupación', que no fue aceptable para el bloque Árabe". La oposición de Turquía a las referencias de la SWM de que la Convención del ONU sirva de directriz para operacionalizar y/o promover acciones tangibles para mejorar la cooperación en el uso sosteni-

Political issues have set hold of efforts to adopt a comprehensive and urgently needed Strategy for Water in the Mediterranean (SWM), scheduled to be adopted by the 4th Euro-Mediterranean Ministerial Conference on Water (13 April 2010, Barcelona). The 43 countries of the Union for the Mediterranean (UfM), although they agreed on the entire content of the draft Ministerial Declaration and on almost all of the SWM text, they failed to find a compromise on the wording of two key political issues: the reference or not to 'occupied territories' and the reference or not to the UN Convention on the Non-Navigational Uses of International Watercourses (1997).

As was explained by the representatives of the UfM Co-Chairs (France and Egypt) and the host country and also EU Presidency (Spain) in the press meeting following the Conference, "the insurmountable obstacle was a nuance of terminology, since Israel's representatives would not accept the document referring to 'occupied territories' and proposed the term 'territories under occupation', which was not acceptable to the Arab block". Opposition of Turkey on SWM's reference to the UN Convention as a guiding document for operationalising and/or promoting tangible actions to improve cooperation on sustainable use and protection of transboundary water resources through coordinated action of riparian states, was the second key conflicting point.

Mr. Ahmad Masa'deh, UfM Secretary-General said he was saddened by the failure to reach an agreement at the conference because it "casts doubt on the future of the Mediterranean Union." Launched in July 2008 in Paris, the UfM is a

ble y la protección transfronteriza de los recursos hídricos mediante acciones coordinadas de los estados ribereños, fue el segundo punto conflictivo.

El Sr. Ahmad Masa'deh, Secretario-General de la UfM dijo que estaba entristecido por la imposibilidad de llegar a un acuerdo en la conferencia porque "proyecta dudas sobre el futuro de la Union Mediterránea". Lanzada en Julio de 2008 en Paris, la UFM es una formación política Euro-Mediterránea excepcional que agrupa los 43 Estados Miembros de la UE y los países del Norte de África (excepto Libia), el Cercano Oriente y los Balcanes del Oeste en un esfuerzo por promover la cooperación y prosperidad en la región. La UfM logró el Partenariado Euro-Mediterráneo de 35 naciones constituido en 1995. El temor de que el fracaso de la Conferencia Ministerial pueda minar los resultados de la 2ª Cumbre de Jefes de Estado de la UfM prevista para, previsiblemente octubre de 2010 en Barcelona, será infundado, se espera. "Mi desengaño tan sólo es igualado por mi esperanza de que esta estructura sea irreversible," dijo el Sr. Pierre Lellouche, Secretario de Estado Francés para Asuntos Europeos, añadiendo que la UfM es un "proyecto fundamental para la paz en la región y no ha perdido validez alguna".

La falta de acuerdos en la Conferencia Ministerial sobre el Agua en Barcelona demuestra el contenido altamente político y las sensibilidades arraigadas profundamente sobre el tema de los recursos hídricos en el Mediterráneo. Los aliados políticos de la UfM ahora están realizando grandes esfuerzos diplomáticos para alcanzar un compromiso político mientras se espera que el tra-

unique Euro-Mediterranean political formation grouping all 43 EU Member States and the countries of North Africa (except Libya), the Near East and the Western Balkans in an effort to foster cooperation and prosperity in the region. UfM succeeded the 35-nation Euro-Mediterranean Partnership set up in 1995. Fears that the Ministerial Conference's failure could undermine the outcome of the 2nd UfM Head of States Summit planned on 7 June 2010 in Barcelona would hopefully be proven wrong. "My disappointment is matched only by my hope, this structure is irreversible," said Mr. Pierre Lellouche, French Secretary of State for European Affairs, adding that the UfM is a "fundamental project for peace in this region and it has not lost any validity".

'Water poor' people in the Region count for more than 180 million, while those faced with water shortage exceed 60 millions.

Failure to reach agreement at the Barcelona Ministerial Conference on Water, demonstrates the highly political content and deeply-rooted sensitivities over water resources issues in the Mediterranean. UfM political partners now extend a diplomatic rally to reach political compromise while there is hope that the technical work will not be stalled. On the positive side, these obstacles could mark a more dynamic approach, further political attention and more tangible action on water issues in the region. Regional and national water institutions and organisations look forward to reaching an agreement on pending political issues and to making SWM's objectives a reality for the region.

