

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial
del 3 de abril de 1981



“DIPLOMACIA DIGITAL Y GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA
COMUNICACIÓN: UN ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN VÍA
TWITTER DEL GOBIERNO MEXICANO SOBRE LA ALIANZA
DEL PACÍFICO DURANTE EL SEXENIO DE ENRIQUE PEÑA
NIETO (2012-2018)”.

TESIS

Que para obtener el grado de
MAESTRA EN COMUNICACIÓN

P r e s e n t a

YESSICA RUBIO JIMÉNEZ

Director: Dr. César Villanueva Rivas

Lector: Mtro. José Samuel Martínez López

Lectora: Dra. Guadalupe Sánchez Estévez

Para mi hermano menor, Fernando, porque merecemos lo que soñamos.

Agradecimientos

*A la Universidad Iberoamericana y en especial al
Departamento de Comunicación y al Departamento de
Estudios Internacionales.*

Al sistema CONACyT

A la Dirección de Investigación y a Thomas Legler

*A Samuel Martínez, Guadalupe Sánchez y Sandra Vera
por su invaluable guía.*

*A mis apreciables amigos Carlos y Laura quienes
extendieron su mano en la etapa más difícil.*

*A la Secretaría de Relaciones Exteriores cuyos funcionarios
cooperaron con gran entusiasmo para este trabajo.*

*Y muy especialmente, con todo cariño, al profesor César
Villanueva Rivas, cuyo apoyo y mentoría inagotable en sus
distintas maneras me ha sostenido en este camino.
Gracias, César.*

Resumen /Abstract:

Como respuesta al auge de las comunicaciones digitales en la última década, los gobiernos de muchos países empezaron a practicar lo que se conoce como *diplomacia digital*. Debido a que se trata de un fenómeno en constante evolución, la mayoría de los gobiernos están enfrentando una gran cantidad de retos para aprovechar la potencialidad del mundo digital, sus ventajas y cumplir sus metas de comunicación encaminados a lograr sus objetivos de política exterior. Estos retos se han hecho especialmente evidentes en proyectos de cooperación que involucran varios países, tal es el caso de la comunicación sobre la Alianza del Pacífico, donde México forma parte junto a Perú, Chile y Colombia. En esta tesis se ofrece al lector un análisis realizado bajo una metodología mixta sobre el modo en que los funcionarios y sus dependencias, en sus cuentas oficiales, han manejado la información respecto a este importante proyecto de integración, poniendo atención solo en las tácticas de comunicación que algunos funcionarios y dependencias han utilizado para la diplomacia digital en Twitter en torno a la Alianza del Pacífico durante la administración de Enrique Peña Nieto. Este es un trabajo cuya realización promovió un enfoque entre la disciplina de Relaciones Internacionales y los estudios sobre comunicación estratégica. De esta manera nos enfocamos en revisar la estrategia de comunicación del gobierno de México dentro de la llamada diplomacia digital a partir de los supuestos y las conceptualizaciones que la comunicación estratégica sugiere. Así, el estudio es una búsqueda por contribuir a la creación de una comunicación estratégica para la diplomacia digital de México en proyectos multilaterales de cooperación internacional, elevando a la diplomacia digital como una estrategia de comunicación más que como una táctica a seguir.

Palabras clave: comunicación estratégica, diplomacia digital, Alianza del Pacífico, Twitter, Secretaría de Relaciones Exteriores.

Tabla de Contenidos

Resumen /Abstract:.....	5
Introducción.....	1
Capítulo I. Evidenciando el problema.....	6
1.1 La Alianza del Pacífico.....	7
1.2 ¿Cómo funciona la Alianza del Pacífico?.....	9
1.3 Temáticas sobre las que trabaja la Alianza del Pacífico.....	11
1.4 Breve preámbulo de la comunicación dentro de la Alianza del Pacífico.....	15
1.5 Problema comunicativo de la Alianza del Pacífico.....	16
1.6 Balance de capítulo I.....	20
Capítulo II. Revisión de la literatura relevante.....	22
2.1 ¿Qué se ha publicado sobre comunicación estratégica?.....	23
2.2 ¿Qué se ha dicho sobre la Alianza del Pacífico?.....	30
2.3 ¿Qué se ha publicado sobre diplomacia digital?.....	35
2.4 ¿Qué se ha publicado en torno a las redes sociodigitales sobre Twitter, Facebook, Youtube e Instagram?.....	41
2.5 ¿Qué se ha publicado en torno a los beneficios del uso de las redes sociodigitales para la diplomacia digital?.....	51
2.6 Balance de capítulo II.....	57
Capítulo III. Enfoque teórico seleccionado.....	59
3.1 La comunicación.....	60
3.2 ¿Qué vamos a entender por comunicación estratégica?.....	62
3.3 ¿De qué tratan los paradigmas de la comunicación estratégica?.....	66
3.4 ¿En qué consiste la Nueva Teoría de la Comunicación Estratégica?.....	67
3.5 Comunicación estratégica para el gobierno. Una aproximación a las propuestas de María José Canel y Mario Riorda.....	71

3.6 Delimitación del objeto de estudio a partir del enfoque teórico elegido.	74
3.7 Problema de investigación.....	76
3.8 Preguntas de investigación en torno al manejo de la comunicación estratégica como parte de la Diplomacia Digital de México en el caso la Alianza del Pacífico. 77	
3.9 Balance del capítulo III.....	78
Capítulo IV. Decisiones metodológicas	80
4.1 Enfoque filosófico epistemológico.....	81
4.2 Tipo de investigación	82
4.3 Estrategia metodológica	82
4.4 Instrumentos para la recopilación de datos	86
4.4.1 ¿Cómo realicé la recopilación de datos documentales?.....	87
4.4.2 ¿Cómo realicé la recopilación mediante la entrevista cualitativa?	87
4.5 Métodos e instrumentos para el análisis de datos	88
4.5.1 Análisis estadístico aplicado a los tweets	88
4.5.2 Análisis categorial o temático aplicado a las entrevistas	91
4.5.3 Análisis semántico diferencial aplicado a los tweets.....	91
4.6 Muestras a las que se aplicaron los instrumentos de análisis cuantitavos y cualitativos	101
4.7 Elementos de rigor académico y validez de nuestro estudio.	103
4.8 Límites y alcances de la investigación	104
4.9 Consideraciones éticas.....	105
4.10 Balance de capítulo IV	105
Capítulo V. Análisis de datos e interpretación de resultados	107
5.1 Información cualitativa obtenida a partir de las entrevistas.....	109
5.2 Información cuantitativa obtenida a partir del análisis estadístico de los tuits 120	
5.3 Información cualitativa obtenida a partir de los tuits	146

5.4 Balance Capítulo V	170
Capítulo VI. Discusión, conclusiones y recomendaciones	172
6.1 Principales hallazgos de la investigación en relación con mis preguntas de investigación	173
6.2 Conclusiones y recomendaciones prácticas	176
6.3 Implicaciones académicas y consideraciones a futuro	186
6.4 Reflexión final: Los movimientos en América Latina y el futuro de la Alianza.	188
Referencias documentales	191
Apéndice I. Guía de entrevistas cualitativas	198
Apéndice II. Transcripción de entrevistas	204
Entrevista 1	205
Entrevista 2	215
Entrevista 3	223
Apéndice III. Guía para analizar tuits	239
Apéndice IV. Base de tuits	242

Lista de tablas

Tabla 1. Descripción de los grupos y subgrupos de trabajo que conforman la Alianza del Pacífico.....	12
Tabla 2. Usuarios de redes sociodigitales en el mundo hasta el 2019 y proyecciones a 2021. (Millones de usuarios).	43
Tabla 3. Principales redes sociodigitales en todo el mundo de acuerdo con el número de usuarios activos a abril de 2019 (millones).	44
Tabla 4. Acciones de comunicación de las políticas de un gobierno de Mario Riorda.	73
Tabla 5. Cuñas de desvío de información de Mario Riorda.....	73
Tabla 6. Preguntas de investigación que guiaron este trabajo.	77

Tabla 7. Términos sobre la estrategia.....	79
Tabla 8. Método de recopilación de datos.....	86
Tabla 9. Preguntas que guiaron la entrevista a profundidad.....	88
Tabla 10. Ficha de análisis para estadística descriptiva.....	90
Tabla 11. Esquema semántico.....	94
Tabla 12. Descripción de las cuentas de Twitter de donde se seleccionó la muestra.	101
Tabla 13. Datos obtenidos por entrevista.....	111
Tabla 14. Historial de presidencias pro tempore de la Alianza del Pacífico	112
Tabla 15. Plan comunicacional de la Alianza del Pacífico.....	114
Tabla 16. Diseño del logo de la Alianza del Pacífico.....	116
Tabla 17. Cantidad de Tuits por año	120
Tabla 18. Características de la codificación del mensaje.....	153
Tabla 19. Características del grado de espontaneidad/ cuñas de desvío de información.....	163

Lista de figuras

Figura 1. Organigrama de la Alianza del Pacífico.....	10
Figura 2. Funcionamiento del Grupo de Trabajo de Estrategia Comunicacional de la Alianza del Pacífico.....	16
Figura 3. Fotografía del Instagram de Angela Merkel.....	51
Figura 4. Proceso de diseño mixto de integración utilizado.....	85
Figura 5. Funcionamiento del Grupo de Estrategia Comunicacional de la Alianza del Pacífico	113
Figura 6. Ejemplo de tuit sin mención de actores involucrados de @SoyBlancaAlcalá.	125
Figura 7. Retuit De @EPN sobre un texto de @JuanManSantos sobre los siete años de la Alianza del Pacífico	126
Figura 8. Tuit de @SoyBlancaAlcalá.....	133
Figura 9. Ejemplo sobre un tuit únicamente con texto.....	136

Figura 10. Fotografía de @EmbaMexCol.....	136
Figura 11. Tuit con video de la cuenta @SRE_mx.....	138
Figura 12. Tuit con video de la cuenta @SRE_mx.....	138
Figura 13. Ejemplo de Infografía presentada en los tuits	138
Figura 14. Tuit con mayor número de réplicas.	140
Figura 15. Tuit de mayor réplica en Colombia.....	144
Figura 16. Tuit dirigido a la población mexicana @EmbaMexChi.	147
Figura 17. Tuit dirigido a empresarios de la cuenta @SoyBlancaAlcalá.	147
Figura 18. Tuit sobre becas y emprendimiento del embajador Ernesto Campos. ...	148
Figura 19. Tuit con mención al ministro de Corea del Sur.....	148
Figura 20. Tuit sin categorizar por Stakeholders	149
Figura 21. Tuit sin categorizar por Stakeholders	149
Figura 22. Ejemplo de tuit de codificación basado en hechos.....	154
Figura 23. Ejemplo de tuit sobre apelaciones conmemorativas.	155
Figura 24. Ejemplo de tuit con apelaciones conmemorativas de @EPN.....	156
Figura 25. Ejemplo de Tuit con mensaje fuerza de Alianza del Pacífico como “Modelo de integración exitoso”.	158
Figura 26. Ejemplo de mensaje fuerza "Tendiente al libre mercado"	160
Figura 27 Tuit ejemplo de codificación no acorde con las redes sociodigitales.	164
Figura 28. Ejemplo de Tuit no inclusivo.....	164

País Aliado: Es el actor que busca una estrategia de alianzas con otros Estados para alcanzar objetivos comunes en la política internacional, donde es evidente la aplicación de la noción de “ganancias relativas”, en la que se espera que los miembros de la alianza encuentren beneficios de contar con esa membresía. En general se utiliza para temas relacionados con la defensa regional o el libre comercio (Villanueva Rivas, 2020).

Introducción

*Los abogados encierran sus errores, los médicos los entierran
y los comunicadores somos tan tontos que los difundimos.
(Pérez R. , 2005)*

El objetivo de este estudio es encontrar la relación entre diplomacia digital y comunicación estratégica para sustentar un problema dentro de la comunicación diplomática que México extiende a otros países mediante sus redes sociodigitales desde el punto de vista estratégico. Para ello nos centraremos en un proyecto de integración del cual México forma parte: La Alianza del Pacífico.

Así estudiaremos la comunicación desde la Teoría General de la Estrategia planteada por el Doctor Rafael Alberto Pérez de la Universidad Complutense de Madrid, y desde diferentes acercamientos a la Diplomacia Digital. En este sentido se presentará la relación entre estos elementos encontrando el hilo conductor que permite sustentar la importancia de las estrategias de comunicación para el desarrollo de una verdadera diplomacia digital como una estrategia encaminada a lograr los objetivos que se plantea desde su origen: el cumplimiento de los Objetivos de Política Exterior. Entender esto nos permitirá analizar un objeto de estudio muy específico como el proyecto de la Alianza del Pacífico o AP.

Si reflexionamos la tendencia cada vez más frecuente y amplia del uso de las redes sociodigitales por parte de los Ministerios de Relaciones Exteriores y desde la disciplina de Relaciones Internacionales, nos ubicaremos conceptualmente en la diplomacia digital, cuya finalidad es “contribuir a la consecución de los objetivos de la política exterior de un país, mediante el uso intensivo de la web, las plataformas digitales, redes sociodigitales y otras herramientas tecnológicas” (Manfredi, 2014). Si hablamos de objetivos preestablecidos y del uso de esta tecnología para comunicar, entonces nos referimos a determinadas estrategias comunicativas para llegar a estos objetivos. La importancia de lo anterior es fundamental para mi trabajo, porque pretendo evidenciar la distinción entre una comunicación casual, reactiva y espontánea, perfectamente válida en este medio, de aquella que cumple una función estratégica para un Estado.

El lector encontrará este trabajo desarrollado en seis capítulos. El primero de ellos es la presentación de nuestro problema de estudio. Aquí se desarrolla qué es la

Alianza del Pacífico y quienes la conforman, así como el funcionamiento de la comunicación entre los cuatro países para ubicar el problema comunicativo encontrado y aquellas intersecciones entre comunicación estratégica y diplomacia digital útiles para el desarrollo de este trabajo.

El capítulo segundo presenta el estado del arte sobre la Alianza del Pacífico con textos surgidos desde el 2011, además de la literatura relevante sobre la comunicación estratégica y sobre diplomacia digital. Este capítulo tiene dos propósitos: el primero es referir aquella literatura estudiada en la cual se sustentan los conocimientos previos sobre estas temáticas y segundo, citar las obras relevantes para dejar un histórico de textos importantes para el lector.

El desarrollo del marco teórico utilizado se presenta en el capítulo tercero, el cual se sustenta en la Teoría de la Comunicación Estratégica de Rafael Alberto Pérez. Así, se presentan los conceptos base a partir de los cuales se desarrolla el resto de la investigación, los elementos que conforman la teoría citada y una aproximación a las propuestas de María José Canel y Mario Riorda. Hasta este capítulo se encuentran aquellos elementos conceptuales y teóricos suficientes para mostrar con más detalle nuestro objeto de estudio y su pertinencia, así como para ubicar a la diplomacia digital más como una estrategia que como una táctica y a partir de ello, identificar las tácticas presentes en este tipo de comunicación que emitió el gobierno mexicano durante el sexenio de Enrique Peña Nieto.

Para identificar los elementos estratégicos presentes en la comunicación y en las once cuentas oficiales de Twitter de funcionarios y de dependencias seleccionados respecto de la Alianza del Pacífico durante seis años, se recurrió a una estrategia metodológica mixta sustentada en el análisis estadístico, tres entrevistas a profundidad semiestructuradas y el análisis semántico diferencial de los tuits¹. Así el lector encontrará en el capítulo cuarto los métodos e instrumentos para la recopilación y el análisis de los datos, la argumentación sobre la elección de las muestras, las fichas de análisis cuantitativas y cualitativas y los elementos de rigor, validez y ética académica.

¹ **Tuit** Del ingl. tuit. 1. m. Mensaje digital que se envía a través de la red social Twitter® y que no puede rebasar un número limitado de caracteres. (Real Academia Española, 2019)

El capítulo quinto muestra el análisis y la interpretación de los resultados de las entrevistas y los tuits, primero en un orden cualitativo y después cuantitativo, siguiendo la lógica de triangulación concurrente utilizada en mi análisis.

A partir de la presentación de resultados, el lector podrá encontrar en el capítulo sexto la discusión de estos en contraste con los autores y las teorías utilizadas, previamente para dar paso a las conclusiones y recomendaciones a partir de la reflexión teórica y los resultados.

Además de referir a las obligadas citas documentales, el lector podrá encontrar en los apéndices la transcripción de las entrevistas a profundidad realizadas a los tres funcionarios relacionados directamente con la gestión de la Alianza del Pacífico y en particular con la gestión de la comunicación dentro de la Alianza durante el periodo 2012- 2018. También encontrará la base completa de los tuits recopilados incluyendo la clasificación de cada uno de acuerdo con el método semántico utilizado.

Este trabajo es dirigido, por un lado, a estudiantes de las Relaciones Internacionales que buscan las intersecciones entre esta disciplina y el campo de la comunicación estratégica, sobre todo para estudiar y referir los procesos dentro de proyectos de cooperación que involucran la coordinación de varios países como lo es la Alianza del Pacífico y sobre todo la propia gestión desde México para plantear una comunicación que atienda el contexto actual. Por otro lado, este trabajo también es para aquellos comunicadores que busquen alguna referencia del funcionamiento y coordinación de actores políticos en la comunicación de proyectos de cooperación internacional con algunas tácticas como lo son la narrativa estratégica en redes sociodigitales con valores sobre la integración.

Debo mencionar al lector que mi tronco de conocimientos tiene su raíz en la Disciplina de las Relaciones Internacionales, por lo que lograr las intersecciones entre estos temas con aquellas propias de comunicación fue un reto importante en mi recorrido por esta Maestría. A lo largo de este camino fueron muchas las dudas y los procesos por los cuáles atravesé como investigadora para dar un sentido relevante a este trabajo desde los dos pilares de conocimiento: las Relaciones Internacionales y la comunicación estratégica. Estos conocimientos, que a veces confluían y otras tantas se conflictuaban, me trajeron otras grandes preguntas que incrementaron con las

entrevistas realizadas en Cancillería, las cuales debo confesar, fueron la mejor parte de todo este trabajo. Estas entrevistas, con profesionales de la comunicación y del desarrollo de programas de cooperación e integración con América Latina, renovaron mi corazón de investigadora que se desplaza entre dos pistas de conocimiento. Agradezco infinitamente a mis entrevistados anónimos que, sin saberlo, iluminaron mi mente y recargaron mi energía en el arduo proceso mental y emocional que conlleva un trabajo terminal de calidad a la altura de esta Maestría. Espero no defraudarlos, al igual que espero no defraudar a aquellos lectores quienes buscan en este trabajo un sustento teórico capaz de armonizar a las Relaciones Internacionales con la comunicación estratégica actual.

Capítulo I.

Evidenciando el problema

Este capítulo introduce al lector sobre algunos proyectos de integración en América Latina para presentar en específico a la Alianza del Pacífico como un mecanismo que involucra a México, Colombia, Chile y Perú. Se describen sus particularidades respecto de otros mecanismos de integración regional en América Latina y la labor y funcionamiento de los programas de la Alianza a partir de grupos y subgrupos de trabajo. Así, se desarrolla un breve preámbulo sobre la forma de organizar la comunicación dentro del grupo de Estrategia de Comunicación de la Alianza y se presenta un estudio de opinión pública del CIDE, el cual subraya que existe una falta de conocimiento de los ciudadanos sobre este mecanismo de integración. A partir de ello se sugiere a la diplomacia digital como una estrategia de comunicación en sí misma que contribuya, entre otros objetivos, a valorar más positivamente a este tipo de proyectos de cooperación internacional.

1.1 La Alianza del Pacífico

Particularmente en América Latina las historias y afinidades que algunos países comparten los ha llevado a una idea constante y tenaz de integración a partir de su independencia (Morales, Maldonado, & Schiavon, 2016). Esta búsqueda por la integración se puede ver reflejada en muchas iniciativas e intentos de este tipo de proyectos que se sustentan básicamente en dos pilares:

- Costumbres y afinidad cultural, histórica y lingüística y
- La resistencia a las amenazas externas surgidas por las constantes intervenciones en la región desde la época colonial (Morales, Maldonado, & Schiavon, 2016).

Pese a estas razones, los resultados demuestran que las diferencias son sustanciales y determinantes y podrían explicar el fracaso de muchos proyectos de integración “el historial de la integración regional se presenta como un proyecto inacabado, ampliamente accidentado pero con una carga simbólica potente en la que el peso histórico es vital para comprender la existencia de ese ideal” (Morales, Maldonado, & Schiavon, 2016). Estos autores nos dicen que en nuestros días podemos encontrar en América Latina una dinámica de integración diferente denominada “regionalismo posliberal”, caracterizado por ser una integración más fragmentada que regional. De

esta manera América Latina empieza a contar con muchos y diferentes bloques de integración que tratan diversos temas e ideologías.

Castillo, Maldonado y Schiavon argumentan que a partir de año 2005, con el fracaso de ALCA (Área de Libre Comercio de las Américas), este tipo de integración fragmentada se incrementa, impulsada por diferencias ideológicas, modelos de desarrollo económico encontrados e ideas diferentes sobre la internacionalización. Como ejemplo inmediato de este argumento ubicamos dos proyectos los cuales nos hablan de las diferencias determinantes para sus respectivas conformaciones: La Alianza del Pacífico y la Alianza Bolivariana por los Pueblos de Nuestra América. Estos son modelos de integración contruidos dentro de América Latina que representan los extremos opuestos y cuyas diferencias se encuentran básicamente en tres factores: la base económica de su integración, el régimen político de los países miembro y la compatibilidad ideológica con Estados Unidos (Morales, Maldonado, & Schiavon, 2016).

En la base de su integración, los miembros de la Alianza del Pacífico o AP (Chile, Colombia, Perú y México) se caracterizan por observar a la apertura económica como su base, mientras que los países miembros del ALBA² priorizan los acuerdos políticos que incrementan el papel de Estado en la economía. Castillo, Maldonado y Schiavon argumentan que la trayectoria hacia un sistema democrático como régimen político está más presente en los países que integran la AP y subrayan las tendencias de los países miembro del ALBA cada vez más alejadas de este ideal político y social.

En línea con estos últimos puntos, los países integrantes de la AP son ideológicamente más cercanos a Estados Unidos que los miembros del ALBA, coincidiendo en gran parte de sus políticas internacionales como en sus Tratados de Libre Comercio con ese país. Pese a que la Alianza es el único mecanismo de integración latinoamericano que dentro de los objetivos está explícitamente escrito su direccionamiento a reforzar los vínculos con Asia Pacífico, no debemos olvidar que, por condiciones geográficas, políticas, históricas, culturales y comerciales; la Alianza tiene una orientación principalmente hacia Estados Unidos.

² Bolivia, Cuba, Nicaragua, Venezuela, Antigua y Barbuda, Dominica, Granada, San Cristóbal y Nieves, San Vicente y las granadinas, Surinam y Haití como país observador.

La AP nace en 2011 como una respuesta de integración económica en América Latina que ofreciera un contrapeso al ALBA por las diferencias señaladas. El 20 de julio de 2015 entró en vigor el Acuerdo Marco de la AP (Leví & Guillian, 2016) y conforme al Derecho Internacional, los términos contenidos en ese instrumento se volvieron jurídicamente obligatorios para las partes contratantes.

En el Acuerdo Marco antes señalado se establecieron los objetivos de este proceso de integración, a saber: “Avanzar progresivamente a la libre circulación de bienes, servicios, capitales y personas; así como ser una plataforma de articulación política, de integración económica y comercial con énfasis en Asia Pacífico” (Alianza del Pacífico, 2012). El proyecto se concreta bajo la Declaración de Lima después de que el entonces presidente de Perú, Alán García, propusiera a Sebastián Piñera, Juan Manuel Santos y Felipe Calderón, presidentes de Chile, Colombia y México respectivamente, “una fórmula nueva de integración para lograr que nuestro espacio ampliado se construyera en atractivo para las inversiones mundiales. Una integración profunda con plena libertad para la circulación de bienes, servicios y personas” (Morales, Maldonado, & Schiavon, 2016).

1.2 ¿Cómo funciona la Alianza del Pacífico?

La Alianza no tiene un orden supranacional que dicte decisiones obligatorias para sus miembros, por lo que las acciones se realizan bajo consenso dentro de los esquemas gubernamentales y autoridades de cada país y estos se reúnen para acordar los caminos y estrategias a seguir por los cuatro países. A continuación, se muestra el organigrama de la Alianza para ilustrar el trabajo desde la cabeza de la cumbre hasta los grupos y subgrupos técnicos:

Figura 1. Organigrama de la Alianza del Pacífico.



Fuente: Abecé Alianza del Pacífico, 2015. (*Alianza del Pacífico, 2015*)

Las Cumbres Presidenciales: Están conformadas por los presidentes de los cuatro Estados Miembro y es la máxima instancia de la Alianza (Alianza del Pacífico, 2015).

El Consejo de Ministros: Está integrado por los Ministros de Economía y de Relaciones Exteriores (Alianza del Pacífico, 2015). Entre sus atribuciones están adoptar decisiones encaminadas a seguir con los objetivos planteados por las cumbres presidenciales de la Alianza del Pacífico, así como la adopción de acciones específicas previstas en el Acuerdo Marco.

El Grupo de Alto Nivel (GAN): Está conformado por los viceministros de Economía y de Relaciones Exteriores (Alianza del Pacífico, 2015). Este grupo está encargado de supervisar los avances de los grupos técnicos, evaluar las acciones para mejorarlas y

preparar las propuestas para el acercamiento externo con otros organismos o grupos regionales, especialmente en la región de Asia Pacífico.

Los Grupos o Subgrupos Técnicos. Están compuestos por los servidores técnicos de los cuatro Países Miembro y su función es negociar las disciplinas y acciones relacionadas con los distintos temas de la AP.

La Presidencia *pro tempore*. Es ejercida por cada uno de los países miembro en orden alfabético y por periodos anuales. Durante este periodo el país que ejerce la Presidencia *pro tempore* lleva la guía y coordinación de las actividades de la Alianza (Alianza del Pacífico, 2015). México ha ejercido la presidencia *pro tempore* una sola vez, de junio de 2014 a julio de 2015.

1.3 Temáticas sobre las que trabaja la Alianza del Pacífico

Las acciones de integración que contempla la Alianza del Pacífico son encaminadas a la integración arancelaria y financiera, cooperación académica, promoción turística, tratamiento tributario de procesos empresariales, tratamiento de deuda, facilitación de ventanillas únicas, homologación de normas técnicas, medidas sanitarias y fitosanitarias, cooperación en procesos de asistencia consular, turismo, entre otros. Para cumplir con cada uno de estos objetivos, se han ido conformando grupos y subgrupos técnicos de trabajo que realizan actividades muy concretas dependiendo del tema en cuestión. Actualmente existen 26 grupos y subgrupos técnicos los cuales se presentan en la tabla 1 junto a una breve descripción de su labor coordinada dentro de la AP (Alianza del Pacífico, 2019).

Tabla 1. Descripción de los grupos y subgrupos de trabajo que conforman la Alianza del Pacífico.

<p>Agencias de promoción Trabaja en temas de exportaciones, inversión extranjera e internacionalización de empresas.</p>	<p>Grupo técnico de Desarrollo e Inclusión Social Coordina programas para lograr mayor bienestar y desarrollo sostenible.</p>	<p>Grupo de innovación, Coordina programas para incentivar la innovación como herramienta de competitividad en capital humano, financiamiento, conocimiento, mentalidad y cultura.</p>
<p>Subgrupo de Agenda digital Trabaja sobre la agenda propuesta en el desarrollo de telecomunicaciones y comercio electrónico.</p>	<p>Grupo técnico de educación. Trabaja en la cooperación técnica y profesional sobre educación entre los cuatro países.</p>	<p>Grupo técnico laboral Trabaja en materia de cooperación internacional en empleo juvenil, erradicación de trabajo infantil, migración laboral y seguridad social para los miembros de la Alianza.</p>
<p>Equipo técnico sobre asuntos institucionales. Trabaja sobre los lineamientos jurídicos para la solución de controversias entre los miembros y da asesoría jurídica a las otras áreas de trabajo.</p>	<p>Grupo de estrategia comunicacional. Implementa las estrategias de comunicación para el reconocimiento de la Alianza a nivel mundial.</p>	<p>Grupo técnico de medio ambiente y crecimiento verde Se enfoca en llegar a acuerdos entre el sector público y privado sobre sustentabilidad para trabajar en materia ambiental de acuerdo a cada país.</p>
<p>Cadenas globales de valor Trabaja para el desarrollo de encadenamientos productivos entre los cuatro países.</p>	<p>Grupo de comercio y cooperación aduanera Para la facilitación de procedimientos aduaneros y agilización de mercancías.</p>	<p>Grupo de trabajo sobre movilidad de personas Encaminada en facilitar el tránsito migratorio, los acuerdos de movilidad de jóvenes para viajar y trabajar y mecanismos de cooperación consular.</p>
<p>Comité de expertos CEAP Está conformado para asesorar al Consejo Empresarial de la Alianza del Pacífico.</p>	<p>Grupo de finanzas Trabaja sobre la integración financiera, tratamientos tributarios, inversión en infraestructura y el manejo de riesgos catastróficos.</p>	<p>Grupo técnico PyMES Trabaja sobre el fortalecimiento de las pymes a nivel regional incentivando su crecimiento desde diferentes ángulos de la Alianza.</p>
<p>Compras Públicas Trabaja para mejorar la contratación de bienes y servicios para cada uno de los miembros.</p>	<p>Grupo de trabajo sobre perspectiva de género Está encaminado a elaborar la estrategia sobre equidad de género dentro de las temáticas de la Alianza.</p>	<p>Grupo técnico de servicios y capitales Trabaja en posicionar a la Alianza como destino atractivo de inversión y comercio entre los miembros y con el resto del mundo.</p>
<p>Grupo de trabajo sobre cooperación Se encarga de la coordinación, aprobación y seguimiento entre los países miembro y con terceros sobre medio ambiente, innovación, desarrollo social, entre otros temas.</p>	<p>Grupo ad hoc pesca Trabaja sobre la estrategia para la comercialización de productos pesqueros.</p>	<p>Grupo técnico de turismo Encaminada a fortalecer este sector en los países miembro.</p>
<p>Subgrupo de cooperación regulatoria Trabaja para fomentar la eliminación de las barreras innecesarias al comercio entre los países miembros.</p>	<p>Grupo técnico de cultura. Encaminada a impulsar las industrias culturales y creativas de los países miembro.</p>	

Fuente: Elaboración propia con datos de la página web de la Alianza de Pacífico (Alianza del Pacífico, 2019).

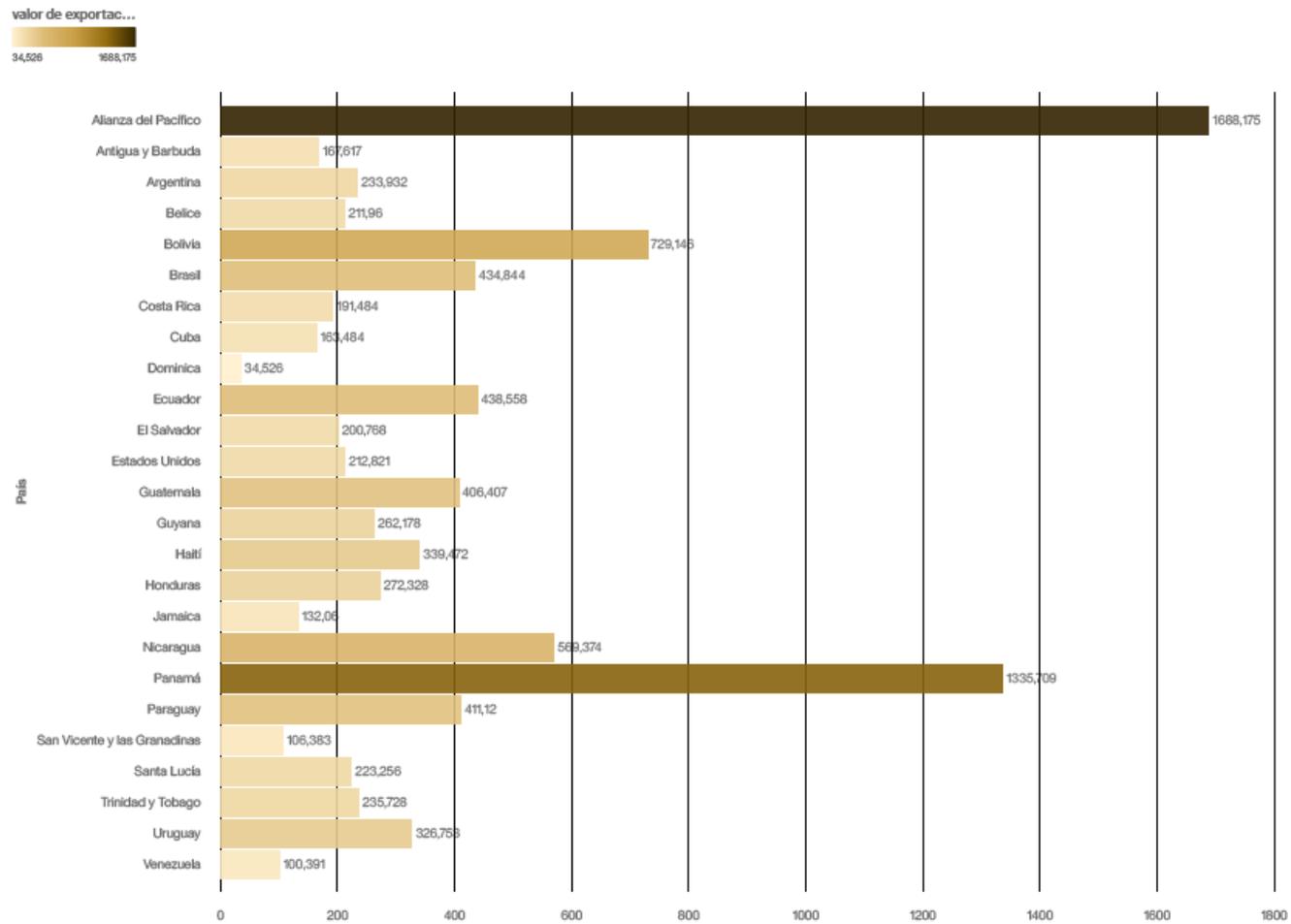
Algunos logros que se pueden mencionar a ocho años de la creación de la AP son la cooperación técnica entre estos países, por ejemplo Colombia y México comparten instalaciones e infraestructura de embajadas y consulados en terceros países, la exoneración del trámite de VISA entre los cuatro miembros que generó un incremento del flujo de personas dentro de la Alianza, también se estableció una plataforma de intercambio de información migratoria pensado en incrementar la seguridad en los

flujos de turistas, estudiantes, empresarios, inversionistas y artistas y para Flores, (Flores, 2016) se convirtió en la más avanzada en América Latina por su potencia para generar alertas en tiempo real y recopilar bases de datos de manera sistemática sobre los movimientos migratorios.

La Alianza también promueve el intercambio académico de estudiantes de pregrado y posgrado así como de docentes universitarios e investigadores de educación superior (Velázquez & Prado, 2016). Anualmente se otorgan 400 becas anuales, cien por país miembro, en las cuales 256 universidades abrieron sus puertas a este intercambio que a 2015 representó un total de 1040 becarios (Alianza del Pacífico, 2018). La Alianza también trazó como parte de sus principales objetivos encaminar acciones hacia la integración económica, como la desgravación arancelaria actual del 92% de los productos desde la entrada en vigor del Acuerdo Marco que pretende completarse al 100% para el 2030 (Guajardo, 2016). Otro de los mayores logros de la Alianza fue armonizar las reglas de origen, es decir, cualquier producto creado en alguno de los cuatro países miembros es un producto de la Alianza (Usi, 2014).

Como se ha reiterado, el comercio es el principal eje de la AP al igual que otros ejercicios de cooperación relacionados con él. La siguiente gráfica muestra el comportamiento de las exportaciones de estos cuatro países como Alianza en comparación con el resto de la región en 2018.

Gráfica 1. Valor de exportaciones de la Alianza del Pacífico en 2018



Fuente: Elaboración propia con datos de Banco Mundial a 2018. (Banco Mundial, 2019).

La gráfica 1 muestra la suma del valor de las exportaciones de los Estados Miembro de la Alianza frente a algunos otros países de la región para visualizar su potencial de exportación en conjunto. De la misma manera estos países, como Alianza, representaron para 2018 el 21% del total de la Inversión Extranjera Directa recibida en América Latina y conforman el 36% del Producto Interno Bruto del total de la región durante ese mismo año (Banco Mundial, 2019).

1.4 Breve preámbulo de la comunicación dentro de la Alianza del Pacífico.

Como se mencionó en el apartado anterior, dentro de la Alianza existe el Grupo de Estrategia Comunicacional³ fundado en 2013 por iniciativa de Colombia. Este grupo está conformado por dos funcionarios de cada país quienes se encargan de acordar los lineamientos de comunicación. El Banco Interamericano Desarrollo participa en la estrategia de comunicación digital y coopera de manera técnica y monetaria para los requerimientos técnicos de la comunicación digital de la Alianza. El funcionario del país que ejerce la Presidencia *pro tempore* es quién plantea el plan de trabajo de comunicación a seguir durante ese año. México ejerció la Presidencia Pro tempore, y por lo tanto el liderazgo del grupo, entre junio de 2014 y julio de 2015.

Dado que desde la creación de este grupo México ha participado con dos integrantes para conformarlo, la comunicación que se ejerce dentro de la Alianza debería corresponder con los mensajes que se despliegan en Cancillería y de ahí en las embajadas de México, no solo en los países miembro, sino en el resto del mundo en donde se pretende hacer llegar los beneficios y avances de este proyecto de integración. La estrategia de comunicación de la Alianza, así como el análisis de este supuesto se observarán en el Capítulo V “Análisis de datos e interpretación de resultados”.

³ La información aquí referida a cerca del funcionamiento del Grupo de Estrategia Comunicacional fue obtenida de las entrevistas realizadas en la cancillería mexicana durante 2019. Ver apéndice de transcripción de entrevistas, Informante 3.