Foto / *Photo:* Alessio Moiola. Pastores del desierto, Tunez / *Desert shepherds. Tunisia*

bajo técnico no se paralice. En el lado positivo, estos obstáculos podrían marcar un planteamiento más dinámico, mayor atención política y acciones más tangibles respecto a los asuntos de agua en la región. Las instituciones y organizaciones nacionales y regionales confían en alcanzar un acuerdo sobre las cuestiones políticas pendientes y en hacer que los objetivos de la SWM sean una realidad para la región.

En los países del litoral Mediterráneo cada vez son mayores las zonas afectadas por la deforestación, el agotamiento de las tierras agrícolas, la salinización de la tierra, la erosión o la pérdida de hábitat, etc. ¿Qué tipo de estrategias prioritarias y coordinadas se pueden poner en marcha para ordenar, gestionar y preservar sus recursos hídricos?
Los recursos hídricos en los países del Mediterráneo son limitados y están distribuidos de forma desigual en el espacio y el tiempo: los países del Sur reciben un escaso 10% del total anual de precipitación media. Personas 'pobres en agua'[1] en la Región suman más de 180 millones, mientras que los que afrontan 'escasez de agua'[2] exceden los 60 millones. Algunos países del Sur y del Este han acumulado un déficit del 160% en recursos renovables de agua.

La extracción intensiva para los usos domésticos, agrícolas e industriales ha llevado al agotamiento de las masas de agua de superficie y subterráneas. La sobreexplotación de los recursos de agua subterránea en particular ha llevado a la entrada de agua de mar en los acuíferos en las costas. En los últimos 50 años, la demanda de agua de todos los sectores socio-económicos se ha duplicado

In the countries on the Mediterranean coastline there are more and more areas affected by deforestation, the depletion of farm land, soil salinity, erosion or loss of habitats, etc. What type of priority and coordinated strategies can be put in place to order, manage and preserve its water resources?
Water resources in Mediterranean countries are limited and unequally distributed in space and time: the countries of the South receive a mere 10% of the total annual average rainfall. 'Water poor'[1] people in the Region count for more than 180 million, while those faced with water shortage[2] exceed 60 millions. Some countries of the South and East have run up a 160% renewable water resources deficit.

Intensive extraction for domestic, agricultural and industrial purposes has led to the depletion of surface and groundwater bodies. Overexploitation of groundwater resources in particular has led to seawater intrusion in coastal aquifers. Over the last 50 years, water demand for all socio-economic sectors has doubled to reach 280 km3/ year in 2007. Agriculture is the major consumer with 64% (varying from 50% to 90% in some countries), followed by industry (including the energy sector) at 22% and the domestic sector with 14%. Generally speaking, water use efficiency is far from satisfactory, especially in agriculture. Furthermore, the dumping of domestic, industrial and agriculture wastewater has led to serious deterioration of water quality.

Access to potable water is above the global average and showing real progress (it is estimated that 75 million inhabitants received access between 1990 and 2006). Today, the proportion of the population

hasta alcanzar 2800 km/3 año en 2007. La agricultura es el mayor consumidor con un 64% (variando desde el 50% hasta el 90% en algunos países), seguido por la industria (incluido el sector energético) con un 22% y el sector doméstico con un 14%. Hablando en general, la eficiencia en el uso del agua está muy lejos de ser satisfactoria, especialmente en la agricultura. Además, el vertido de aguas residuales domésticas, industriales y agrícolas ha llevado a un serio deterioro en la calidad del agua.

El acceso al agua potable está por encima de la media global y muestra un progreso real (se estima que 75 millones de habitantes lograron el acceso entre 1990 y 2006). Hoy la proporción de la población que disfruta del acceso a servicios de agua mejorados está alrededor del 90% en la mayoría de los países del Mediterráneo, particularmente en los centros urbanos. El servicio a los ciudadanos urbanos pobres continua siendo inadecuado en muchas partes de la Región, el servicio a las poblaciones rurales constituye un reto grande para la mayoría de los países mientras en general todavía se les priva a más de 20 millones de habitantes del acceso a servicios de agua mejorados. Alrededor de 290 millones de personas en la región podrían carecer de agua en 2025 debido a los efectos combinados del crecimiento de la población, crecientes necesidades de la agricultura, industria, el turismo y el calentamiento global, según datos de las Naciones Unidas. Los impactos proyectados del cambio climático para el siglo XXI hace que los retos actuales sean más urgentes.

A lo largo de las últimas décadas, el foco de la inversión en el sector del agua se ha dirigido ha-

enjoying access to improved water services stands at over 90% in the majority of Mediterranean countries, particularly at the urban centres. Service to the urban poor remains inadequate in many parts of the Region, service to rural populations constitutes a major challenge for most countries while overall, more than 20 million inhabitants are still deprived of access to improved water services. Some 290 million people in the region could lack water by 2025 due to the combined effects of population growth, rising needs of agriculture, industry and tourism and global warming, according to the United Nations. The forecasted impacts of climate change for the 21st century render the current challenges even more pressing.

Over the last decades, the focus of investment in the water sector was directed toward the intense development of water infrastructures including dams, irrigation and drainage systems, water supply and wastewater treatment systems, or hydropower electricity production. However, the institutional, legislative and regulatory frameworks to manage these investments and to plan the next steps have not been adapted as rapidly. In the Mediterranean, as elsewhere in the world, several countries are currently undertaking water governance reforms, orienting priorities and practices towards integrated water resources management (IWRM). Among other fields of importance, governments need to address water scarcity, decentralization of water supply, food security and the water-energy and water-agriculture-food-environment nexuses.

There are clear inequalities between the North and the South of the Mediterranean with a high risk of increasing the marginalization of south-

cia el desarrollo intensivo de las infraestructuras del agua incluyendo pantanos, sistemas de regadío y drenaje, sistemas de suministro de agua y tratamiento de los residuos, o producción de energía hidroeléctrica. Sin embargo, el marco institucional, legislativo y regulatorio para gestionar estas inversiones y para planear los pasos siguientes no se han adaptado con suficiente rapidez. En el Mediterráneo, como en el resto del mundo, en la actualidad hay varios países que están acometiendo reformas para la governanza del agua, orientando prioridades y prácticas hacia una gestión integral de los recursos hídricos (IWRM, en inglés). Entre otros aspectos importantes, los gobiernos necesitan abordar la escasez del agua, el suministro descentralizado del agua, la seguridad de los alimentos y el nexo entre agua-energía y medio-ambiente-comida-agricultura-agua.

Foto / *Photo:* Dreamstime

Existen claras desigualdades entre el norte y el sur del Mediterráneo existiendo un riesgo de marginalización creciente de los países del sur. ¿Qué tipo de propuestas y acciones gubernamentales y civiles son necesarias para acordar un programa conjunto que beneficie por igual a todos los países del Mediterráneo?
La SWM tiene como objetivo proporcionar un documento guía con orientaciones y objetivos sobre la gestión y protección de los recursos hídricos acordado por todos los países UfM, apoyado y enriquecido mediante aportaciones del grupo de accionistas incluida la sociedad civil. Es la primera vez que se ha elaborado un documento político sobre los recursos hídricos de este tipo estratégico y con un grupo de referencia formal tan amplio a nivel regional en el Mediterráneo.

ern countries. What governmental and civil proposals and actions are needed in order to set up joint programmes that will benefit all the countries of the Mediterranean equally?
SWM aims at providing a guide line document with orientations and objectives on water resources management and protection agreed upon by all UfM countries, supported and enriched through inputs from stakeholder groups including civil society. It is the first time that a water resources political document of this strategic type and with such a wide formal reference group has been elaborated at a regional level in the Mediterranean.

The long-term SWM objectives are to conserve water quality and to balance the quantity of required and available water to achieve regional sustainable

Los objetivos a largo plazo de las SWM son la conservación de la calidad del agua y el alcanzar el equilibrio entre la cantidad de agua requerida y la de agua disponible para alcanzar un crecimiento económico sostenible regional, la prosperidad social, el acceso universal al agua y la protección y rehabilitación del medioambiente. La SWM aspira a estimular el desarrollo de herramientas políticas, tecnológicas y de cooperación, al promover el intercambio de conocimientos y contribuir a la paz y la estabilidad.

La SWM se estructura alrededor de cuatro campos temáticos, que son:
> Reforzar la governanza efectiva para la gestión integrada de los recursos hídricos.
> Adaptarse al cambio climático y reforzar la gestión de inundaciones y sequías.
> Promover la gestión de la demanda del agua, eficacia y recursos hídricos no-convencionales; y proteger la calidad del agua y biodiversidad y optimizar la financiación del agua, valoración del agua y los instrumentos apropiados, con énfasis en los mecanismos innovadores.

La estrategia propone períodos meta para los objetivos a corto, medio y largo plazo (2012-2015, 2016-2020 y 2021-2050 y más allá). Sin embargo, añade que "el logro de estos objetivos dependerá de la gama de retos, condiciones, especificidades y diferentes niveles de capacidad que plantee cada país". ■

[1] Que disponen de menos de 1000m^3 de agua renovable per capita al año.
[2] Que disponen de menos de 500m^3 de agua renovable per capita al año.

economic growth, social prosperity, access to water for all and environmental protection and rehabilitation. The SWM aims at stimulating the development of policy, cooperation and technological tools, promoting the exchange of knowledge and contributing to peace and stability.