Figura 2. Funcionamiento del Grupo de Trabajo de Estrategia Comunicacional de la Alianza del Pacífico.



Fuente: Elaboración propia con datos de las entrevistas a profundidad realizadas en la Secretaría de Relaciones Exteriores. Ver apéndice II de transcripción de entrevistas: Informante 3.

1.5 Problema comunicativo de la Alianza del Pacífico.

Como se ha observado, la Alianza trabaja en temas que benefician a las poblaciones de los países miembro en 26 temáticas, sin embargo, se presenta un inconveniente: el desconocimiento de este mecanismo por más de la mitad de la población a la que va dirigida (Morales, Maldonado, & Schiavon, 2016). El Grupo de Estrategia Comunicacional (GEC) tiene como objetivo:

Diseñar e implementar estrategias de comunicación para que la Alianza del Pacífico sea reconocida a nivel mundial como un modelo de integración regional que impulsa el desarrollo de la economía, el comercio, la competitividad y la cooperación efectiva entre sus miembros, en el marco de una economía global” (Alianza del Pacífico, 2019).

En la página web se puede leer que los mandatos de la estrategia comunicacional son “Elaborar los lineamientos de la estrategia de comunicación de la Alianza del Pacífico, cuya base sea la visión 2030, enfocada en la promoción de los beneficios

y oportunidades para la ciudadanía de los cuatro países” (Alianza del Pacífico, 2019). Para llegar a ello este grupo se ha planteado las siguientes acciones (Alianza del Pacífico, 2019):

- Divulgar el potencial de la economía, ventajas competitivas y oportunidades que ofrece la Alianza del Pacífico para los negocios y la inversión.
- Que se identifique a la Alianza del Pacífico como un mecanismo que fortalece el desarrollo de sus miembros.
- En los mercados internacionales relevantes, que se identifique a la Alianza del Pacífico como un mecanismo óptimo para la vinculación entre las economías de Latinoamérica y de Asia-Pacífico.
- Posicionar a la Alianza del Pacífico como un bloque de integración económico-comercial y de cooperación, comprometido con el libre comercio, la democracia y el desarrollo con equidad.
- Que la Alianza del Pacífico sea reconocida como una instancia no excluyente y complementaria con los demás procesos de integración regional.

En el año 2013 el Grupo acordó que el portal de internet sería alojado y administrado por el país que ejerza la presidencia *pro tempore* y en la Cumbre VII de la Alianza del Pacífico en Colombia, se acordó que se compondrían el portal de internet www.alianzapacifico.net y la cuenta de Twitter @A_delPacífico⁴.

Sin embargo, de acuerdo con un estudio de opinión pública que el Centro de Investigación y Docencia Económica publicó en la Revista Mexicana de Política de Política Exterior #106, en el texto *Las bases sociales de la Alianza del Pacífico* (Morales, Maldonado, & Schiavon, 2016), los investigadores presentaron en 2016 los resultados de 6,306 encuestas representativas aplicadas a la población y algunos grupos líderes de estos países⁵ cuyas preguntas se relacionaban con las siguientes variables:

- Sexo
- Edad

⁴ Esta información fue obtenida de las entrevistas realizadas en la cancillería mexicana. Ver apéndice II, Transcripción de entrevistas.

⁵ Con base en datos de la encuesta “Las Américas y el Mundo” que el CIDE realizó en 2014. En Chile se aplicaron las encuestas a 1206 individuos, en Colombia a 1500, en México a 2400 y en Perú a 1200 (Morales, Maldonado, & Schiavon, 2016).

- Educación
- Conocimiento sobre la Alianza del Pacífico
- Valoración de la Alianza del Pacífico,
- Conocimiento sobre asuntos internacionales
- Interés por lo internacional,
- Apoyo a la democracia
- Apoyo al libre flujo de bienes
- Apoyo al libre flujo de inversiones
- Actitud hacia la globalización y
- Afinidad ideológica hacia Estados Unidos.

El estudio confirma que los públicos de cada región son diferentes, por ejemplo, argumentaron que el nivel de interés de la población en los asuntos internacionales era una característica directamente relacionada con el conocimiento de la Alianza del Pacífico. De la misma forma, el nivel de educación de cada país también fue una característica que abonaba a este conocimiento, con la excepción de Perú.

En general se rescata que más de la mitad de la población en los cuatro países no tiene una opinión sobre la Alianza del Pacífico o no la conoce (Morales, Maldonado, & Schiavon, 2016). Las variaciones de la opinión revelan que la población con más información al respecto es de origen colombiano con el 47%, seguida por la población de Chile con 46%, Perú con 40%; siendo México el último con el 30% de la población que conoce a la Alianza.

De igual manera la opinión positiva de los países miembro sobre este proyecto lo encabeza Chile con 53.7% de opiniones positivas, seguida por Perú con 53.5%, México con 51% y Colombia con 50.5% (Morales, Maldonado, & Schiavon, 2016). Esto demuestra que el tener conocimiento de la Alianza no precisamente les hace tener una valoración positiva de ella, pues, aunque la población colombiana es la que más conoce el proyecto, también son quienes tienen una opinión más negativa de ella.

Dentro de la población chilena, quienes más conocimiento tienen de la Alianza son los hombres con alto grado de educación e interés por asuntos internacionales, que apoyan la democracia y el libre flujo de bienes e inversiones, aunque no versan ideológicamente con Estados Unidos (Morales, Maldonado, & Schiavon, 2016). Por ello, los resultados refieren que entonces las mujeres cuya

idea de la globalización es generalmente mala son quienes más desconocen este esquema de integración y sus beneficios.

Como se ha mencionado con anterioridad, la población colombiana es la que mejor conocimiento tiene sobre la AP. En general son hombres que apoyan el libre flujo de inversiones, con un alto nivel educativo e interés por asuntos internacionales. Dentro de la población que más lo desconoce son las mujeres que, aunque apoyan el libre flujo de mercancías, tienen un “desprecio” por Estados Unidos (Morales, Maldonado, & Schiavon, 2016).

En Perú, quienes mejor conocen la AP son hombres con un alto nivel de conocimiento e interés por lo internacional que apoyan el libre flujo de bienes e inversiones y sienten un mayor desprecio o indiferencia hacia Estados Unidos. La población que menos la conoce son mujeres cuya opinión de la globalización es generalmente mala (Morales, Maldonado, & Schiavon, 2016).

En México, a diferencia del resto de los países, las mujeres son quienes mejor conocen a la Alianza y se caracterizan por tener una mayor educación e interés por los asuntos internacionales y aunque apoyan el libre flujo de inversiones, no simpatizan del todo con Estados Unidos, puede ser esta la razón por la que tengan un mayor conocimiento de este proyecto regional. Por el contrario, la población de sexo masculino cuya idea de la globalización es generalmente mala son lo que menos conocen la AP (Morales, Maldonado, & Schiavon, 2016).

En las conclusiones de dichos estudios se demuestra que uno de los retos es “la falta de conocimiento de los ciudadanos sobre este mecanismo de integración especialmente en México. Así existe una posibilidad de que la opinión pública pudiera ser un obstáculo para avanzar en este proceso de integración” (Morales, Maldonado, & Schiavon, 2016). Ante estos resultados que reflejan un desconocimiento de los beneficios por parte de la población, los autores dan dos sugerencias para convertir estas opiniones neutrales en positivas:

- Una inversión en comunicación para mejorar el nivel de conocimiento de los ciudadanos sobre el ámbito internacional, y la AP en particular, a través de mayor y mejor educación y comunicación.

- Informar mejor a los ciudadanos de cada uno de estos países sobre los beneficios de la Alianza en términos de bienestar a nivel personal y nacional con información que contribuya a valorar más positivamente a la Alianza y a los países miembro, en especial en temas como la liberación de flujos económicos y los beneficios de la cooperación entre los cuatro países para el desarrollo.

En dicho artículo también subrayan una importante cuestión: la diferencia de públicos a los que va dirigido el mensaje. La población de los cuatro países es diferente y recibe de forma distinta la información, tanto de asuntos internacionales como en específico de la Alianza del Pacífico. Al respecto, señalan que “no hay un patrón clave para que los cuatro países mejoren estas opiniones, lo cual implica que cada país deberá instrumentar una estrategia diferente para alcanzar este fin de acuerdo con las características de sus propias sociedades” (Morales, Maldonado, & Schiavon, 2016).

1.6 Balance de capítulo I

En este capítulo hemos observado aquellos elementos ideológicos, económicos y políticos que diferencian a la Alianza del Pacífico frente a otros mecanismos de integración. También el funcionamiento de sus diferentes grupos y subgrupos de trabajo y muy especialmente de aquel que trabaja con la estrategia de comunicación dentro de la Alianza. Se ha mostrado el problema de comunicación sustentado en un estudio de opinión pública del CIDE que argumenta la necesidad de poner mayor atención e inversión en la comunicación desde los gobiernos para mejorar el conocimiento y percepción de este mecanismo de integración regional.

Se sugiere, a manera de hipótesis en este trabajo, que la diplomacia digital de México podría considerar estos elementos para contribuir a valorar más positivamente a la Alianza, porque su continuidad y funcionamiento también responde a objetivos estratégicos del Estado mexicano. Por lo anterior, en los siguientes capítulos se presenta un primer esbozo de la construcción de nuestra propuesta desde la comunicación estratégica y la diplomacia digital, lo cual me ha

permitido proponer algunos puntos para completar las tácticas de comunicación ya llevadas a cabo y que propongo al final de este trabajo.

Capítulo II.

Revisión de la literatura relevante

En este capítulo el lector encontrará aquella literatura relevante sobre la Alianza del Pacífico que me permitió obtener el conocimiento de este mecanismo de integración y a su vez identificar aquellos puntos de vista a través de los cuales fue analizada. También este capítulo hace referencia a los textos que recurrí para aprehender los conceptos, las teorías y los trabajos sobre comunicación estratégica. Recuerdo al lector que mi disciplina de origen son las Relaciones Internacionales y la familiarización con un lenguaje de carácter estratégico comunicativo fue un reto propio de esta Maestría, por lo cual la literatura de este campo de estudio fue más extensa y me llevó más tiempo entenderla, aprehenderla y familiarizarla con la diplomacia digital, tema con el cual tengo varios años trabajando desde mis estudios de pregrado. De igual manera presento en este capítulo la literatura relevante sobre la diplomacia digital y aquellos debates actuales en torno a diferentes instituciones académicas del mundo. Espero que este capítulo sirva al lector para tener las referencias más importantes respecto a estos temas y le funcionen, como a mí, para ubicarse en el debate actual y hacer pertinente cualquier otro trabajo que siga estas líneas de conocimiento.

2.1 ¿Qué se ha publicado sobre comunicación estratégica?

En primer lugar, debemos referir que el concepto de comunicación tiene más de veinticinco conceptualizaciones y más de cincuenta descripciones diferentes de su proceso (R. A. Pérez 2012, 144), lo cual responde a la gran cantidad de aproximaciones y enfoques diferentes incluso para determinar si es una ciencia o un campo de estudio, con enfoques positivistas y enfoques críticos. Por ejemplo, la obra “Investigación de la comunicación en Estados Unidos” (1965) refiere:

La teoría y la investigación de la comunicación han atraído el interés de psicólogos, antropólogos, estadistas, economistas matemáticos, historiadores y lingüistas; los hombres dedicados a estas disciplinas científicas y a otros campos han contribuido a la comprensión de la comunicación. Es una encrucijada por la que muchos han pasado, pero en la que pocos se han detenido (R. A. Pérez 2012).

Los primeros textos sobre comunicación se encuentran desde el Siglo V con el nacimiento de la retórica, cuyo objeto es la argumentación y la persuasión, su estudio se ha hecho desde diversas escuelas y posiciones, por ejemplo desde la sociología de la producción de mensajes, la teoría de la sociedad de masas, el enfoque aristocrático, el enfoque crítico de la escuela de Frankfurt, la teoría de la aguja hipodérmica, la escuela de la Economía Política Crítica, los estudios culturales, los procesos de recepción y apropiación, la publicidad y la propaganda (R. A. Pérez 2012, 145). Sin embargo, desde la perspectiva del autor, una corriente surgida en los años noventa observa a la comunicación no como una herramienta de persuasión y control sino como un elemento interconectando que crea sinergias entre las partes. Así la comunicación está en la estructura de la sociedad, en sus significados y no es una herramienta o instrumento (R. A. Pérez 2012, 153). Este recorrido sobre el concepto de *comunicación* y sus procesos es importante para entender qué es comunicación estratégica y empezar así la revisión de la literatura sobre esta.

Para Rafael Alberto Pérez, desde una lectura sociopolítica, la comunicación humana va más allá de sus funciones de transmisión de informaciones y significados, pues conlleva acciones de mutua influencia entre seres humanos. Algunas de las funciones de la comunicación son:

- Añadir valor simbólico a las personas, sus organizaciones y cosas bajo las cuales se forma una sociedad.
- Generar consensos y comportamientos cooperativos que funcionan para mantener o cambiar el orden social.
- Aportar poder a quién sabe hacer un uso inteligente de ella. La comunicación tiene el poder de influencia y la capacidad de modificar nuestra percepción de la realidad y del conflicto y de movilizar a la acción, porque en ella se configuran y participan una cadena de valores que mueven al mundo (Pérez R. , 2005).

De esta manera, la comunicación es una forma de acción que no es neutral y ejerce poder de influencia al tener la capacidad de orientar algunas acciones y formas de pensamiento. El autor advierte que esta capacidad de modificar nuestra percepción

de la realidad, del conflicto y de movilizar a la acción, es porque “en la comunicación emergen, se configuran y coparticipan las jerarquías de valores que mueven el mundo” (Pérez, 2005: 451), pero no lo observa desde la teoría de la aguja hipodérmica o del receptor pasivo al que se le transmitían sentimientos, conocimiento o ideas de manera automática; sino desde una perspectiva relacional en la que el ser humano interactúa con otros sujetos y mensajes en un contexto muy específico donde se comparten significados de estos mensajes que siempre cargan una intencionalidad.

Para el autor aquella interacción simbólica que denomina *comunicación* puede no utilizar este poder, pues existen mensajes perfectamente válidos que se emiten de manera espontánea o casual pero no son pensados ni creados con una intencionalidad, en un contexto dado de conflicto o cooperación, para orientar o controlar los efectos de esa comunicación hacia un objetivo al cual se pretende llegar.

Así, el calificativo de estratégica cumple una función no solo adjetivadora, sino también delimitadora, “es una cualidad diferencial de algunas comunicaciones que las distinguen de aquellas otras actuaciones que, aun siendo comunicativas, no tienen los rasgos que las cualifiquen de estratégicas” (Pérez R. , 2005). El autor lo explica de la siguiente manera:

La interacción simbólica que denominamos *comunicación* merece el calificativo de estratégica cuando el emisor la decide y preelabora conscientemente de antemano, de cara al logro de unos objetivos asignados, teniendo en cuenta el contexto de la partida y las tendencias políticas, económicas, socioculturales, tecnológicas y, sobre todo, las posibles decisiones /reacciones de aquellos públicos receptores que con sus cursos de acción pueden favorecer o perjudicar el logro de dichos objetivos (antagonistas, competidores, empleados, aliados, compradores, usuarios). Es una forma de acción social que se caracteriza porque se produce en una situación de juego estratégico en la que los jugadores hacen uso de la interacción simbólica para resolver sus problemas o maximizar sus oportunidades (Pérez R. , Estrategias de comunicación, 2005).

De esta manera considero importante presentarle al lector, en primer lugar, la obra de Rafael Pérez *El estado del arte en la comunicación estratégica* (R. A. Pérez 2012). En él, el autor hace un recorrido por la literatura sobre estrategia y

comunicación estratégica para entender los procesos en torno a la configuración y el estudio de esta última y ubicarnos en el contexto actual. Desde ese texto destaco el surgimiento de la literatura centrada en las estrategias de comunicación a partir de los años noventa (R. A. Pérez 2012, 160). A la par, la literatura sobre comunicación estratégica en la política comienza con Edelman en 1988, seguido por trabajos importantes de Maaker (1997) y Lakoff (2003) desde el marketing político.

La obra antes mencionada puede servir mucho mejor al lector si quiere referirse al estado del arte de la comunicación estratégica, por mi parte, dentro de la investigación documental al respecto, realicé una revisión de doce textos que comprenden seis libros, tres capítulos de libro, dos artículos de revista especializada y un manual, todos ellos escritos entre los años 2005 a 2018. En estos textos encuentro que los objetos estudiados se relacionan con la gestión empresarial dentro y fuera de las empresas y con la comunicación gubernamental. Esto coincide con Pérez cuando argumenta que en los últimos años la mayoría de los libros sobre estrategia se han escrito desde la administración de negocios y utilizan el concepto de comunicación en una definición muy reducida desde su única cualidad informativa⁶

Como ejemplo de los textos que analizan a la comunicación estratégica desde la gestión empresarial, está el de José Daniel Barquero (Barquero 2005), esta referencia nos muestra acercamientos desde las relaciones públicas, la persuasión, los procesos internos y la imagen empresarial. Así mismo el *libro comunicación estratégica: La opinión pública y el proceso comunicacional* de Daniel Scheinsohn (2009), observa a la comunicación estratégica desde la gestión de las comunicaciones dentro la operatividad corporativa y desde el nivel táctico de la administración. En textos más recientes como *Planificación estratégica de la comunicación en redes sociodigitales* (Montserrat-Gauchi y Sabater Quinto 2016), se trabaja a la comunicación estratégica desde el marketing digital de la empresa como un manual con simples pasos a seguir.

⁶ Observo que la diplomacia digital que se ejerce en México cae en ese error.

En los textos sobre comunicación estratégica gubernamental se encontraron referencias al uso de las relaciones públicas, el marketing turístico, la comunicación con públicos extranjeros desde el poder suave y el branding como refiere el texto *La comunicación de territorios, los destinos, y sus marcas* (Huertas Roig 2014). En otra referencia se encontró a la persuasión de los mensajes y la comunicación estratégica como parte de la agenda de la institución pública desde la formulación de las políticas públicas (Trigeño López 2016), o el manual sobre la comunicación en redes sociodigitales de los políticos y su liderazgo (Delgado 2016), encontrado en el mismo libro de Santiago Delgado Fernández.

La revisión sobre comunicación gubernamental nos llevó hacia las *Rutinas de Comunicación Gubernamental* (Riorda, 2008) y a *la Comunicación de la administración pública de María José Canel* (Canel, 2018). En el primer caso Riorda analiza algunas categorías las cuales serán utilizadas en los capítulos siguientes y en el instrumento de análisis. Estos tienen que ver con prácticas de comunicación para mejorar la eficacia de la gestión y su comunicación y entendimiento con la sociedad. Al respecto escribe que:

Las RCG son entendidas como todas aquellas prácticas que, de modo cotidiano, y no necesariamente sistematizadas, dan cuenta del estilo de comunicación de los gobiernos y que van configurando un modo de entender a los mismos a través de cómo estos confrontan sus acciones frente a la sociedad. Es la imagen gubernamental que la sociedad va percibiendo de los gobiernos en un tiempo y lugar dado a través de hechos comunicacionales sedimentados (Riorda, 2008).

El trabajo de Riorda se presentará con mayor profundidad en el capítulo tres sobre marco teórico porque sus propuestas son retomadas también para la construcción de la metodología. Por otro lado, María José Canel (2018) observa a la comunicación dentro de la administración pública y dedica un apartado a los usos de las herramientas digitales para este propósito. La autora refiere que la comunicación de la administración pública es “el intercambio de realidades cognoscitivas que se realiza entre las organizaciones públicas y entre estas y los públicos clave, orientado a asistir en el cumplimiento de la finalidad a través de los servicios públicos” (Canel, 2018). El trabajo de Canel versa en gran parte con la

teoría que utilicé para este trabajo y el cual se retoma con mayor amplitud en los siguientes capítulos.

Continuando con Rafael Alberto Pérez, los noventas son una etapa en la que los textos sobre comunicación estratégica tienen un gran auge, pero hace algunas críticas, como por ejemplo que cinco de cada siete estrategias fracasan. Denuncia además el carácter elitista, pretenciosa y teóricamente débil de la comunicación estratégica y observa un incremento en la influencia e importancia de los nuevos actores como las redes sociodigitales que en los años noventa se sustentan en torno a internet, retoma la importancia de considerar a la cultura dentro de la estrategia y por ello la observa como un elemento para el desarrollo de creencias y significados que estructuran a una sociedad y le dan sentido, por esta razón es un elemento que no debería escapar del estrategia en comunicación.

El autor considera que el término *se puso de moda* sobre todo desde la perspectiva de los negocios y argumenta que aquella teoría estratégica que no tenga en cuenta el poder de la comunicación para crear, compartir valores y promover transformaciones, se quedará irremisiblemente corta (Alberto & Massoni, 2009, pág. 35). En esa misma línea, se cuestiona la permanencia del paradigma clásico de la dirección estratégica porque falla, en su opinión, por los supuestos en los que se fundamenta los cuales no se relacionan con el comportamiento real humano.

Estas críticas y observaciones realizadas por el autor son la entrada hacia un nuevo paradigma teórico: *La Nueva Teoría Estratégica*, la cual comprende de 2001 a 2011. Al respecto esta es “una teoría menos geométrica y más hermenéutica, menos racional y más relacional” (Pérez & Massoni, 2009). Así dentro del programa FISEC, expertos de diferentes países debaten desde 2003 la estructura de una teoría que se adapte a un entorno diferente el cual utilice a la comunicación en primer lugar antes que a la estrategia y ubica al ser humano como un agente relacional, esta teoría se concreta en el libro *Hacia una teoría general de la estrategia* escrito por Alberto Pérez y Sandra Massoni en 2009. La propuesta vuelve a analizar a la estrategia desde la propia comunicación y propone algunos cambios en la forma de observar a la estrategia, por ejemplo:

- Los sujetos que interactúan son hombres relacionales entre sí y con su entorno.
- La comunicación es parte fundacional de la estrategia y no tanto la economía (Pérez R. A., Estado del arte de la comunicación estratégica, 2012)
- Entiende a la Estrategia como un camino hacia la articulación y la cooperación y no desde el conflicto. Es una forma de llegar a acercarnos.

A partir de lo anterior, Rafael Alberto Pérez subraya que una estrategia de comunicación⁷ actual cumple con al menos tres funciones básicas:

- Obliga a una reflexión y análisis periódico de las interacciones que la organización realiza (Pérez & Massoni, 2009). Este punto refiere básicamente a un diagnóstico de las interacciones de una organización con sí misma y su entorno, pues contienen un componente simbólico que se puede adecuar a la misión, propósitos y cultura de la institución.
- Define una directriz común de la Comunicación desde la organización y dentro de la organización. Precisa los modelos, enfoques y metodologías más convenientes debido a los objetivos que se han establecido, de los grupos participantes, la infraestructura y las relaciones. Supera el concepto *coordinación de flujos de información*, para dar lugar a un compromiso con el capital humano, el aprendizaje constante y el sentido mismo del servicio institucional (Pérez & Massoni, 2009).
- Da coherencia a la pluralidad de comunicaciones presentes. La estrategia de comunicación es un espacio común de referencia en el cual participan todos los actores de la organización, comparten un lenguaje similar, una cultura y comportamiento propio y en donde hay pluralidad de voluntades (Pérez & Massoni, 2009).

Refiriendo así la literatura que más sirvió a este trabajo desde la comunicación estratégica, se presentará a continuación aquellos textos que sustentaron nuestro conocimiento sobre la Alianza del Pacífico:

⁷ Como se mencionó, se tratará con mayor profundidad esta teoría en el capítulo tercero sobre marco teórico en donde el lector encontrará las conceptualizaciones de la teoría y los supuestos de una comunicación estratégica.

2.2 ¿Qué se ha dicho sobre la Alianza del Pacífico?

La *Revista Mexicana de Política Exterior* número 106 dedicó en 2016 un número especial a la Alianza del Pacífico como proyecto de integración en América Latina. En el número coordinado por Juan Pablo Prado Lallande, expertos en la práctica y teoría de los procesos de integración escribieron catorce textos que estudian a la Alianza desde su conformación en el contexto histórico y geopolítico, su proceso de integración desde temas comerciales, la libre movilidad de bienes, servicios y personas, las bases sociales de la AP y el regionalismo que caracteriza a América Latina.

Así, Claudia Ruiz Massieu (Ruiz Massiu, 2016), quien en ese entonces ocupaba el cargo de canciller, hace un recuento de datos y hechos a los cinco años de consolidarse la Alianza. Resalta la libre movilidad de bienes, servicios, capitales y personas, un crecimiento económico anual que supera a otros países que también integran la región, el desgravamen del 100% de los bienes calendarizado por periodos hasta el año 2030 y los avances en materia de cooperación consular. Recalca el diálogo y cooperación con otros mecanismos regionales como la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ANSEA)⁸, el Banco Interamericano de Desarrollo⁹, el Banco de Desarrollo de América Latina¹⁰, La Organización de Naciones Unidas para la Alimentación y la Cultura¹¹, el Mercado Común del Sur¹², la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico¹³ y la Unión Europea¹⁴

Por su lado, Juan Pablo Prado en su texto *La Alianza del Pacífico: cinco años de renovada cooperación e integración entre Chile, Colombia, México y Perú*

⁸ Integrado por Tailandia, Indonesia, Malasia, Singapur y Filipinas.

⁹ Organización financiera Internacional enfocada en financiar proyectos de desarrollo en América Latina.

¹⁰ Banco de Desarrollo conformado por 19 países, 17 de América Latina y el Caribe más España y Portugal con 13 bancos privados de la región operando créditos y recursos no reembolsables.

¹¹ Organización intergubernamental presente en más de 130 países que pretende contribuir a eliminar el hambre, la inseguridad alimentaria y la malnutrición.

¹² Proceso de integración regional instituido inicialmente por Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay, Venezuela y Bolivia.

¹³ La OCDE agrupa a 36 países miembros para promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo.

¹⁴ Integración regional de 28 países europeos.

(Prado, 2016), rescata los estímulos al comercio entre estos países, los avances en ciencia, cultura y deporte, medio ambiente, minería propiedad intelectual y turismo.

Ildefonso Guajardo, quien en ese momento era secretario de Economía de México, observa a la Alianza como una respuesta a la política comercial mexicana que pretende posicionarse en los cuatro puntos geográficos (Guajardo, 2016). Por un lado, el entonces Tratado de Libre Comercio con América del Norte, El Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea, los acuerdos con Medio Oriente (Turquía y Jordania), el Acuerdo de Asociación Transpacífico y la Alianza del Pacífico en el sur de nuestro continente. De igual forma rescata la posibilidad de recuperación ante la crisis económica del 2011 que los países Miembro de la Alianza desempeñaron, presentando un comportamiento promedio mejor que el de la Unión Europea y el resto de Norteamérica (Guajardo, 2016).

El texto *Alianza del Pacífico: Plataforma de proyección global*, de Andelfo García (García, 2016), embajador de Colombia en Tailandia en el año 2016, observa a la Alianza como una integración encaminada a “unir a las dos orillas del Pacífico” es decir, a los integrantes de la Alianza con la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN) y con el Foro de Cooperación Asia Pacífico (APEC).

Por su parte, Socorro Flores Liera, en su texto *La Alianza del Pacífico: Una apuesta por la libre movilidad y la integración* (Flores, 2016). Hace un recuento de los avances en materia de movilidad y cooperación académica donde estudiantes, docentes e investigadores puedan realizar sus estudios sobre la protección del medio ambiente, equidad, educación, paz y desarrollo; al igual que el programa de vacaciones y trabajo, donde se permite realizar una actividad remunerada mientras visitan cualquier país de la Alianza. Subraya la importancia del programa enfocado a la promoción artesanal en donde se abren los mercados para estos productos y se comparten las buenas prácticas (Flores, 2016).

Por otro lado menciona la importancia de la integración financiera como la incorporación de la Bolsa Mexicana de Valores al Mercado Integrado Latinoamericano que se completó en diciembre de 2014 y por medio del cual, las empresas mexicanas que cotizan en la bolsa se podrán beneficiar de la participación de accionistas en Chile, Colombia y Perú, convirtiendo al MILA en el mercado

bursátil más grande de América Latina “casi la mitad del valor de capitalización del MILA proviene de México y este mercado adquirió una relevante proyección internacional” (Flores, 2016). También rescata los encuentros deportivos en el contexto de las reuniones ministeriales.

Socorro Flores recuerda el concepto de “Los pumas de Pacífico” que Samuel George denominó a los integrantes de la Alianza por “su naturaleza veloz, inteligente y asertiva, así como por su capacidad de adaptación” (George, 2015). De igual forma rescata algunos proyectos de cooperación que la Alianza comparte con países como Alemania, Bélgica, Canadá, Estados Unidos, Israel, Japón, Países Bajos, Reino Unido¹⁵, Singapur y Suiza con los cuales existen proyectos de cooperación en materia de consumo sustentable, educación, servicios y logística, facilitación del comercio, incubación de empresas, infraestructura, innovación y formación de personal (Flores, 2016).

En la misma revista José Sotillo, Doctor en Ciencias Políticas por la Universidad Complutense de Madrid, hace una reflexión sobre la Alianza desde el punto de vista de España. En el texto “La Alianza del Pacífico vista desde España” (Sotillo, 2016), refiere que Europa ve con recelo, e incluso con cierto paternalismo, la integración en América Latina, pero que el nivel de apertura de esta Alianza es la que llama la atención en países como el suyo, por ejemplo cita al presidente Rajoy en un discurso en 23 de mayo de 2013:

Yo creo que la Alianza persigue unos objetivos que desde España se consideran ejemplares y esta es la primera razón por la que estoy hoy aquí: La liberalización y la apertura de sus economías, su integración regional y la consecución de marcos jurídicos estables y atractivos para la inversión. Esta vía es la vía para crecer y es la vía para dotar de prosperidad a los pueblos¹⁶.

En esta línea de opiniones desde España se observa un interés por un nuevo tipo de relación entre este país y América Latina sobre todo desde el aspecto comercial. (Sotillo, 2016).

¹⁵ Por ejemplo, Reino Unido tiene un programa de becas y pasantías para que estudiantes de los países miembro puedan formarse en universidades de ese país.

¹⁶ Discurso del entonces presidente del gobierno español Mariano Rajoy (Sotillo, 2016)

Rafael Velázquez y Juan Pablo Prado en el artículo “La Alianza del Pacífico, comercio y cooperación al servicio de la integración” (Velázquez & Prado, 2016), estudian el estatus jurídico de la Alianza, la evolución de las transacciones comerciales dentro y fuera de la AP y las acciones de cooperación con otros países, finalizando con algunas consideraciones para seguir tratando este acuerdo.

Prado también hace una aportación en el capítulo octavo y último sobre el libro *Cooperación sur-sur. Regionalismos e integraciones en América Latina* coordinado por Bruno Ayllón, Tahina Ojeda y Javier Surasky (2014). En este texto hace un análisis de la integración regional de la Alianza y la estudia como un contrapeso a otros mecanismos de integración que implican una mayor división del espacio latinoamericano, aumentando igualmente la competencia y no siempre el trabajo cooperante de estas entidades.

Adriana Roldán Pérez (2015), profesora investigadora de la Universidad EAFIT en Colombia, publicó el libro *La Alianza del Pacífico, plataforma de integración regional con proyección a Asia Pacífico*, un trabajo colectivo entre académicos y funcionarios de los cuatro países miembros de la AP quienes conforman reflexiones, alcances y perspectivas desde cada visión como una forma de integrarse a Asia Pacífico. Este libro se estructura en cinco capítulos con un prólogo escrito por el ex presidente de Perú, Alan García, quien convocó a sus homólogos para esta propuesta de integración regional. Se detallan los Tratados de Libre Comercio negociados entre los miembros, las transacciones de bienes y servicios, los temas de cooperación en educación y cultura, el tránsito migratorio de personas y de negocios y contiene un gran número de tablas y datos económicos para entender las dinámicas comerciales de estos países y como Alianza frente a Asia y el resto del mundo.

También desde Colombia fue editado el libro *Perspectivas y oportunidades de la Alianza del Pacífico*, coordinado por Isabel Rodríguez Aranda y Edgar Vieira Posadas (2015). El libro fue editado por el Colegio de Estudios Superiores de Administración en Colombia y la Universidad de Desarrollo de Santiago de Chile. En esta obra se argumentan críticas y reconocimientos a las debilidades de la Alianza desde una visión de poder en la región. Por ejemplo, en el capítulo

geopolítica de la Alianza del Pacífico en América Latina, el continente americano y Asia Pacífico, Alberto Rocha y Daniel Efrén Morales (2015), analizan la disputa entre México y Brasil por liderar América Latina con sus respectivos proyectos de integración: México con la Alianza del Pacífico y Brasil con la UNASUR y el MERCOSUR. En el capítulo *La Alianza del Pacífico y su vínculo comercial con Asia*, se ofrece una explicación desde la teoría constructivista de las Relaciones Internacionales sobre el surgimiento de los mecanismos de integración en ambos lados de la Cuenca del Pacífico.

En el capítulo *Los intereses económicos y geopolíticos de China y Estados Unidos en las proyecciones de la Alianza del Pacífico* (Rodríguez Aranda & Vieira Posada, 2015), observamos los intereses que Estados Unidos y China tienen con los cuatro países miembros de la AP. Para Estados Unidos por su parte el elemento más importante es la búsqueda de un acercamiento por parte de Washington a América Latina, demostrado su papel activo como País Observador en diversos proyectos dentro de la AP, al igual que la diversificación de sus relaciones comerciales y la defensa de intereses geopolíticos en la región. Por su lado, el interés de China por la Alianza es una búsqueda por aumentar su comercio exterior con los países orientados al Pacífico y por un claro deseo geopolítico de poder para transformar sus vínculos con los países latinoamericanos y caribeños. En este libro encontramos el análisis geopolítico estratégico de la Alianza dentro y fuera de ella.

Los Pumas del Pacífico como Samuel George, economista estadounidense, nombró a los países que conforman este Acuerdo en su trabajo *Los Pumas del Pacífico o modelo emergente para mercados emergentes* (George, 2015), observa el futuro de la región con *Los Pumas* como las nuevas estrellas. El estudio fue desarrollado por Bertelsmann Foundation y Bertelsmann Stiftung en abril del 2015 y George asemeja a estos países con los pumas porque “son animales fuertes, rápidos, ágiles, ligeros y sigilosos que pueden prosperar en tierras montañosas y en húmedos bosques tropicales, siendo así la mascota apropiada para nombrar a los cuatro países que conforman el mercado emergente de América Latina, es decir México, Colombia, Perú y Chile” (George, 2015).

El estudio subraya que estos países son líderes regionales cuyos tratados de libre comercio los posicionan como los más fuertes para aumentar los negocios con Europa, Asia y Estados Unidos y cuyo PIB y población es importante en términos económicos. Este texto hace un recorrido por la situación económica y política de cada uno de los países miembro de la AP argumentando las razones de su crecimiento global, político, social y democrático (George, 2015).

Habiendo referenciado aquella literatura importante para entender las estrategias de comunicación y también aquella revisada sobre la Alianza del Pacífico el siguiente apartado es una revisión de la literatura al respecto de diplomacia digital donde se describen algunos de los acercamientos desde el análisis académico a esta red social. En este sentido, la relación de los mensajes pensados, creados y emitidos para llegar a un propósito específico dentro de cada proyecto en un contexto dado se relaciona con una comunicación de tipo estratégica que debería ser tomada en cuenta para la configuración de una diplomacia digital mexicana que, siguiendo las premisas, sea dirigida a lograr los objetivos de política exterior

2.3 ¿Qué se ha publicado sobre diplomacia digital?

Dentro de las Relaciones Internacionales, la diplomacia es entendida como “el método para establecer, mantener y estrechar las relaciones oficiales entre los Estados, mediante negociaciones efectuadas por Jefes de Estado o de Gobierno, Ministros de Relaciones Exteriores y agentes diplomáticos” (Valdés, 1993). En este sentido la comunicación es la vinculación entre los actores del sistema mundial a través de los medios de información. Camelia Tigau explica que la comunicación diplomática se refiere al intercambio de mensajes oficiales y no oficiales entre los actores internacionales legítimos y también con los que emergen (Tigau, 2009, pág. 16).

Dentro de la literatura sobre los cambios en los procesos de comunicación en la diplomacia, se refiere que al final de las Guerras Mundiales, la comunicación en la diplomacia era cerrada y secreta y se contenía estratégicamente todo el control de la información negando a nuevos actores y nuevas formas de comunicación más

abiertas (Tigau, 2009). Camelia Tigau, Doctora en Ciencias Políticas y Maestra en Comunicación, refiere que con la caída del Comunismo, la dependencia mutua y la comunicación entre actores internacionales aumentó como resultado de una nueva configuración de la sociedad global, un sistema económico compartido y el veloz avance en las tecnologías de la comunicación.

Aunque desde luego la comunicación y la información secreta y estratégica es sumamente importante en el juego de poder internacional, también existe aquella información útil, atractiva y estratégicamente seleccionada para comunicarse y tener influencia en la opinión pública, dando paso a lo que conocemos como diplomacia pública.

La diplomacia pública es “el estudio de los métodos por los que un actor internacional conduce su política exterior mediante el involucramiento de un público extranjero” (Cull, 2012, pág. 46). Nicholas Cull, Doctor y profesor de la Universidad del Sur de California refiere que esta actividad ha sido monopolizada por el Estado Nación y que involucra los siguientes elementos:

- Escuchar al público extranjero para contribuir a la elaboración de una política exterior.
- Defender las políticas llevadas a cabo frente a los públicos extranjeros.
- Involucrar a los públicos extranjeros para facilitar la difusión de las artes, las humanidades y el idioma dentro de la llamada diplomacia cultural.
- Promover el intercambio de personas y estudiantes para compartir estilos de vida y formas de pensamiento.
- Involucrar a públicos extranjeros con un canal de radio o televisión mediante la radiodifusión internacional.