The SWM is structured around four main thematic fields, i.e.:
> *enhancing effective governance for integrated water resources management;*
> *adapting to climate change and enhancing drought and flood management;*
> *promoting water demand management, efficiency and non-conventional water resources; and*
> *protecting water quality and biodiversity and optimising water financing, water valuation and appropriate instruments, with emphasis on innovative mechanisms.*

The strategy proposes target periods for short, medium and long-term goals (2012-2015, 2016-2020 and 2021-2025 and beyond). However, it adds that "achievement of these objectives will depend on each country's range of challenges, conditions, specificities and different levels of capacities." ■

[1] *Disposing less than 1000 m^3 of renewable water per capita per year.*
[2] *Disposing less than 500 m^3 of renewable water per capita per year.*

GEOPOLÍTICA
GEOPOLITICS

AGUA, AYUDA HUMANITARIA Y SUPERVIVENCIA EN EL ÁMBITO EUROMEDITERRÁNEO

WATER, HUMANITARIAN AID AND SURVIVAL IN THE EURO-MEDITERRANEAN REGION

ANTONIO OLIVER, **Fundador de** *Corporate Diplomacy Network* **/** *Founder of* **Corporate Diplomacy Network**

Aparentamos ignorancia pero sabemos que la cantidad de agua disponible en el planeta es independiente del crecimiento demográfico, económico o del comportamiento del clima. Si hasta el momento no se han producido guerras del agua dignas de tal nombre, aunque tengamos noticia de conflictos por el preciado líquido desde hace al menos cuatro mil años, se debe a que la presión demográfica y económica distaba hasta ayer de haber ejercido una agresión insoportable sobre poblaciones capaces de inventar tecnologías, instituciones y modos de vida para gestionar la escasez.

We appear to ignore, although we really do know, that the quantity of water available on the planet is independent from demogragraphic and economic growth or from the climate's behaviour. If we have not yet had water wars worthy of such a name, even though we do have records of conflicts over the valuable liquid from at least four thousand years ago, it is because until just yesterday the demographic and economic pressure was far from exercising an unbearable aggression on our populations, who have been able to invent technologies, institutions and ways of life in order to administer its scarcity.

Pues bien, el *Pacific Institute de California* –http://www.pacinst.org/– publica en su web una cronología de los conflictos en los que el agua se ha visto envuelta desde hace cinco mil años. Su lectura nos advierte de que su número no ha hecho más que crecer en la última década. Además, han aumentado ciertos usos del agua que parecen consistir en amenazar al enemigo con inundarlo volando una presa o con el envenenamiento de sus pozos antes que en intentar matarlo de sed, una buena táctica para un asedio, pero poco útil hoy para la imagen de cualquier bando contendiente en una guerra televisada.

Sin embargo, no parece necesario insistir en el uso militar del agua contra las poblaciones para comprometer su salud y su bienestar en las próximos años, es suficiente con que algunos gobiernos mantengan sus prácticas habituales. Más de mil millones de personas no beben agua potable y dos mil millones carecen de acceso a instalaciones sanitarias que impidan que muchos de sus hijos mueran de enfermedades infecciosas.

Los grandes proyectos financiados por ayuda humanitaria e instituciones multilaterales no son suficientes para producir avances significativos. El muy autorizado *Pacific Institute de California* propone orientar la ayuda y los proyectos para que las comunidades pudieran gestionarlos sin tener que justificar gigantescas presas o formidables canalizaciones, que a menudo es imposible construir por falta de financiación suficiente. Este enfoque hace hincapié en el uso racional del agua, en técnicas sostenibles para su extracción y

The Pacific Institute of California –http://www.pacinst.org/– has published on its website a chronology of the last five thousand years of conflicts in which water was involved. The chronology warns us that the number has done nothing but grow over the last decade. Also, there has been an increase in certain uses of water that apparently consist in threatening the enemy with flooding them by blowing up their dams or with poisoning their water sources instead of trying to have them die of thirst, a good tactic for a siege, but not very useful for the image of any of the sides in a televised war.

However, it will not be necessary to insist on military uses of water against a population to undermine their health and wellbeing in years to come, it will suffice for certain governments to maintain their current practises. More than a thousand million people do not drink potable water and two thousand million do not have access to sanitation facilities that would prevent many of their children from dying from infectious diseases.