En 2005, Jan Melissen, profesor de la Universidad de Clingendael, propuso la *nueva diplomacia pública* que surgió en aquel momento como resultado de los medios de comunicación los cuales transformaron las actividades de prensa e información de los servicios exteriores y obligaron a los gobiernos a disminuir las distancias con la sociedad. Así la diplomacia pública “ya no se limitará a la mensajería o campañas de promoción con públicos extranjeros con fines de política exterior, sino que tratará de construir relaciones con actores de la sociedad civil de otros países y en la

construcción de redes con actores no gubernamentales del país y del exterior” (Melissen, 2005, pág. 11) .

Por su parte el Doctor Nicolás Cull (2012), también nos menciona que existen cinco cambios en la práctica de la diplomacia pública, a saber: El surgimiento de actores no estatales como organismos no gubernamentales, la sociedad civil, comunidades transnacionales en línea, los comunicadores internacionales y actores supranacionales; además de existir nuevos canales y redes de comunicación que son utilizadas para interactuar activamente y en tiempo real. Igualmente refiere el manejo de conceptos como *marca país* o *poder suave* y el auge de acercamiento de persona a persona, o la construcción de relaciones con públicos extranjeros.

Considerando lo anterior, la diplomacia pública actual consiste en que los gobiernos deben analizar, informar e influir en la opinión de un público extranjero mediante la creación de redes y canales de comunicación de ida y vuelta hacia estos ciudadanos, contrario a la diplomacia tradicional que está más orientada hacia sujetos de derecho internacional (García de Alba, 2009). Lo que se busca con esta diplomacia pública es agradar ideales y valores para favorecer los intereses, ganando simpatizantes, sin embargo, recalca que ninguna diplomacia pública sustituirá jamás malas políticas, pues “la voz más potente de un actor internacional no es lo que dice sino lo que hace” (Cull, 2012, pág. 77).

En línea con lo anterior, la diplomacia digital es una forma de diplomacia pública¹⁷ basada en internet y en las tecnologías de la comunicación y la información mediante la cual los Estados participan en redes que se dirigen a públicos extranjeros mediante intercambios en diferentes formatos gracias a la red de internet y los dispositivos inalámbricos. El debate sobre la conceptualización del término está vigente en centros académicos internacionales como Oxford, USC o Clingendael, donde expertos tratan de dilucidar el objeto de estudio y el estado del arte, debate en el cual México no es excepción.

Para efectos de este trabajo, y muy especialmente para el contexto de México, utilizaré la conceptualización de diplomacia digital como “el uso de las redes

¹⁷ Diplomacia pública es “el estudio de los métodos por los que un actor internacional conduce su política exterior mediante el involucramiento de un pública extranjero” (Cull, 2012, pág. 46)

sociodigitales por un Estado para lograr sus objetivos de política exterior y gestionar su imagen nacional” (Manor, 2018: 4). Esta definición de arranque tiene la ventaja de incluir al Estado como el actor primordial y gestor de la información que se comunica, pero entendiendo que no es el único que participa en esta dinámica.

Dos de los principales teóricos sobre diplomacia digital refieren que es “la estrategia de gestión de la diplomacia a través de herramientas digitales y la colaboración virtual, (...) específicamente, las tecnologías de la comunicación y la información y las comunidades en línea” (Holmes, 2013). Representa una herramienta indispensable en las relaciones diplomáticas por tres razones: a) mantienen ideales y principios de política exterior de un Estado en el debate online; b) Presencia online de otros actores de política exterior gubernamentales, pero con lo que hay que coordinarse y comunicarse y c) mayor credibilidad por ser abiertos y modernos (Rubio R., 2011: 44).

Para indicar su importancia global me permito citar el informe sobre *softpower* de 2016 donde se asegura “la diplomacia digital es una respuesta natural a las tendencias de la revolución digital y el auge de las redes y a los cambios que estas conllevan [...] tiene que ver con efectivas estrategias de comunicación necesarias para alcanzar y atraer al público objetivo” (McClory, 2015). Entendido así, la diplomacia digital se diferencia de la diplomacia tradicional por favorecer una mayor interacción con los públicos del país donde se hace esta práctica, generando mayor densidad de datos y una atención más alta en los temas que se quieren poner en el foro.

Juan Luis Manfredi, profesor de periodismo en la Universidad de Castilla, nos advierte oportunamente que la diplomacia digital no tiene una finalidad diferente a la convencional ni es un fin en sí misma (Manfredi, 2014). Como se dijo anteriormente, los fines de la diplomacia digital son la consecución de los objetivos de la política exterior de un país mediante el uso intensivo de la web, siendo así únicamente un medio para fortalecer la actividad diplomática.

No debemos perder de vista que la digitalización de la diplomacia debe entenderse como un proceso de largo plazo que rebasa la utilización de tecnologías innovadoras y más bien contempla un cambio en cuatro dimensiones de la

diplomacia: las audiencias de la diplomacia, las instituciones de la diplomacia, los practicantes de la diplomacia y la práctica de la diplomacia (Manor, 2018: 6), en donde diplomáticos se están abriendo e interactuando con actores no estatales como públicos en línea, organizaciones civiles o la diáspora, incluso con las propias plataformas sociodigitales que trabajan bajo diferentes dinámicas y que están formando redes con múltiples actores (Manor, 2018: 8).

Mattias Lüfkens refiere que, de acuerdo con los ejecutivos de Twitter, las discusiones políticas que tuvieron lugar en esta red social, a principios de 2017, fomentaron a incrementar 9 millones de nuevos usuarios en la plataforma tan solo en el primer trimestre de ese año (Lüfkens, 2017). Así, para 2017, según el estudio Twiplomacy, Twitter es la red social más usada por los gobiernos y los Ministerios de Relaciones Exteriores.

Burson-Marsteller, una de las agencias de relaciones públicas y comunicaciones más grandes del mundo, argumenta que a 2017 existían 856 cuentas de Twitter pertenecientes a Jefes de Estado o de Gobierno y a ministros de relaciones exteriores en 178 países, lo cual representa un 92% de todos los Estados miembros de la ONU, con una audiencia combinada de 356 millones de seguidores (Lüfkens, 2017).

Los jefes de Estado y los ministros de relaciones exteriores de 169 países están presentes Facebook, la segunda red más utilizada por estos funcionarios, lo cual representa el 88% de los Estados miembros de la ONU (Lüfkens, 2017) y es la plataforma en que se encuentra la mayor parte de la audiencia. El estudio encuentra que las páginas de Facebook son más populares que las de Twitter, con un promedio de 38.891 *Me gusta* por página, en comparación con los 16.848 seguidores de cada cuenta de Twitter” (Lüfkens, 2017).

Para Manuel Castells, profesor de la Universidad del Sur de California, la teoría de “la sociedad red” refiere una revolución de la información caracterizada por la configuración de las comunicaciones multimodales y la creación de redes de comunicación horizontal construidas en torno a internet y a las comunicaciones inalámbricas (Castells, 2009, págs. 71-73). Internet tuvo una cobertura en la población mundial en 2017 de 51% (We Are Social, 2017) y las comunicaciones

inalámbricas de 67% (We Are Social, 2017). A esta tecnología es la que Castells refiere como la de más rápida difusión en la historia de las telecomunicaciones y la cual está modificando la estructura organizativa de la comunicación social y también del poder (Castells, 2009, pág. 11).

Esta revolución en las formas de enviar y recibir información alteró la dinámica de los gobiernos, el mundo de la política exterior y el quehacer del agente diplomático. El gobierno se abrió a otros actores no estatales a través de la opinión pública, y esto debe tomarse en cuenta cuando el gobierno formula estrategias de comunicación al exterior para ir trazando un camino de entendimiento mutuo y empatía con públicos foráneos.

Las redes construidas a través de internet y otros medios digitales tienen una presencia inmediata, de mayor cobertura y accesibilidad y su uso como táctica dentro de una estrategia de comunicación constituye una pieza más en el rompecabezas de la información que los gobiernos dirigen a poblaciones de otros países y que se traduce en una forma de poder mediante la diplomacia pública. A partir de esta, entendemos a la diplomacia digital como una “estrategia de gestión de la diplomacia a través de herramientas digitales (...) específicamente las tecnologías de la comunicación y la información” (Holmes, 2013). Aunado a lo anterior, los actores no estatales que se presentan con mayor fuerza dentro de la agenda pública, también configuran cambios en las formas de llevar a cabo la acción diplomática. Así para Marcus Holmes la diplomacia digital es entonces una respuesta a los cambios en las formas de comunicarnos y de funcionar como sociedad actual y como una herramienta de comunicación e interacción para el diplomático actual.

De acuerdo con la teoría de redes de Manuel Castells, la revolución de la información permite formar redes y canales de comunicación interactivos que posibilitan la transmisión de información en múltiples modalidades como textos, audio, imágenes, videos, programas de software o cualquier cosa que pueda digitalizarse. Por lo tanto hay una transformación en la estructura de la comunicación social donde emisores y receptores son los nodos de la red mundial de comunicación, esto permite el flujo de información de muchos a muchos de

espacio local a espacio global y en tiempo real esto es a lo que Castells le llama *autocomunicación de masas* (Castells, 2009, págs. 87-88).

Diversas investigaciones me permiten sustentar que las redes sociodigitales permiten mejorar el alcance del servicio exterior mediante la optimización de seis aspectos: la presencia de los países en el mundo, el diálogo y acercamiento con públicos extranjeros, la influencia al exterior, la atención a las comunidades en diáspora y la generación de empatía y la difusión del atractivo de cada país; aspectos clave dentro de los objetivos de la diplomacia pública. A continuación, se hará un breve recorrido por las redes sociodigitales para complementar el estudio de la diplomacia digital:

2.4 ¿Qué se ha publicado en torno a las redes sociodigitales sobre Twitter, Facebook, Youtube e Instagram?

La diversidad en redes sociodigitales y plataformas digitales es extensa y cambiante y las ventajas y utilidades dependerán de sus características, por ello la intención del siguiente análisis, más que ser exhaustivo y profundo, pretende contextualizar a los medios digitales más utilizados y servir como referencia sobre su uso hasta este momento para algunos países, complementando la explicación hecha sobre el desarrollo y origen de la diplomacia digital¹⁸.

¹⁸ Si bien **Facebook**, Twitter, Instagram y Youtube son las redes sociodigitales más utilizadas por las cancillerías, hay otras redes que, aunque en menor medida, también son utilizadas, por ejemplo: **Periscope**: Plataforma digital que permite grabar y compartir videos en directo a cualquier parte del mundo (Periscope, 2016). **Google Plus**: Red social de la empresa Google creada en 2008. Se utiliza para compartir enlaces, videos, imágenes y otros contenidos con personas en la red con los mismos intereses (Google, 2016). **Blogs**: Los blogs permiten exponer de una manera más minuciosa las opiniones y posturas respecto de la organización o sus miembros. Esta plataforma “permite la exposición y el debate” (Rubio, 2011: 47) y es una referencia mucho más extensa de la postura de los funcionarios diplomáticos desde un punto de vista personal. Un ejemplo son los más de 22 blogs personales de los representantes diplomáticos españoles en otros países. En estos blogs comparten su experiencia en su labor como funcionarios de España desde una perspectiva más cercana al país de acogida. **Sitios web**: Instrumento electrónico oficial a través del cual “los ministerios de asuntos exteriores dan a conocer sus estructuras, sus fines y su labor a través de noticias” (Rubio, 2011:35). Están compuestos principalmente de información en diferentes formatos y en algunos casos aplicaciones interactivas. Es la principal ventana de información para acercarse al público interesado y brindar toda la información oficial y pueden contener foros de discusión, videos, enlaces a otras páginas relacionadas y anexan las cuentas de redes sociodigitales. El Ministerio de Asuntos

Para abril de 2019 los registros indican más 1600 millones de usuarios de redes sociodigitales en todo el mundo (Department Research Statista, 2019). Así, del total de los usuarios que ocupan internet, el 64% accede a las redes sociodigitales en línea; las cuales son utilizadas principalmente como fuente de ocio, para mantenerse en contacto con amigos y familiares y ponerse al día en noticias y contenidos en tendencia.

Según esta misma fuente (Department Research Statista, 2019), más de 2.500 millones de personas en todo el mundo tienen acceso a internet, con una tasa de penetración global promedio de 35%. Las regiones de América del Norte y Europa tienen las tasas más altas de penetración en internet, estos usuarios son predominantemente jóvenes, pues más de la mitad de ellos tienen 34 años o menos.

Los motores de búsqueda y las redes sociodigitales son los tipos de sitios web más visitados en todo el mundo, sin embargo, es muy importante considerar que muchos países tienen limitado el acceso a algunas redes sociodigitales y, pese a la cobertura mundial de internet de 58%¹⁹, la extensión de las redes sociodigitales se bloquea debido a las restricciones que algunos países como China, Corea del Norte, Irán, Vietnam, Pakistán, Eritrea o Cuba, emiten derivado del poder de influencia de estas redes.

Exteriores y Cooperación de España es un ejemplo sobre la multimodalidad de formatos, interacción y diálogo. Contiene un atlas de redes sociodigitales en la cual se puede localizar por país las redes sociodigitales oficiales disponibles y el acceso a ellas. Muestra blogs de los funcionarios y contiene enlaces a las principales páginas que reflejan las acciones de España en su compromiso con la cooperación internacional. Todo esto está disponible en varios idiomas como el español, inglés, francés, catalán, vasco y gallego. **Youku, Douban y Sina Weibo** son redes sociodigitales utilizadas únicamente en la República Popular de China. Youku es plataforma similar a Youtube, Douban es una de las plataformas digitales más influyentes en la República Popular China que permite la creación de contenidos referentes a libros películas y música. Sina Weibo es la equivalencia en China de la red social Twitter.

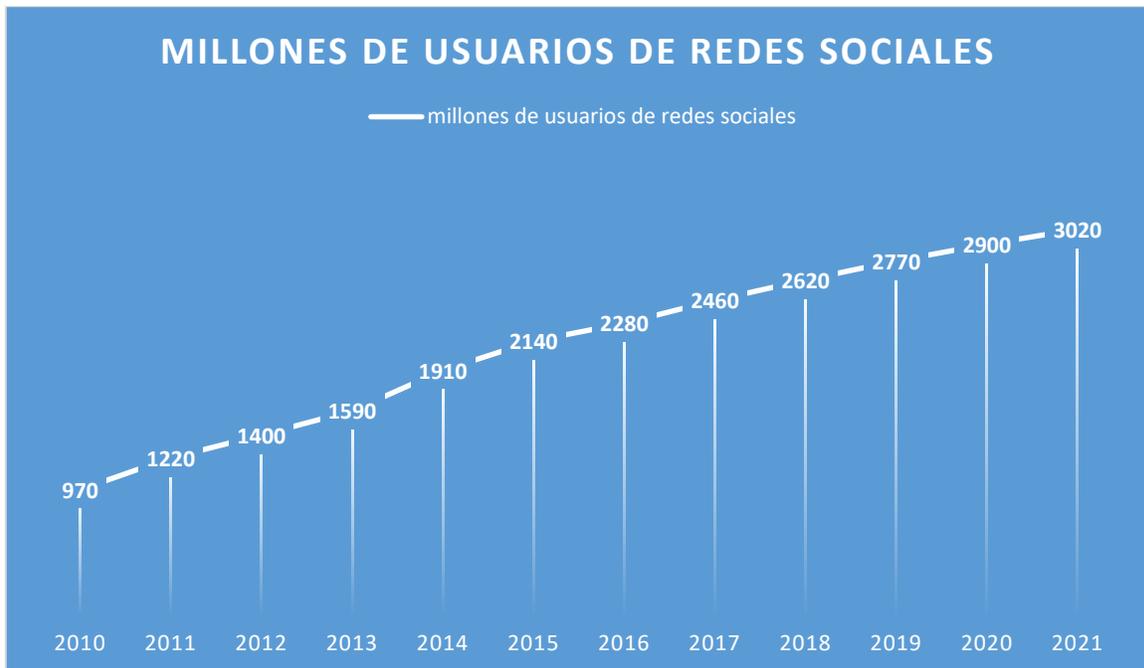
¹⁹ Porcentaje de la población mundial que cuenta con acceso a internet. (Department Research Statista, 2019)

Tabla 2. Usuarios de redes sociodigitales en el mundo hasta el 2019 y proyecciones a 2021. (Millones de usuarios).

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Usuarios de redes sociodigitales (millones)	970	1220	1400	1590	1910	2140	2280	2460	2620	2770	2900	3020

Elaboración propia con datos de (Statista,2019).

Gráfica 2. Histórico del número de usuarios de redes sociodigitales hasta 2019 y proyecciones a 2021 (Millones de usuarios).

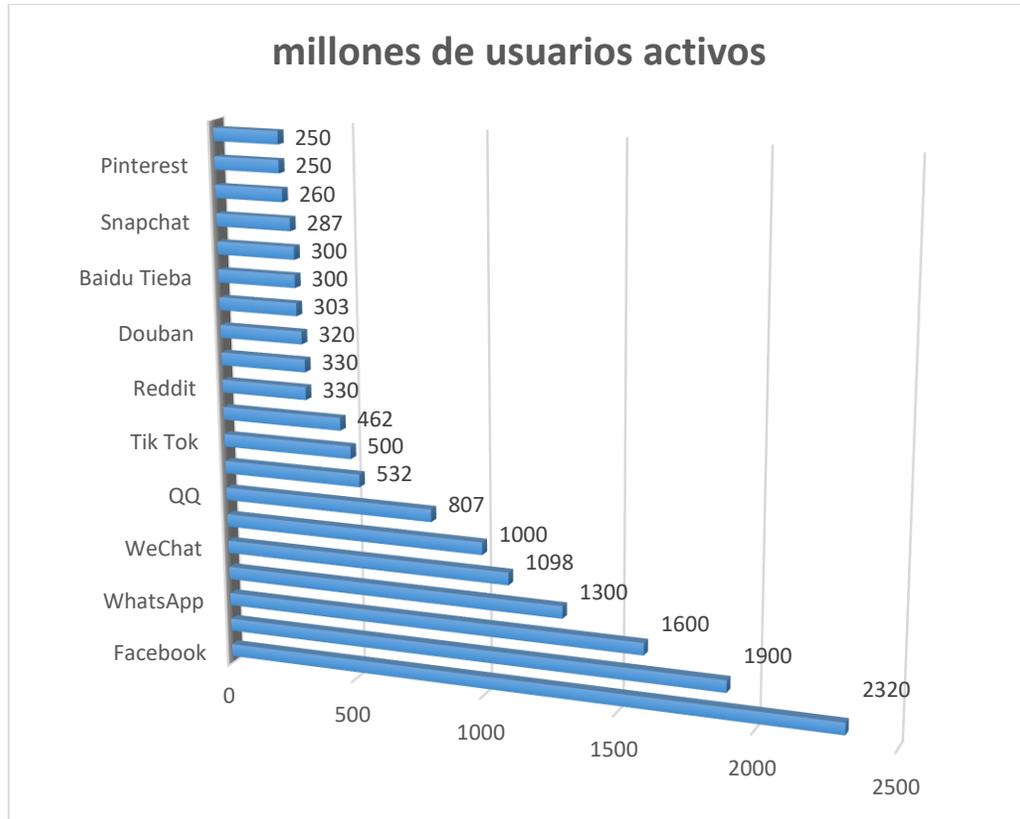


Fuente: Elaboración propia con datos de Statista Research Department. Junio 2019. (Statista Research Department, 2019)

Para 2019, Brasil ocupó el primer lugar de América Latina en número de usuarios en internet con 149 millones de personas (Department Research Statista, 2019). El segundo lugar en la región lo ocupa México, con 88 millones de personas con acceso a internet y Argentina con 42 millones. Colombia ocupa el cuarto lugar con 34 millones y Perú, con 24 millones de personas, ocupa el quinto lugar. Chile tiene el sexto con 15 millones de personas.