Grand projects financed by humanitarian aid and multi-lateral institutions are not sufficient to produce significant progress. The renowned Pacific Institute of California proposes orienting the aid and projects so that the communities could administer them without having to make gigantic dams or fantastic channels, which are often impossible to build due to a lack of funds. This approach emphasizes the rational use of water, sustainable techniques of extraction and conservation, the implication of those affected by water shortages in order to improve their well-being and the produc-

Foto / *Photo:* Grzym. Parque eólico / *Wind farm*

conservación, en la implicación de los afectados por la escasez para mejorar su bienestar y la productividad de sus cultivos en vez de pretender aumentar indefinidamente el caudal a consumir, sobreexplotando los acuíferos y comprometiendo la vida de las familias y de las comunidades en buena parte del mundo no desarrollado.

Pero hoy ya no hablamos sólo de remotas aldeas de Karnataka, Andhra Pradesh o Bihar y es que las predicciones hídricas para nuestra cuenca mediterránea son tan poco halagüeñas como las que pueden observarse en India y en muchas partes de Asia o en el África subsahariana. Dentro de quince años, doscientos noventa y cinco millones de personas tendrán dificultades de acceso al agua en el Mediterráneo. Para nosotros, sus habitantes, la escasez de agua en su cuenca no será ya cuestión de ayuda humanitaria sino de mera supervivencia. Si como afirmó el ministro francés para Asuntos Europeos en la conferencia interministerial de abril de 2010 podemos esperar para el 2025 una reducción del agua disponible en un 30% a causa del cambio climático y un aumento del consumo debido al crecimiento demográfico también del 30%, las consecuencias directas para la salud, el bienestar de las sociedades del sur de Europa, especialmente en España, y para la estabilidad de algunas ciudades del norte de África serán más que notables.

Por ello debiera exigirse en el seno de la *Unión por el Mediterráneo* una urgente y vigorosa transferencia de tecnología de empresas europeas y, dado su experiencia en el sector, españolas, a los

tivity of their crops instead of trying to indefinitely increase the quantities to be consumed, by overexploiting the waterways and compromising the lives of the families and communities of a large part of the underdevelopped world.

But today we are not referring only to remote villages of Karnataka, Andhra Prades of Bihar. The hydric predictions for our Mediterranean basin are as unflattering as what can be seen in India and other parts of Asia or sub-Saharaian Africa. In fifteen years, two hundred ninety five million people will have difficulty accessing water in the Mediterranean region. For us, the inhabitants, the lack of water will no longer be a matter of humanitarian aid but of mere survival. If, as the French Minister for European Affairs claimed at the inter-ministerial conference in April of 2010, we can expect that by 2025 the water available will decrease by 30% due to climate change and an increase in consumption due to a 30% population increase. The direct consequences for the health and wellbeing of the societies in Southern Europe, especially Spain, and for the stability of some cities in Northern Africa will be more than noteworthy.

Therefore, from within the Union for the Mediterranean*, there must be an urgent and vigorous transferral of technology from European companies and, given their experience in the sector, from Spanish ones, to the countries in the Southern basin. This new institution should limit its activities to financing and controlling the quality of the projects, allowing the creation of a local business network to evolve in the respective communities.*

países del sur de esta cuenca. Por su parte esta nueva institución debiera limitarse a proporcionar financiación y control de la calidad de los proyectos, permitiendo la creación de un tejido empresarial local que se incardinara en sus comunidades respectivas.

Se trata de que la tecnología se encuentre disponible en los países de la orilla sur, de que las empresas europeas que inicialmente la poseen se vean atraídas a rentables colaboraciones público-privadas en los países que la necesitan y que después de haber sido inspeccionadas y una vez obtenido el beneficio que perseguían, cedan la gestión del proyecto a personal local para repetir la misma operación en otras comunidades. Si se orienta como un proyecto de cooperación al uso –consultores europeos que aportan tecnología no sostenible– no se creará un tejido industrial y no habrá transferencia de *know-how* propiamente dicha.

Dentro de quince años, doscientos noventa y cinco millones de personas tendrán dificultades de acceso al agua en el Mediterráneo.

Los proyectos relacionados con la gestión del agua en el Mediterráneo debieran obtener una prioridad absoluta dado el carácter urgente del desafío al que responden y a su capacidad de absorber prácticamente el resto de las prioridades que se han establecido para la *Unión.* Así, un compromiso a cinco años que abriera al camino a financiación preferente para creación de *pymes* en la orilla sur, que serían concebidas como receptores de la transferencia de conocimiento re-

It is a matter of making the technology available to the countries on the Southern shores; the European companies that possess this technology need to be attracted to profitable public-private collaborations in countries that need it and, after being inspected and having reaped the benefits they were after, the management of the project should be taken over by local personnel in order to go on and repeat the same operation in other communities. If it is managed like the typical projects of cooperation –European consultants who contribute unsustainable technology–, an industrial infrastructure will not be created and there will not be a transfer of know-how.

In fifteen years, two hundred ninety five million people will have difficulty accessing water in the Mediterranean region.