El gráfico 3 ilustra las principales redes sociodigitales en todo el mundo según el número de usuarios activos hasta abril de 2019. Así Facebook es la principal red socio digital seguida por Youtube. En sexto lugar se ubicó la aplicación Instagram con un billón de cuentas activas mensualmente y Twitter ocupa el lugar número 12 en este ranking (Department Research Statista, 2019).

Tabla 3. Principales redes sociodigitales en todo el mundo de acuerdo con el número de usuarios activos a abril de 2019 (millones).



Fuente: Elaboración propia con datos de Statista Research Department (Statista Research Department, 2019).

Facebook es la segunda red más popular entre los líderes gubernamentales y donde se concentran las audiencias más grandes. Los Jefes de Gobierno y los Ministros de Asuntos Exteriores de 179 países están presentes en la plataforma (Lüfkens, 2018), lo que representa el 93 % de todos los Estados miembros de la ONU.

El primer lugar lo ocupa Twitter con 97% de los 193 Estados Miembro de la ONU, e Instagram se ha convertido en la tercera red sociodigital más popular para los

gobiernos pues el 81% de todos los Estados Miembro han creado una cuenta donde comparten historias diarias (Lüfkens, 2018). A continuación, haremos una recopilación de las características destacables de las redes sociodigitales más importantes para este estudio:

2.4.1 Facebook.

Creada en Estados Unidos, es considerada la red social más importante del mundo (Terrés, 2011). Al momento en que se escribe este trabajo cuenta con más mil millones de cuentas registradas y actualmente 2,32 mil millones de usuarios están activos cada mes (Department Research Statista, 2019).

Mark Zuckerberg, fundador de esta red dijo en 2010 que la misión de Facebook “era construir una red social con el propósito de hacer del mundo un lugar más abierto e interconectado” (Van Dijck, 2013). Facebook tiene relación con dos tipos de conexión: La primera de ellas tiene lugar cuando se comparte información con otros usuarios con un determinado propósito mediante la creación de una interfaz donde se pueden crear perfiles, fotos y publicar las preferencias de los usuarios (Van Dijck, 2013). El segundo tipo de conectividad tiene que ver con compartir datos de usuarios con terceros. Estos modos de *compartir* y crear conexión refieren las estructuras de codificación que permiten a esta red tener el control de mucha información, pues los datos personales se “convierten en conexiones públicas en la medida en que la función *Me gusta* se dispersa en la web” (Van Dijck, 2013).

Facebook ofrece un tipo de narración mejor conocida como *línea de tiempo* que se organiza como una biografía la cual registra historias o relatos que resultan en la construcción de un ordenamiento retrospectivo de vida que ofrece memoria y emoción basados en una experiencia de navegación en la Web.

Las políticas de esta red social son una combinación de cosas permitidas y prohibidas, cargos y descargos de responsabilidad, derechos y deberes y hasta acuerdos contractuales. Es necesario recordar, que la idea de *compartir* está diseñada en sus términos de servicios. Hay una controversia cuando se habla de este concepto ya que, por un lado, está la libertad de compartir y conectarse como un derecho del usuario y por otro lado la ética sobre la propiedad y control de la

información. Facebook recibe un tercio de los ingresos de todos los juegos que están en su plataforma digital, además, de permitir el anuncio y el uso de *cookies* para el tráfico de información de los usuarios, el cual es utilizado por especialistas de marketing para mandar la información de sus productos (Van Dijck, 2013).

Rafael Rubio refiere que el éxito de esta red sociodigital se debe a la sencillez de su plataforma para enviar mensajes, subir fotos, conversar y crear grupos o mini redes de contactos (Rubio R. , 2011). Esta red sirve para crear puntos de encuentro y contacto con una comunidad específica y con comunidades en diáspora y conectarla mediante mensajes dirigidos. Según Gabriel Terrés, la autenticidad es un valor agregado al participar en esta red y en cualquier otra, evitando parecer propaganda que en vez de atraer repele a los públicos.

Esta autenticidad ha tenido lugar cuando los líderes políticos comparten su vida privada en esta red social y generan empatía con el público al mostrar un “lado más humano” (El Universal, 2016). Por ejemplo, el entonces presidente de Estados Unidos Barack Obama fue el líder más seguido en esta red en 2016 y en su perfil de Facebook se podía acceder a la aplicación que movilizaba a la comunidad de Estados Unidos en diversos temas propuestos por él. Así Facebook enlaza a estos líderes influyentes desde su página de usuario con aplicaciones personales que crean influencia y garantizan su funcionamiento.

Hoy en día, 90% de los gobiernos tienen una página en Facebook (Lüfkens, 2018). El Primer Ministro indio Narendra Modi es el líder mundial con más seguidores en esta red social con 43 millones de seguidores, después se coloca el actual presidente de Estados Unidos, Donald Trump, con 23 millones de seguidores y la Reina Rania de Jordania con 16 millones.

2.4.2 Twitter

Twitter es una plataforma de comunicación mediante la cual los usuarios envían y reciben mensajes de no más de 280 caracteres. Estos tienen interacción y comunicación en tiempo real y se conectan con otros usuarios. Esta plataforma permite integrar videos, imágenes o enlaces sobre algún tema determinado (Rubio

R. , 2011). Fundada en 2006 en un formato de microblog que al 2019 ocupa el onceavo lugar entre las redes sociodigitales. José Van Dijck explica que:

Desde sus comienzos, la plataforma siempre se propuso como un sitio centrado en el usuario, concepto fortalecido por la idea de *seguir*. Los usuarios pueden suscribirse a los tuits de otros, y los suscriptores de un usuario se denominan *seguidores*. En los primeros años *seguir* significaba participar en un diálogo comunitario en tiempo real, ver y responder los comentarios de aquellos usuarios en los que uno estaba interesado. En muy poco tiempo, la plataforma consiguió reunir una masa crítica de usuarios interesados en participar de debates públicos o comunitarios y en intercambiar sugerencias y opiniones (Van Dijck, 2013).

Las dos principales características de la arquitectura de la plataforma son:

- La capacidad de generar temas tendencia. Esta posibilidad implementada en 2008 permite a los usuarios agrupar los mensajes por tema “articulando ciertas palabras o frases precedidas por el signo numeral (#)” (Van Dijck, 2013), haciendo que determinados temas destaquen y sean más visibles por encima de otros.
- La capacidad de *retuitear*: Es una práctica en dónde los usuarios reproducen los tuits que les agraden de alguno de los usuarios.

Para la investigadora José Van Dijck, existe una contradicción entre las premisas de Twitter que aseguran no tener mediación, pues dentro de sus argumentos se encuentra la manipulación de un flujo totalmente controlado con base en un interés comercial que cobra por el uso de sus datos “En 2011 Twitter dejó clara su nueva ambición de monetizar el contenido más que de explotar un servicio público” (Van Dijck, 2013). En primer lugar, Twitter no es una plataforma neutral que, como argumentaría Manuel Castells en 2009, “logre configurar redes horizontales de comunicación interactiva que conectan lo local y lo global en cualquier momento, lo que él llama “democratización de la información” (Castells, 2009). Esto no tendría lugar si consideramos que:

- Los algoritmos que dan lugar a las prácticas de Twitter más comunes como *seguir* y *tendencia* y sus significados son determinados por algoritmos específicos que utilizan “mecanismos de filtrado” (Van Dijck, 2013).

- Existe una jerarquía para ciertos usuarios que hacen de Twitter una plataforma para promoción personal dentro de un contexto político o comunitario. Van Dijck asegura que “un grupo de 10% de usuarios de Twitter produce hoy el 90% de los tuits en circulación” (Van Dijck, 2013). La propia plataforma reconoce que el impacto de un pequeño número de usuarios “conocidos como usuarios *poderosos* o *influyentes* son sus mejores activos” (Van Dijck, 2013).
- La influencia no se gana de manera igualitaria. Van Dijck refiere que la plataforma limita el tema al que se está refiriendo en las tendencias, “fomentando ideas y manipulando opiniones” (Van Dijck, 2013).
- La plataforma otorga mayor visibilidad a ciertos líderes de opinión, fomentando una influencia en las formas de pensar, además de “figuras del espectáculo, políticos o celebridades” (Van Dijck, 2013)
- Twitter ofrece un servicio de contratación de asesores para que esos influyentes se sigan manteniendo en la cima y asegurar a las marcas, al tuitero y a ellos mismos la influencia.
- El modelo de negocio de Twitter es poner a la venta los metadatos que se generan en la plataforma a quien desee comprarlas.
- Vende servicios de publicidad dirigida gracias a las funciones de geolocalización.
- Participa en la “economía afectiva”, es decir, vende el análisis de sentimientos del consumidor y tendencias de las opiniones para las marcas, aprovechando esto para afectar el comportamiento futuro de los usuarios.

Según Lüfkens (Twiplomacy Study 2018, 2018) Twitter es la red social preferida por los líderes mundiales con 316 millones de usuarios, 97% de los 193 Estados miembros de la ONU están en Twitter. El estudio Twiplomacy del 2018 identificó 951 cuentas de Twitter de Jefes de Estado y Gobierno y Ministros de Relaciones Exteriores (372 cuentas personales y 579 cuentas institucionales) en 187 países. Más de 4,100 embajadas tienen cuentas activas en Twitter, las cuales son utilizadas para mantener contacto inmediato y directo con las audiencias objetivo en tiempo real.

Por lo anterior esta plataforma digital se ha convertido en una herramienta de trabajo en red y comunicación diplomática indispensable según el informe *Twitdiplomacy*. Este estudio demostró que existe una red diplomática virtual construida a través de Twitter en la que sus miembros suelen enviarse mensajes directos para hacer más eficaz su gestión diplomática.

El estudio (Lüfkens, 2018), argumenta que el número de seguidores no es tan importante como la calidad de estos ya que los seguidores no revelan la influencia de un personaje sino más bien la empatía generada mediante un *retuit*, en cuyo caso, el líder más influyente es Rey Salmán bin Abdulaziz @KingSalman, Rey y Primer Ministro de Arabia Saudita, cuyo promedio de *retuits*²⁰ es de 163 mil, más intensos que el presidente de Estados Unidos, Donald Trump, en su cuenta @realDonaldTrump, con un promedio de 21 *retuits*.

Para generar el éxito en esta y otras redes sociodigitales, algunos gobiernos tienen equipos expertos en medios dedicados a crear contenidos, lo que implica recursos financieros y humanos que siguen una estrategia de comunicación con objetivos, tratando de mantener una comunicación bidireccional, es decir, interactuando y respondiendo al público.

2.4.3 YouTube

YouTube fue creada en 2005 como una plataforma para compartir videos amateur alternativos a la televisión, lo cual planteaba una tecnología distinta, contenidos diferentes y una transformación en el modelo de negocios actual del entretenimiento. En 2006 Google adoptó esta plataforma desde un concepto juvenil, conquistando algunos espacios que hasta entonces la televisión tenía. Según la experta José Van Dijck (2013), entre 2005 y 2008 se consolidó el carácter del sitio alimentándose de contenido generado por los propios usuarios, distintos a los realizados por profesionales de la televisión, además la velocidad en la que se empezaron a compartir los vídeos en línea fue un hecho sin precedentes.

²⁰ Un *retuit* es “reenviar un tuit a determinado número de personas” en Diccionario Real Academia Española, [en línea], Madrid, Dirección URL: <http://dle.rae.es/?id=WLm5Mt1>, [consulta 16 de enero 2016]

En 8 años YouTube se convirtió en el tercer sitio de internet más popular del mundo (Van Dijck, 2013), produciéndose en un mes más de lo que las principales cadenas de televisión de Estados Unidos habían hecho en 60 años. Incluso cuando en esta plataforma no hay un flujo programado de contenidos, estos se direccionan mediante motores de búsqueda y algoritmos. El diseño de YouTube selecciona y filtra el contenido guiando al usuario para que le sea más fácil encontrar y ver algunos videos entre las millones de cargas diarias, así:

Controla el tráfico por un sistema de control de información y selecciona qué contenidos promocionar. Si bien el usuario puede creer que él tiene el control sobre el contenido, sus decisiones son influidas por los sistemas de referencia, las funciones de búsqueda y los mecanismos de ranking. En otras palabras, los principios de éxito y popularidad regulan la arquitectura de la plataforma de YouTube (Van Dijck, 2013).

Otra característica de YouTube es que desde su origen el establecimiento de comunidades fue muy evidente mediante botones destacados para acceder a los videos más vistos y a los favoritos, lo cual potenció las rutinas de los consumidores para ver y calificar los videos estimulando principalmente el consumo del video más que su producción (Van Dijck, 2013).

Dentro de la comunicación que el gobierno ejerce en esta plataforma encontramos que por medio de estas cuentas las embajadas transmiten proyectos a realizar, videos sobre eventos culturales o deportivos realizados en la ciudad de acogida, procedimientos para obtención de documentos migratorios, acciones sociales e incluso mensajes de navidad. Estos videos se caracterizan por estar realizados con alta definición y excelente calidad en el audio.

Desde luego, *YouTube* es una plataforma que permite llegar al público extranjero y a la diáspora de una manera creativa e interesante. Además, permite reducir costos y tiempo al presentar de manera detallada procedimientos para los servicios e información pública exacta.

2.4.4 Instagram

Red sociodigital lanzada en 2010 que permite tomar, editar y compartir fotografías en esa y otras redes (Instagram, 2016). En 2018 se convirtió en la tercera red más utilizada por los líderes mundiales que permitía dejar ver a todo el público lo que

antes se mantenía a puertas cerradas mediante una plataforma móvil que permitía compartir fotos y videos. Algunas fotos son tan expresivas como la de la Canciller alemana Angela Merkel, el presidente francés Emmanuel Macron y el presidente estadounidense Donald Trump en la Cumbre del G7 en Canadá, la cual capturó cómo la política internacional actuaba en este momento con la aparente división de opiniones entre estos líderes mundiales (Lüfkens, Twiplomacy Study 2018, 2018).

Figura 3. Fotografía del Instagram de Angela Merkel.



Fotografía recopilada del Instagram de la Canciller alemana Angela Merkel @bundeskanzlerin.

2.5 ¿Qué se ha publicado en torno a los beneficios del uso de las redes sociodigitales para la diplomacia digital?

Hasta el momento hemos repasado el uso que algunos actores internacionales han hecho de las plataformas digitales con la finalidad de mejorar los propósitos de la diplomacia. Estas herramientas han provocado una mayor flexibilidad del trabajo diplomático lo que conlleva una gran responsabilidad, pues se está discutiendo a nombre de un país, por ello el trabajo en un concepto sobre diplomacia digital alrededor de una estrategia de comunicación para México es primordial en tanto ayude al buen ejercicio de la diplomacia pública mexicana.

Según Ramón Cotarelo, algunos de los beneficios²¹ que nos da el ciberespacio para el ejercicio de la política y que podríamos enmarcar para la labor diplomática son:

- **Multilateralidad:** Nos permite un mayor alcance para comunicar con públicos de sistemas de valores distintos (Cotarelo, 2010).
- **Interacción:** No basta con solo ofrecer información, se debe promover una comunicación bidireccional entre los participantes pues mediante esta comunicación interactiva es posible escuchar y analizar a los públicos.
- **Difusión:** Observa una reproducción de los contenidos que va de lo local a lo global.
- **Inmediatez:** Se refiere a una actividad y capacidad de respuesta en tiempo real y con alcance global.
- **Costes bajos:** Aunque desde luego esta comunicación implica una inversión en capacitación, equipos y herramientas tecnológicas y en estructura de la estrategia de comunicación, las actividades se pueden realizar a un menor coste en comparación con la radio, la televisión o la prensa.
- **Accesibilidad:** El acceso a la información es de manera más sencilla mediante dispositivos móviles en todo momento (Cotarelo, 2010).

Partimos del supuesto de que la adopción de una verdadera diplomacia digital modifica algunas de las labores del diplomático, otorgando beneficios como una mayor y mejor presencia en el mundo, formando parte de los cimientos sobre los cuales construir la imagen del país que se desea promover. Utilizar estas herramientas por el solo hecho de usarlas no tiene sentido si no hay una estrategia de comunicación que integre un conocimiento profundo de las características de nuestros stakeholders, los objetivos, los planes en tiempo, las acciones concretas, una capacitación íntegra sobre algunas tácticas para redes sociodigitales y una mentalidad del diplomático más ágil e interactiva con públicos.

La Doctora Tigau advirtió hace dos años que el Servicio Exterior de muchos países usaba estas herramientas de manera inconstante y después se tendía al abandono de las acciones mediáticas o al sub-uso de estas herramientas. Gabriel

²¹ Es necesario resaltar que estos beneficios son limitados en ciertas regiones del mundo, ya sea por la brecha digital o por las restricciones políticas en algunos países.

Terrés, miembro del Servicio Exterior Mexicano escribió que “no tiene sentido usar herramientas 2.0 por el simple hecho de usarlas, lo que se requiere es promover una combinación efectiva de nuevas herramientas utilizadas de acuerdo con las características del público objetivo y con una nueva mentalidad” (Terrés, 2011). Sin embargo, esta tendencia ha cambiado, para este año, diferentes informes como *Twiplomacy* (2018), advierten una inversión más constante de tiempo y recursos para incrementar su posición, visibilidad e interacción mediante diferentes tácticas para acercarse al público mediante las redes sociodigitales.

Estos mismos cambios también trazaron un nuevo debate en torno a la diplomacia digital, por ejemplo, si en el 2016 los servicios exteriores se preocupaban más por el uso de estas redes para gestionar su imagen nacional, hoy muchos países, con la suficiente infraestructura, están utilizando esta información para localizar los focos de odio e intolerancia y fracturarlos en beneficios de sus sociedades (Manor, 2018).

Entre una de las conclusiones del informe *softpower 30 a global ranking of soft power*, se señala que “la capacidad de un Estado en el siglo XXI de alcanzar sus objetivos de política exterior descansarán cada vez más en su capacidad de generar y aprovechar su poder suave” (McClory, 2015). Por lo tanto, aquellos países que mejor aprovechen su poder suave serán quienes se comprometan mejor con las audiencias internacionales a través de una efectiva diplomacia digital (McClory, 2015).

Para la Doctora Camelia Tigau la adopción de estas medidas es una tarea obligatoria, porque los servicios exteriores que no tiendan canales de comunicación y diálogo con el mundo no tendrán lugar o presencia en la actual dinámica global. Por ello la necesidad de desarrollar estrategias de comunicación digital basadas en una diplomacia pública que se concentre en difundir una imagen efectiva sobre el país, a la vez que escucha a los públicos, participan de manera dinámica e involucra a actores clave (Rubio R. , 2011).

Castells señala en su libro *Comunicación y Poder* que “las redes se crean no solo para comunicarse sino también para posicionarse, para imponerse en la comunicación” (Castells, 2009). Por ello es necesario la construcción de una red

eficaz con los nodos adecuados para posicionarnos o al menos tener un lugar en la red de comunicación global actual. Desde luego la capacitación de funcionarios es vital para operar en una dinámica social digitalizada y en tiempo real que comprenda y explote los beneficios de las diferentes plataformas²², pero siempre siguiendo una estrategia de comunicación con objetivos claros y tácticas establecidas.

Al respecto Arturo Sarukhan refiere que este tipo de prácticas requieren un alto grado de descentralización (Sarukhan, 2016), aunque si bien la esencia de las redes sociodigitales es su inmediatez y libertad en su uso, podríamos llegar a caer en complicaciones de difusión con intereses personales, o dar respuestas que comprometan la seguridad del país, por lo cual, considero vital la necesidad de lineamientos generales de comunicación digital desde Cancillería, pero en lo cuales se contemple un margen de libertad a los funcionarios lo suficientemente amplio para dar lugar a la productividad y creatividad de este.

Actualidad

Este tema tiene una vigencia relevante dentro y fuera de nuestro país. En 2018 la Revista Mexicana de Política Exterior número 113 fue un número dedicado a la diplomacia digital. Con el tema *la diplomacia pública en la era digital* coordinado por Daniel Aguirre Azocar, Ilan Manor y Alejandro Ramos Cardozo, es un compendio de textos sobre el tema tratado por diferentes especialistas de diversas partes del mundo. Así podemos encontrar elementos conceptuales diferentes y experiencias reales como ejemplos de la diversidad en la práctica de la diplomacia digital.

En la introducción a la revista, los coordinadores detectan que hay una gran variedad de conceptos que no logran ponerse de acuerdo sobre lo que realmente es diplomacia digital y lo ubican como la digitalización de la diplomacia pública (Aguirre, Manor, & Ramos, 2018) siendo desde mi punto de vista reiterativos en conceptualizaciones, pues yo ubicó necesariamente a la diplomacia digital dentro de la diplomacia pública.

²² Para llegar a ser diplomático en Gran Bretaña es necesario saber utilizar las herramientas digitales (Lüfkens, Twiplomacy study 2015, 2015)

Por su parte, el gran teórico de la diplomacia pública, Nicholas Cull, hace una aportación con un artículo histórico del uso de internet en la diplomacia pública desde Estados Unidos. Confía en las herramientas digitales como un elemento funcional de interacción con públicos extranjeros y en su recorrido ubica la innovación digital como una alternativa para promover posturas e información, para escuchar e interactuar y expone las ventajas de utilizar internet para comunicarse con públicos extranjeros estadounidenses como un producto de marca local. sus referencias también sugieren que Israel y Reino Unido adoptaron estas herramientas digitales siendo también parte de la primera generación de diplomáticos en línea del mundo.

Así mismo subraya que el gobierno de Barack Obama puso énfasis en la importancia de la red para comunicarse con su población, por ejemplo, destaca que la Embajada de Estados Unidos en Indonesia estableció una misión digital y añadió más de 200,000 amigos en Facebook contratando a sus propios asesores quienes evitaban hablar de diplomacia pública y se concentraban en hablar del *arte de gobernar del Siglo XXI*. El autor finaliza haciendo referencia a la presidencia de Donald Trump como la confirmación de los poderes de los nuevos medios para tuitear, retuitear y mover a una comunidad segmentada (Cull, 2018).

Corneliu Bjola (2018) hace una aportación de gran valor para la construcción de relaciones en línea relevantes generando actividades fuera del online. Advierte que “la digitalización se refiere al aspecto técnico de la adopción de tecnologías digitales por parte de los ministerios de asuntos exteriores para cumplir sus labores. Refiere la función de la tecnología digital en la diplomacia no sólo como un instrumento o medio de comunicación sino también como un modo diferente de concebir y practicar la diplomacia (Bjola, 2018).

Por otro lado, observa a la tecnología 5g, vigente en un futuro no muy lejano, como la puerta a otro nivel de comunicación que conduciría a la adopción de herramientas tecnológicas más avanzadas para la diplomacia como la realidad virtual, la realidad aumentada o la inteligencia artificial para los servicios consulares. Aconseja realizar campañas de diplomacia pública interactiva que sirvan para adaptar los servicios consulares mediante experiencias virtuales de interacción con

el público y las actividades que les interesa divulgar provocando experiencias de inmersión. Refiere además que los ministerios de asuntos exteriores desarrollan algoritmos cada vez más sofisticados para poder construir narrativas positivas que desafían la desinformación y la propaganda en internet, logrando apalancar el poder de estas herramientas para maximizar su función comunicativa, sobre todo en momentos de crisis y para interactuar de forma efectiva con las diásporas.

La investigación que el autor ha realizado le lleva a argumentar el actual uso del análisis de *Big Data* para mejorar la efectividad de las campañas de diplomacia pública y reducir la imagen negativa de un país frente a los públicos. El análisis de macrodatos es ya una herramienta indispensable para que las embajadas “tengan una comprensión integral de sus públicos en tiempo real y establezca un enfoque diplomático de comunicación bilateral más efectivo” (Bjola, 2018). El autor no pierde de vista el contenido emocional del discurso online y sostiene que “un discurso con emociones intensificadas, tanto positiva como negativamente, tienen más probabilidades de hacerse virales que aquellas con un contenido emocional poco intensificado” (Bjola, 2018), por lo cual aconseja aprovechar la capacidad de llegar a millones de personas de forma directa y en tiempo real para construir relaciones más sólidas con públicos extranjeros sumando la función de algoritmos a la lectura de emociones para moldear los marcos en que los públicos aprenden e interpretan los mensajes (Bjola, 2018).

James Pamment en su texto *La diplomacia y la digitalización. Un oficio en adaptación a las nuevas redes de poder* (Pamment, 2018), hace una relación compleja sobre el desarrollo de la diplomacia pública digital y es el primero en señalar los riesgos de caer en el determinismo tecnológico de los discursos utópicos que acompañan a las tecnologías y marca una gran distinción entre lo que la teoría puede recomendar y lo que realmente sucede, se pregunta si es cierto que la digitalización está cambiando todo o simplemente está creando canales para que los poderosos sigan ejerciendo influencia (Pamment, 2018).

Alister Miskimmon, Ben O’Loughlin y Laura Roselle tratan el tema desde las narrativas como un marco de trabajo para la diplomacia digital. Advierten que las narrativas estratégicas son el medio por el cual los actores políticos intentan

construir un significado compartido del pasado, el presente y el futuro de las políticas internacionales para moldear el comportamiento de los actores nacionales e internacionales. (Miskimmon & O’Loughlin, 2018). Los autores refieren que las narrativas pueden ser codificadas en textos surgidos a través de experiencias y eventos históricos que funcionan para legitimar al interior del país y definir el papel y los retos de un actor hacia el exterior. Define a las narrativas como “herramientas fuertemente arraigadas a una historia cultural o nacional por lo que no puede ser inventada y debe ser racional y no absurda porque su función se fortalece por la reacción y positiva recepción de las audiencias” (Ayllón & Ojeda, 2014).

Para que una efectiva narrativa estratégica tenga lugar, se necesita estudiar a las audiencias para brindar oportunidades a una recepción más positiva de la comunicación diplomática y construir así efectos persuasivos a largo plazo en terceros (Ayllón & Ojeda, 2014). Los autores nos muestran ejemplos de países que han desarrollado una narrativa en común junto a otros países como alianza, sobre el destino que deseaban, por ejemplo, sobre el acuerdo nuclear iraní con Estados Unidos en 2015, la cual alcanzó una narrativa compartida sobre el pasado y el presente de las relaciones entre los países involucrados gracias a una narrativa basada en las asociaciones emocionales de la cooperación multilateral, el liderazgo global, la hegemonía regional. En este proyecto líderes estadounidenses e iraníes apelaron a la opinión pública para transmitir el objetivo y los autores refieren al uso de Twitter para mostrar visualmente los avances en las negociaciones diplomáticas (Ayllón & Ojeda, 2014).

2.6 Balance de capítulo II

Este capítulo ha explicado de manera extensa los conceptos principales y la literatura relevante sobre los temas que hemos de estudiar a lo largo de este trabajo considerando en primera instancia lo que entendemos por comunicación estratégica y los textos que abrieron el debate sobre una Nueva Teoría de la Estrategia. Después se hizo referencia a lo que se ha escrito sobre la Alianza del Pacífico y se presentó lo que conoceríamos como diplomacia digital, su origen y desarrollo como herramienta para el diplomático actual dentro de la diplomacia pública, el

crecimiento del uso de las redes sociodigitales y su funcionamiento como herramienta para nuestra diplomacia.

Todo esto nos ha mostrado un panorama general de nuestros conceptos, pero la base sobre la cual se extiende nuestro trabajo de investigación es la Teoría de la Comunicación Estratégica. Siendo este nuestro marco teórico a través del cual se plantean mis cuestionamientos, presento el siguiente capítulo donde se muestran los conceptos sobre comunicación, estrategias de comunicación y los elementos que la conforman para retomar las variables sustantivas que nos permitan contruir nuestra herramienta de análisis.

Capítulo III.

Enfoque teórico seleccionado

Como se menciona en el capítulo precedente, la teoría a partir de la cual se observó nuestro objeto de investigación, sus características y conceptos clave son presentados en este capítulo. Así encontramos los conceptos de comunicación y comunicación estratégica. Se prestan los paradigmas de la estrategia que sirven para entender cómo ha evolucionado hasta llegar a utilizarla desde la Nueva Teoría de la Comunicación Estratégica de Rafael Alberto Pérez y sus características sustanciales. A esta teoría acompañan los acercamientos de María José Canel y Mario Riorda, quienes desde sus trincheras académicas abonaron elementos para este trabajo y se explica por qué y de qué manera sucede esto.

Al final de este capítulo se habrán ya presentado todas las piezas necesarias para plantear nuestro objeto de estudio a partir del enfoque teórico presentado y su problematización, por lo cual este capítulo concluye presentando la pregunta guía de esta investigación y las tres preguntas que fueron dirigiéndola.

3.1 La comunicación

El Doctor Rafael Alberto Pérez argumenta en su libro *Estrategias de Comunicación* (2005), que dentro de un sistema social todos comunicamos algo. Desde los actores individuales hasta las organizaciones públicas y privadas nos comunicamos con nuestro entorno implícita o explícitamente, de forma voluntaria o inconsciente. Estos actores emiten mensajes que son recibidos por otros actores expuestos a estos mensajes y quienes los interpretan creando asociaciones positivas o negativas relacionadas con el emisor. Estas asociaciones van configurando su imagen, la cual puede acercarse o alejarse de aquella con la que el actor le conviene proyectar.

Debo remarcar al lector que la comunicación no será entendida solo como “un proceso de transmisión de informaciones y significados” o como “un proceso de socialización”, sino como una acción, una acción de mutua influencia entre seres humanos “quienes se encuentran e interactúan en los espacios de significación que ellos mismos crean a través de sus mensajes” (Pérez R. , 2005). Esta influencia entre seres humanos deriva en procesos y cambios en la política, en la economía y en la misma estructura social.

En este sentido al ser la comunicación un constituyente vital de cada sociedad, tiene entonces un poder, una cualidad en forma de acción relacionada con la interacción simbólica, Pérez lo llama “el poder axiológico y cultural: el poder de creación y coparticipación de valores (...) la comunicación al no ser neutral y tener poder de influencia, tiene la capacidad de modificar nuestra percepción de la realidad y del conflicto y de movilizar la acción, debido a que en la comunicación emergen, se configuran y coparticipan las jerarquías de valores que mueven el mundo” (Pérez R. , Estrategias de comunicación, 2005). Además, agrega tres puntos:

- *La comunicación es una forma de acción.* El diálogo para llegar a acuerdos es una forma de acción que sustituye a la imposición por la fuerza.
- *Añade valor simbólico a las personas, organizaciones y artefactos.* Es decir, dentro de cada sociedad son respetados ciertos símbolos que guían y mantienen el orden social y no se entendería ni a sí misma ni con la otredad sin estos valores simbólicos.
- *Genera consensos y comportamientos cooperativos.* Ligada con la primera característica la generación de acuerdos y mediante la comunicación genera una espiral de negociaciones que se comparten en cada nivel de la sociedad con diferentes actores (Pérez R. , 2005).

Así, el autor advierte que los seres humanos nos manipulamos y nos influimos de manera recíproca de acuerdo con ciertos intereses que pudieran ser altruistas pero que en general responden a intereses egoístas individuales o colectivos. Esa capacidad de provocar actuaciones en los demás no es ni unidireccional, ni compulsiva, ni todopoderosa; sino que se basa en las relaciones bilaterales y culturales y en la diferencia e intercambio que en la mayoría de las ocasiones suele salir de las manos, por ello refiere “la comunicación, como todo poder, debe ser administrado con criterios estratégicos, del mismo modo que también hay que someterlo a unas reglas del juego” (Pérez R. , 2005) . De ahí la importancia de la comunicación estratégica, porque para el autor esta conlleva las reglas a aplicar para administrar el poder de la comunicación.

3.2 ¿Qué vamos a entender por comunicación estratégica?

Para contestar esta pregunta, Pérez refiere ciertas características que debe cumplir un proceso comunicativo para recibir el adjetivo o la cualidad de ser “estratégica” y si bien esta definición se presentó en el capítulo anterior, no está de más recordarlo a continuación:

La interacción simbólica que denominamos comunicación merece el calificativo de estratégica cuando el emisor la decide y preelabora conscientemente de antemano, de cara al logro de unos objetivos asignados, teniendo en cuenta el contexto de la partida y las tendencias políticas, económicas, socioculturales, y tecnológicas y, sobre todo, las posibles decisiones /reacciones de aquellos públicos receptores que con sus cursos de acción pueden favorecer o perjudicar el logro de dichos objetivos (antagonistas, competidores, empleados, aliados, compradores, usuarios). Es una forma de acción social que se caracteriza porque se produce en una situación de juego estratégico en la que los jugadores hacen uso de la interacción simbólica para resolver sus problemas o maximizar sus oportunidades (Pérez, 2005, pág. 462).

Por otro lado, el texto de Sandra Massoni *Modelo de comunicación estratégica, tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente* (Massoni, 2007), refiere que la comunicación estratégica “establece e indica los ejes y los tonos de las conversaciones en los distintos actores para aportar a las transformaciones que se desea generar”. De la mano de Massoni, Rafael Alberto Pérez trabaja su teoría y libros que son pieza clave para esta investigación con sus textos: *Estrategias de comunicación* (2005), *Hacia una teoría general de la estrategia* (2009) y *El estado del arte de la comunicación estratégica* (2012). Estos textos, como mencioné, son la referencia principal encontrada desde donde obtuve la teoría bajo la cual observar mi objeto de estudio.

Otros dos textos sobre comunicación gubernamental son referencia importante para este trabajo. Por un lado, el Doctor Mario Riorda con las *Rutinas de Comunicación Gubernamental* (Riorda, 2008) y María José Canel con su libro *La comunicación de la administración pública. Para gobernar con la sociedad* (Canel, 2018). El primero plantea desde el construccionismo los estilos de comunicación gubernamental con lo que él llama *Rutinas de Comunicación Gubernamental*, aportando elementos que serán utilizados en la metodología de este trabajo

relacionados con prácticas de comunicación que hacen posible mejorar la eficacia de la gestión del Estado y van configurando un modo de entenderse dentro de la sociedad” (Riorda, 2008). Al respecto argumenta:

Las Rutinas de Comunicación Gubernamental son entendidas como todas aquellas prácticas que, de modo cotidiano y no necesariamente sistematizadas, dan cuenta del estilo de comunicación de los gobiernos y que van configurando un modo de entender a los mismos a través de cómo estos confrontan sus acciones frente a la sociedad. Configuran la imagen gubernamental que la sociedad va percibiendo de los gobiernos en un tiempo y lugar dado a través de hechos comunicacionales sedimentados (Riorda, 2008).

En segundo lugar, María José Canel observa a la comunicación de la administración pública desde el entorno digital y mediante el uso de *big data*. En primera instancia, la autora refiere que la comunicación de la administración pública “es el intercambio de realidades cognoscitivas que se realiza entre las organizaciones públicas y entre estas y los públicos clave orientado a asistir en el cumplimiento de la finalidad a través de los servicios públicos” (Canel, 2018). El trabajo de Canel versa en gran medida con la teoría que utilicé en este trabajo por lo que, al igual que las aportaciones de Mario Riorda, son utilizadas para la construcción del instrumento de análisis que el lector encontrará en el capítulo IV de este trabajo sobre metodología.

Para Rafael Alberto Pérez, no es lo mismo hablar de comunicación estratégica que de estrategias de comunicación. Nuestro autor principal prefiere hablar de esta última, entendiendo a nuestro objeto desde la estrategia. Visto desde la teoría estratégica, las estrategias de comunicación son otro tipo de estrategias “una estrategia será comunicativa cuando persiga un objetivo de comunicación, o bien, cuando utilice fundamentalmente la comunicación para el logro de ese objetivo, o ambas cosas” (Pérez R. A., 2001).

En este sentido las estrategias de comunicación tienen las mismas características que cualquier otra estrategia, pero en este caso se van a caracterizar porque “utilizan el poder de la interacción simbólica, en vez de la fuerza o cualquier otro sistema de interacción física” (Pérez R. A., 2001, pág. 548). Pese a observar nuestro objeto de estudio desde esta óptica, nuestro autor subraya que “la

comunicación no es un mero instrumento para el logro de unos fines, sino que es un proceso constituyente vital para todo organismo” (Pérez R. A., 2001).

Si bien conceptos como *misión, metas, objetivos, políticas, tácticas, programas y planes* articulan y acompañan a la Estrategia, para Rafael Alberto Pérez, estos conceptos son más que palabras, pues son “verdaderas herramientas operativas, útiles conceptuales que vamos a necesitar a la hora de analizar e interpretar las estrategias de nuestros competidores y de diseñar, formular y ejecutar nuestras propias estrategias” (Pérez González, 2008). *Misión, metas y objetivos* son tres términos que refieren a aquello que se quiere cumplir. Es decir, establecen lo que se ha de lograr y cuándo, aunque no definen el cómo. Los objetivos son previos a la estrategia pues esta última va a definir el cómo se va a llegar a cumplir estos objetivos, definiendo el método o el camino (Pérez González, 2008, pág. 149). A continuación, se hará un breve listado de los conceptos propios de una estrategia:

- **Misión:** La misión de nuestra organización define por qué y para qué existe una organización. Es la expresión general de las premisas de la Institución. Se sustenta en los valores de los fundadores de la Organización y va de la mano con su enfoque, sus propósitos y compromisos ayudando a designar las metas y objetivos (Pérez González, 2008).
- **Metas:** Es la dirección que se debe seguir y alcanzar para cumplir dicha misión y es esencialmente de corte cualitativo (Pérez González, 2008).
- **Objetivos:** Para que las metas sean operativas necesitan de objetivos concretos cuantificados y periodificados debidamente con números capaz de cuantificar en fechas establecidas para poder medir el grado de cumplimiento o desviación con respecto de ellos mismos (Pérez González, 2008). Estos elementos son la guía de toda la organización y mediante un proceso escalonado hacia abajo es como surgirán submetas y sub objetivos para las diferentes áreas de la Organización.
- **Táctica:** “Es el conjunto de medios, acciones, instrumentos o técnicas para el logro de un fin dado” (Pérez González, 2008). Mientras que la estrategia es el

plan maestro que debe seguirse para llegar a unos objetivos determinados, la táctica es la forma operacional que va a emplear determinados instrumentos o técnicas. Debido a que suele confundirse a la estrategia con la táctica, Rafael Alberto Pérez establece cinco²³ maneras de diferenciarlas entre sí.