Projects related to water management in the Mediterranean region ought to receive absolute priority given the urgent nature of the challenge they are responding to and to their ability to absorb practically all other priorities that have been established by the Union. Thus, a five-year commitment to opening the way for a preferential financing to create small and medium-sized business on the Southern shores, which would be conceived as receivers of the transfer of knowledge related to water management would present clear synergies with three out of the four programmes that have to provide the Union for the Mediterranean *with content.*

This would involve promoting renewable energies, whose presence in the processes of extracting, exploiting and desalinating is becoming increasingly

lacionada con la gestión del agua presentaría claras sinergias con tres de los cuatro programas que han de dotar de contenido a la *Unión por el Mediterráneo*.

Esto significaría promover las energías renovables, cuya presencia en los procesos de extracción, explotación y desalación está cobrando importancia creciente, impulsaría la creación de pymes en ambas orillas y la cooperación entre ellas, incluso sur-sur, y contribuiría a la construcción de ciertas infraestructuras duras de las que una orientación, por más blanda y comunitaria que se pretenda, no puede prescindir del todo. Sólo las redes de transporte quedarían parcialmente fuera de esta iniciativa transversal.

La Unión por el Mediterráneo se encuentra obligada a generar buenas prácticas. Para ello puede poner en valor los recursos ya existentes de sus miembros, debe procurar enfoques no orientados a repartir un *commodity* sino a los beneficios a compartir que reportaría la mejora de su gestión y a empoderar a las comunidades de los afectados por la escasez para que, con ayuda de las tecnologías y conocimientos adecuados, puedan convertirse en protagonistas en la administración de uno de los recursos más cruciales para la vida. Miles de años tratando al agua como humanos más o menos ingeniosos no nos permiten hoy que aparentemos ignorar su finitud. Ni la nuestra. ■

important, it would provide incentives for creating small and medium-sized business on both shores as well as mutual co-operation, even South-South, and it would contribute to the construction of certain hard infrastructures that are always needed no matter how soft and communitary one tries to be. Only transportation networks would remain outside the scope of this border-crossing initiative.
The Union for the Mediterranean *is obliged to come up with good practises. To do so, it can evaluate the pre-existing resources of its members, and it must attempt approaches that are aimed not at sharing a commodity but rather at the profits that would come from their management and at empowering the communities of those affected by shortages so that, with the aid of the adequate technology and know-how, they can take on the administration of one of life's most crucial resources. Thousands of years of dealing with water as more or less ingenious humans cannot allow us to ignore the fact today that it is finite. As we are.* ■

SUGERENCIAS
SUGGESTIONS

Medio ambiente y gobernabilidad. *Diagnóstico y sostenibilidad en el Mediterráneo*

Environment and governance. Diagnostics and sustainability in the Mediterranean

Coordinado por Rafael Grasa y Andreu Ulied. Edita Icaria, Barcelona.
Coordinated by Rafael Grasa and Andreu Ulied, Published by Icaria, Barcelona.

Serie dirigida por el Institut Català de la Mediterrània, 342 págs. / ***Series directed by the Catalonian Institute of the Mediterranean, 342 pages.***

Esta obra recoge las aportaciones de reconocidos expertos sobre sectores estratégicos como la cooperación internacional, el urbanismo y la planificación de infraestructuras, la innovación tecnológica y empresarial, a una y otra orilla del Mediterráneo. Tal como manifiesta el ecólogo Ramón Folch, la gobernabilidad de cualquier colectivo es imposible sin la complicidad de la sociedad en torno a unos valores fundamentales; la crisis ambiental del actual momento de la cultura industrial, que más allá de la contaminación local o del descuido del entorno, tiene que hacer frente al agotamiento o enrarecimiento de los recursos naturales (en especial de los energéticos), a la disminución de la biodiversidad, a presumibles alteraciones climáticas y al imparable incremento de la pobreza como inesperado corolario de todo ello, es un fenómeno manifiesto, y en aumento, que hace tambalear algunos de estos valores. Consecuentemente, el replanteamiento a fondo de las cuestiones ambientales es capital para garantizar la gobernabilidad en los próximos decenios.

This work collects the contributions of well-recognized experts in strategic sectors such as international cooperation, urbanism and infrastructure planning, technological and business innovation, on both sides of the Mediterranean. As Ramón Folch manifests, the governance of any collective is impossible without the complicity of society around a set of fundamental values. The environmental crisis of our industrial culture, which goes beyond local pollution or an uncared for environment, is resulting in the depletion or deterioration of natural resources (especially energy), a decreased bio-diversity, presumable climate changes and an unstoppable increase in poverty as an unexpected result of all of the above. This crisis is a manifest phenomenon, and increasing, making some of these values stagger. In consequence, the in-depth rethinking of the environmental issues is of capital importance to guarantee governance in the next decades.

Exposición · *El mar, la gran fuente*
Exhibition · The sea, the great source

Hall Torre Agbar, Barcelona. Comisario / ***Curator:*** **Miguel Torres Corral**
Abierta hasta el 16 de enero de 2011. Entrada Gratuita / ***Open til January 16th 2011. Free entrance***

Más información / ***More information at:*** **www.museudelesaigues.com**

El ser humano siempre ha luchado para obtener agua, imprescindible para la vida. La historia antigua y actual nos muestra ejemplos magníficos de la ingeniería hidráulica (acueductos, embalses, depósitos, canales, etc.). El mayor conocimiento de los principios físicos necesarios para extraer las sales que contiene el agua de mar permite optimizar los procesos de desalación. Al fin y al cabo, el mar recibe las aguas que, al pasar por la tierra, van incorporando toda suerte de impurezas, producto del carácter generoso del agua: limpia lo que toca y se queda con la suciedad. Por tanto, desalar es devolverle al agua su naturaleza original.

* * *

Humankind has always struggled to obtain water, which is absolutely necessary for life. Ancient and contemporary history gives us magnificent examples of hydraulic engineering in the form of aqueducts, reservoirs, water tanks and channels. Deeper knowledge of the physical principles that must be applied to separate the salts contained in seawater allows us to get the most out of desalination processes. In the end, the oceans receive waters that absorb all kinds of impurities as they move along the Earth. This is a result of the generous character of water: it cleans everything it touches and carries the impurities away. In this respect, desalination is a way of returning water to its original state.

Foto / *Photo:* Exposición el Mar la Gran Font

Museu Agbar de les Aigües / *The Agbar Museum of Water*

Ctra. de Sant Boi, 4-6, Cornellà de Llobregat, Barcelona
Tel. Info. y Reservas / *Tel. Info. and Reservations* 93 342 35 36 / 38 - www.museudelesaigues.com

> 3, 10, 17 y 24 de julio
¡Más carbón, que queremos agua!
Visita teatralizada. 22h. Actividad gratuita, plazas limitadas. No se hacen reservas.

> Del 4 al 18 de julio
Músiques de Pas

Veladas en el Pas de Fums - 5a edición
20h. Pas de Fums. Actividad gratuita. Plazas limitadas. No se hacen reservas.

Domingo 4 - *Mireu el nostre mar*
Ferran Savall: *voz, guitarra i tiorba.*
Mario Mas: *guitarra y voces.*
Carlos Cortés: *percusión.*

Domingo 11 - *Poemes del fum i de l'aigua*
Guillamino: *manipulació electrònica de sons.*
Josep Pedrals: *recitació poètica i clarinet.*

Domingo 18 - *AFTA. Elements descendents*
Benoît Poinsot: *saxo.*
Raphael Zweifel: *violonchelo.*
Marina Cardona - Miquel Barcelona: *acción escénica/danza.*

> Fines de Semana. Permanente
La máquina de vapor
Sábados a las 12h., a las 13h. y a las 18h. Domingos y festivos a las 12h. y a las 13h. Sala de la Electricidad.

> Octubre: domingos 17 y 24
Noviembre: domingos 7 y 14
Maquinaigües 1909. La tresca i la verdesca
12h. Sala de la Electricidad. Actividad gratuita. Plazas limitadas. No se hacen reservas. ¿Visita o concierto? ¿Patrimonio industrial o música? Una singular propuesta del Museo para descubrir el patrimonio a través de las canciones, las melodías y los sonidos de las máquinas y del agua, especialmente creada para el Museo.

> Del 7 de octubre al 14 de noviembre
Exposición - *EIGUA de Jacint Todó*
De lunes a sábado, de 10 a 19h., y domingos y festivos, de 10 a 14h. Gratuita. Cerrado los lunes. Depósito Circular.

Imagen de la actividad Maquinaigües
Image of the Watermachine activity

> July 3, 10, 17 and 24
More wood, we want water!
Theatrical visit. 22h. Activity, admission free, limited admittance. No reservations taken.

> July 4 to 18 July

Music - Soirée in the Pas de Fums 5th edition
20 h. Pas de Fums. Admission free. Limited admittance. No reservations taken.

Sunday 4 - *Look at our sea*
Ferran Savall: *voice, guitar and tiorba.*
Mario Mas: *guitar and voices.*
Carlos Cortés: *percussion.*

Sunday 11 - *Poems of smoke and water*
Guillamino: *electronic manipulation of sounds*
Josep Pedrals: *poetic recital and clarinet*

Sunday 18 - *AFTA. Descending Elements*
Benoît Poinsot: *saxo.* Raphael Zweifel: *violonchelo.*
Marina Cardona - Miquel Barcelona: *scenic action/dance.*

> Weekends. Year-round
The Steam Machine
Saturdays at 12h, at 13h. and at 18h. Sundays and holidays at 12h. and at 13h. Electricity Hall.

> October: Sundays 17 and 24
November: Sundays 7 y 14
Maquinaigües 1909. La tresca i la verdesca
12 h. Sala de la Electricidad. Admission free. Limited admittance. No reservations taken.
Visit or concert? Industrial heritage or music? A special proposal of the Museum to discover the heritage through songs, melodies and the sound of machines and water, specially created for the Museum.

> From October 7 to November 14
Exhibit - *EIGUA by Jacint Todó*
From Monday to Saturday, from 10 to 19 h, and Sundays and holidays, from 10 to 14 h. Free. Mondays closed. Depósito Circular.

Hemeroteca de Contrastes · *Contrastes back issues*

> nº 0 **Corriente Escénica de los 90. Pensar el presente desde el futuro**

> nº 1 **Performaces. Globalización y nacionalismos**

> nº 2 **Reflexiones sobre las artes escénicas. Ética en la biotecnología. La tercera vía**

> nº 3 **Protagonismo de la mujer en el ámbito socio-cultural. Modelo de ciudad**

> nº 4 **Educación en el siglo XXI. Naturalismo frente a textualismo**

> nº 5 **Nuevos mecenas**

> nº 6 **Sociedad digital. Interpretar nuevos espacios expositivos. Mirada de Hollywood hacia Europa**

> nº 7 **Mitos del siglo XX. Cultura underground. Voluntarismo**

> nº 8 **Mediterráneo, conflicto de civilizaciones. Telediarios sensacionalistas**

> nº 9 **Propuestas de pensamiento para un nuevo milenio. Arquitecturas**

> nº 10 **Democratización de las nuevas tecnologías. Comunicación verbal/no verbal**

> nº 11 **Reflexiones críticas sobre el arte y la cultura**

> nº 12 **Shakespeare y el Mediterráneo**

> nº 13 **Artes y pasiones humanas**

> nº 14 **Una mirada hacia Latinoamérica**

> nº 15 **Pensamiento rebelde. El silencio en el arte**

> nº 16 **Centros de investigación científica. Vida y muerte en arte**

> nº 17 **Bienal de Valencia**

> nº 18 **Europa desde el mediterráneo**

> nº 19 **El tren de la cultura**

> nº 20 **Autores universales en el mediterráneo del siglo XXI**

> nº 21 **Minimalismo**

> nº 22 **Conocimiento e invención**

> nº 23 **La ciudad y sus significados**

> nº 24 **Jóvenes Talentos**

> nº 25 **Nuevo Humanismo**

> nº 26 **¿Existe Suiza?**

> nº 27 **Poesía española contemporánea**

> nº 28 **Estéticas Urbanas. II Bienal de Valencia**

> nº 29 **Arte y naturaleza**

> nº 30 **Pensamiento femenino hispano**

> nº 31 **Max Aub, transversalidad de saberes**

> nº 32 **África Subsahariana frente a sus desafíos**

> nº 33 **Universo Fringe, Off, Indie, Alternativo…**

> nº 34 **Culturas fluviales mediterráneas**

> nº 35 **El libro como amenaza y resistencia**

> nº 36 **Todo Jazz**

> nº 37 **Miradas cruzadas. Del siglo XIX al XXI**

> nº 38 **Quijote interdisciplinar**

> nº 39 **El valor económico de la lengua española**

> nº 40 **Cultura sostenible**

> nº 41 **Japón contemporáneo**

> nº 42 **Portual hoy y mañana**

> nº 43 **Medios de comunicación en España**

> nº 44 **UNESCO, voz del mundo**

> nº 45 **Estética Lationamericana**

> nº 46 **Reconstrucción del Mediterráneo**

> nº 47 **Velocidad**

> nº 48 **Otra globalización**

> nº 49 **Biotecnología aplicada a las ciencias de la salud**

> nº 50 **Conductas adictivas**

> nº 51 **La nueva China**

> nº 52 **Derechos Humanos. 60 Aniversario**

> nº 53 **India**

> nº 54 **Sorolla. Impulsor de la modernidad**

> nº 55 **E-Salud. Tecnología, medicina, ciudadanía**

> nº 56 **Nuevos horizontes para la cooperación**

> nº 57 **Cultura Española. Visión actualizada para un mundo global**

> nº 58 **Nuevos modelos educativos**