- Planes: se refiere a la planificación u organización de todos aquellos elementos que dan lugar a la estrategia, se basa en datos actuales a determinado número de años sobre todo de carácter económico y tecnológico y en donde hay un control cuantitativo y medible de las acciones.
- Programas: estos planes resultan en programas concretos, un programa es “una secuencia paso a paso de las acciones necesarias para cumplir los objetivos y ejecutar los planes previos” (Pérez González, 2008).

Es necesario contextualizar al lector desde los diferentes paradigmas a partir de los cuales se genera la teoría con la que observo mi objeto de estudio, por ello, en los siguientes párrafos se presenta al lector los paradigmas de la estrategia: la militar, la científica- matemática y la económica o gerencial para dar lugar al paradigma de la nueva teoría de la comunicación estratégica.

²³ Por nivel de actuación: este será observado por el nivel del puesto en el cual se lleve a cabo, Pérez ejemplifica “a menudo lo que es visto como una táctica por el director general, para un nivel debajo de él, como el director de marketing, es una estrategia y lo que es visto como un táctica para este mismo director de marketing, para un nivel más abajo, un equipo de publicidad por ejemplo, es una estrategia” (Pérez González, 2008, pág. 152). La parte y el todo: En este caso *el todo* es la estrategia y *la parte o partes* son las tácticas, así la estrategia no está solo a nivel superior sino abarcador, es la suma de las tácticas. Corto y largo plazo: Las tácticas son observadas para su cumplimiento en un corto plazo y las estrategias tienen un mayor alcance y duración. Mejorar o transformar: refiere al grado de cambio o conservadurismo, en este sentido las tácticas logran mayor eficiencia dentro de un sistema y las estrategias pretenden cambiar el sistema para alcanzar mejor el objetivo asignado. Por tipo de toma de decisiones: Las decisiones tácticas tienen una responsabilidad limitada porque solo pueden resolver un problema, pero no formulan de manera oficial su relación con otros problemas, teniendo solamente un objetivo. Las decisiones estratégicas se ocupan de varias categorías y de fines múltiples y observan las situaciones desde una panorámica amplia (Pérez González, 2008).

3.3 ¿De qué tratan los paradigmas de la comunicación estratégica?

Un elemento por destacar dentro de las estrategias de comunicación es la propia concepción de la estrategia como una capacidad. Pérez refiere que antes de ser una teoría, la estrategia era una capacidad desarrollada para la supervivencia humana, una cualidad que desarrolló el hombre en medio de un entorno hostil. Este tipo de referencia se entenderá como *estrategia* en minúscula, mientras que la *Estrategia*, con mayúscula refiere a la Disciplina y a la categoría académica (Pérez R. A., 2012).

Como se mencionó, Rafael Alberto Pérez presenta tres grandes paradigmas: el paradigma militar, el científico matemático y el económico gerencial. Es importante referir estos paradigmas con sus conceptualizaciones y en sus contextos en tanto se relacionan de diferente manera con la comunicación y dan lugar al cuarto paradigma propuesto por nuestro teórico. A continuación se presentarán brevemente estos tres, su forma de entender la estrategia desde el contexto en el cual surgen y su forma de relacionarse con el concepto de *comunicación*:

Tabla 3. Paradigmas de la estrategia.

Paradigma	Características	Idea de la comunicación
<i>El paradigma Militar: “El arte de dirigir los conflictos armados”</i>	Este paradigma comprende desde el siglo V hasta nuestros días y va a entender a la estrategia como el arte de dirigir los conflictos armados (Pérez R. A., 2012, pág. 132). observándose desde la acción militar, cuyo ejército era una organización modelo de tipo jerárquico.	El concepto de comunicación en este paradigma tiene una triple función: como unidad de la voz de mando; como forma de engaño y como relación simbólica y psicológica (Pérez R. A., 2012, pág. 133)
<i>El paradigma científico matemático</i>	Fue un paradigma desarrollado a partir de la teoría de juegos para la toma de decisiones ante una situación de incertidumbre. Va a entender a la estrategia como “El conjunto de las decisiones preparadas de antemano para el logro de un objetivo asignado, teniendo en cuenta todas las posibles reacciones del adversario y/o la naturaleza” (Pérez R. A., 2012, pág. 133). Considera que la estrategia es la suma de las tácticas y las tácticas paquetes de decisiones. Desde este paradigma las decisiones estratégicas son aquellas que toman en cuenta a	Observa a la comunicación como estratégica, pues debe tomar en cuenta al receptor, los jugadores y sus posibles decisiones.

	otros participantes (personas, fuerzas o sistemas) cuya intervención puede modificar el resultado (Pérez R. A., 2012, pág. 133), considerando así todas las derivaciones que se despliegan de la teoría de juegos	
El paradigma económico gerencial	<p>Este paradigma lo podríamos ubicar con Peter Drucker, consultor y profesor en negocios, quien plantea el concepto decisión estratégica en su libro “la práctica de la administración” (The Practice of Management) en 1954. con su aportación, la escuela de Harvard de 1955 considera a la estrategia dentro de los estudios de negocios y administración observándola como una herramienta para la dirección de la organización y su adaptación a los cambios del entorno.</p> <p>La estrategia en este paradigma es un camino y disciplina que nos lleva a las metas de la organización y por consiguiente al éxito de la empresa, es una analogía de su uso militar en tanto los competidores son los enemigos a los cuales hay que vencer (Pérez R. A., 2012, pág. 134).</p>	Su relación con el concepto de comunicación es meramente de información hasta que en 1985 Michael Porter retoma a la comunicación dentro de la estrategia para la administración y los negocios como sus aportaciones sobre la estrategia de diferenciación de 1980 y 1985 o con Hiroyuki Itami con los activos intangibles.

Fuente: Nueva Teoría de la Comunicación Estratégica (Pérez & Massoni, Hacia una teoría general de la estrategia, 2009).

3.4 ¿En qué consiste la Nueva Teoría de la Comunicación Estratégica?

El libro *Estrategias de comunicación* (Pérez González, 2008), nos plantea que todo comunica, los actores públicos o privados, individual como colectivamente, nos comunicamos incluso sin planearlo ni pretender que así sea. Los actos o los silencios son mensajes que son interpretados por quienes reciben esta información. Por ello quien no reconoce el poder de su propia comunicación no va a controlar las asociaciones positivas o negativas que de él se conformen, formando una imagen que repercute en los objetivos que pretendamos llegar (Pérez Rafael, 2005).

En este paradigma, la comunicación no es un instrumento “sino el elemento constituyente y nutriente de la sociedad y de sus sistemas y productos (...) se trata de un viaje de ida y vuelta y que es a su vez un producto social, cíclico”. Identifico que el autor observa un juego de conflicto y cooperación. Aquello que refiere como *cooperación* se refiere a la búsqueda de alianzas para la competitividad entre

actores que pueden ser empresas, países o zonas económicas, por otro lado, el conflicto surge de normatividades, la propia cultura y las identidades (Pérez R. A., 2001).

Es desde la comunicación y no desde la estrategia como Pérez entiende su teoría de comunicación estratégica, argumenta que todos los procesos sociales como los negocios, la política o el marketing no podrían tener lugar sin la ayuda de la comunicación y de los seres humanos como agentes participantes que interpretan y construyen la sociedad a partir de ella. Por ello identifica en la comunicación un poder para “crear y compartir valores y promover transformaciones. Tiene el poder de la influencia y la capacidad de modificar nuestra percepción de la realidad y del conflicto y de movilizar a la acción” (Pérez R. A., 2001) .

Así mismo el poder de la comunicación al que se refiere Pérez proviene de su capacidad de creación y coparticipación de valores que mueven al mundo (Pérez R. A., 2001) y considera que la comunicación, al ser un poder, debe administrarse de forma estratégica sometándolo a ciertas reglas del juego. Aquí es cuando surge la estrategia, que para él deja de ser un juego de intereses creencias y deseos que se confrontan para convertirse también en un juego de percepciones valoradas. De esta manera, la comunicación estratégica sirve para “encauzar el poder de la comunicación y así incidir en los resultados de la partida que estamos jugando en la orientación que marcan nuestros objetivos y reducir la incertidumbre”. (Alberto, 2006, p. 3).

Dentro de su teoría la comunicación será trabajada considerando las siguientes premisas:

- Toda comunicación tiene lugar en sistemas sociales, produciéndolos y reproduciéndolos.
- La comunicación no es un instrumento, sino un elemento constituyente y nutriente de la sociedad y de sus sistemas.
- La comunicación es un modelo cíclico de ida y vuelta.
- La comunicación es generadora de cultura y consenso.
- La comunicación se mueve dentro de un sistema de valores y cultura y ayuda a seguirlo construyendo.

Para el autor el calificativo de *estratégica* tiene una función adjetivadora, y delimitadora. Es una cualidad que poseen ciertas comunicaciones que las distinguen de aquellas otras que aun siendo comunicativas no tienen esos rasgos que las cualifiquen de estratégicas (Pérez, 2005). Al respecto refiere lo siguiente

- a) Se produce en una situación de juego en la que intervienen varios jugadores y con su actuación pueden afectar el resultado del juego.
- b) Estos tienen que tomar decisiones ante la incertidumbre que generan los otros jugadores. A la hora de tomar decisiones comunicativas, el emisor debe tener en cuenta no solo su percepción del juego sino también la percepción del juego de los restantes jugadores y no solo su conveniencia, y lo que le gustaría decir, sino también los intereses contrapuestos, o coincidentes de los demás jugadores (Pérez, 2005, pág. 456)
- c) En contextos sociales dados, pues una misma frase va a tener lecturas distintas en función del contexto en el que se produce la situación de la comunicación, para eso se avalúan factores situacionales y culturales del momento, las tendencias económicas, políticas, sociales y tecnológicas, del entorno.
- d) De cara al logro de un objetivo asignado: en la comunicación estratégica hay una intencionalidad consiente orientada a controlar esa comunicación y a través de ella, la situación conflictiva o cooperativa del juego y el resultado futuro que se pretende.
- e) Optando entre varias alternativas de acción en al menos cuatro decisiones:
 - A quién: audiencia (público objetivo) que se debe dirigir.
 - El qué: selección del contenido del mensaje
 - El cómo: La creación, codificación y estructuración formal de esos contenidos
 - El cuándo y el dónde comunicarlo: selección y planificación de los soportes y medios
- f) Mediante la valoración de dichas alternativas
- g) Y la elección de una de ellas
- h) Que se ejecuta, controla y evalúa (Pérez & Massoni, 2009)

Otra característica de su teoría es que percibe al hombre como un *agente* el cual interviene con su mente y su voluntad construyendo un mundo mental y relacional, un mundo de valores. Es *relacional* porque parte de la relación con el otro (interespacio, interdependencia e intersignificado). Esta teoría es hermenéutica, porque necesita interpretar en diferentes contextos para dar sentido de la realidad, interpretando simbólicamente y va a identificar a las narrativas como una herramienta que ayuda a gestionar un discurso y guiar la conducta para dirigir los cursos de acción de acuerdo a los intereses en relación con los demás.

A continuación, argumentaré las seis razones por la cuales elegí este enfoque teórico y que versan con la disciplina de las Relaciones Internacionales:

- Relaciones sociales complejas: parte de este trabajo se sustenta en las relaciones internacionales que se establecen entre gobiernos y ciudadanos de distintos países de América Latina, por ello el que esta teoría considere la complejidad de las relaciones culturales, marcadas por valores y entornos diferentes, como un elemento para la estrategia me trae una visión más completa de este fenómeno comunicativo.
- Establece que hay relaciones de conflicto y cooperación: A partir de lo anterior y con base en la revisión de los paradigmas, queda claro que la comunicación se mueve entre relaciones de conflicto y cooperación y su apuesta es por generar estos consensos de colaboración entre las partes.
- Deja claro en dónde reside el poder de la comunicación: El autor establece que el poder de la comunicación no es unidireccional ni todo poderoso, sino que se basa en las relaciones bilaterales y culturales, en las diferencias e intercambios.
- Administración del poder de la comunicación: Con base en esta premisa argumenta que como todo poder, este debe ser administrado con criterios estratégicos y someterlo a las reglas del juego para así incidir en los resultados orientados hacia nuestros objetivos (Pérez R. , 2005).
- La estrategia como una visión por delante: observa que la estrategia no debe tomarse como una herramienta que nos da el control de una situación o conflicto, sino que nos permite conducirnos con una visión por delante. Hacia el futuro (Pérez R. , 2005)
- Renunciando a la espontaneidad. Por último, este elemento me es útil en tanto que, al trabajar con redes sociodigitales, la inmediatez podría orillar al funcionario a escribir alegremente lo que piensa en ese momento respondiendo a una espontaneidad. Por ello, desde la comunicación estratégica, para obtener nuestros objetivos comunicativos, se tiene que adoptar la capacidad de comunicar “aquel mensaje concreto (contenido expresión, medio) que recibido e interpretado por sus interlocutores o

públicos objetivo, se supone, les va a ayudar a tomar decisiones en la dirección que nosotros deseamos” (Pérez R. , 2005).

3.5 Comunicación estratégica para el gobierno. Una aproximación a las propuestas de María José Canel y Mario Riorda.

En las indagaciones correspondientes a la comunicación estratégica se encontraron colaboraciones que se han sustentado en esta teoría para trabajar diferentes áreas. Para efectos de este trabajo, las colaboraciones que se tomaron en cuenta para la construcción de este marco teórico fueron los trabajos del Dr. Mario Riorda, Doctor de la Universidad Austral de Buenos Aires y de la Doctora María José Canel Crespo de la Universidad Complutense de Madrid.

El Doctor Riorda hace una aportación desde el constructivismo, esta perspectiva refiere que la realidad es un producto y que los primeros significados por los cuales la realidad es construida pertenecen al lenguaje. “El enfoque constructor pone el énfasis de investigación sobre las ideas o los significados políticos y los procesos por los cuales la gente adquiere el sentido del mundo político” (Riorda, 2008). Además, estos procesos son dinámicos y continuos en un ciclo de interpretaciones y reinterpretaciones que se basan en lenguajes simbólicos que surgen desde el pensamiento y desde el sentimiento (Riorda, 2008). Así, Riorda observa que muchos de los problemas del sistema social son debido a estas construcciones simbólicas.

Desde esa concepción de interacciones simbólicas y de las interpretaciones y reinterpretaciones, Riorda desarrolla en 2008 una técnica para identificar el estilo de comunicación de los gobiernos y propone las *Rutinas de Comunicación Gubernamental* (RCG) las cuales son prácticas que refieren las formas de comunicación cotidianas que van reflejando una imagen gubernamental que es interpretada por sus receptores:

Las RCG son entendidas como todas aquellas prácticas que, de modo cotidiano y no necesariamente sistematizadas, dan cuenta del estilo de comunicación de los gobiernos y que van configurando un modo de entender a los mismos a través de cómo estos confrontan

sus acciones frente a la sociedad. Es la imagen gubernamental que la sociedad va percibiendo de los gobiernos en un tiempo y lugar dado a través de hechos comunicacionales sedimentados. (Riorda, 2008).

Este enfoque fue creado desde el constructivismo para el análisis de estilos discursivos de los funcionarios de gobierno en objetos como spots de publicidad gubernamental, conferencias de prensa, reportajes, información en prensa, o cualquier otro recurso audiovisual o electrónico (Riorda, 2008). Siguiendo esta premisa, también funcionan para estudiar los tuits emitidos por el gobierno sobre el proyecto de la Alianza del Pacífico, por esta razón formará parte de las categorías de análisis para observar cuales son las rutinas manejadas como complemento al instrumento que propone Rafael Alberto Pérez.

Estas rutinas están conformadas por dos categorías de acciones recomendables y deseables: *Las acciones de comunicación del gobierno como entidad* y las *Acciones de comunicación de las políticas de un gobierno*. Asimismo, incorporan dos cuñas transversales a estas categorías: una con acciones no recomendables ni deseables pero que son prácticas frecuentes en el común de los gobiernos, es decir las *Cuñas de desvíos de la comunicación* y otra de acciones recomendables: *Cuña de acceso a la información* (Riorda, 2008). Para efectos de este trabajo se consideran solo las categorías de *Acciones de comunicación de las políticas de un gobierno* y *Cuñas de desvío de información*:

Tabla 4. Acciones de comunicación de las políticas de un gobierno de Mario Riorda.

Comunicación por valores	Son generadores de consenso, actúan sobre aspectos emocionales y colaboran para la construcción o fundamentación de la visión o mito de gobierno.
Comunicación de apelaciones conmemorativas	Campañas comunicacionales de bienes públicos o basadas en fuertes símbolos de patriotismo o sentimientos nacionalistas que generan mucho menos rechazo.
Comunicación basada en el humor	Si el gobierno registra altos niveles de consenso, el humor lo puede aumentar, o al menos, sostener el nivel de apoyo obtenido.
Comunicación negativa y basada en el temor	Se tornan más persuasivas cuando juegan con la pérdida de algo que el ciudadano ya tiene o con la amenaza futura.
Comunicación de estilos de vida	Su idea es acercar gobernante y gobernado. Está relacionada íntimamente con la calidad de vida y los valores asociados a ella.
Comunicación centrada en hechos.	La evidencia puede tomar la forma de hechos tales como números, tablas, gráficos, apelando a la autoridad de otros.

Fuente: (Riorda, Gobierno bien pero comunico mal: análisis de las rutinas de comunicación gubernamental, 2008).

Tabla 5. Cuñas de desvío de información de Mario Riorda.

Mensajes egocéntricos y no inclusivos	Refiere un abuso en la centralidad gubernamental que no incluye a la ciudadanía e incluso la alejan.
Mensajes nominales	Esto es cuando el funcionario se apropia del mensaje oficial para volverlo propio y resaltar a su persona al grado de ponerle su propio nombre a las gestiones llevan implícitas una enorme carga de personalismo para marcar su autoridad.
Mensajes confusos	Sucede cuando no hay un mito de gobierno claro y los mensajes se mandan por improvisación.
Retrospectivos	Se refieren con elementos que retoman el pasado.

Fuente: (Riorda, Gobierno bien pero comunico mal: análisis de las rutinas de comunicación gubernamental, 2008).

Considerando los trabajos de Riorda y de Rafael Alberto Pérez, me permito agregar también la perspectiva de la Doctora María José Canel. Para ella la comunicación es un proceso de intercambio simbólico, humano, social y transaccional que genera cambios donde se comparten realidades cognoscitivas (Canel, 2018).

A partir de esta concepción, Canel define la comunicación estatal como “aquella comunicación en la que se tiene por sujeto al Estado y por lo tanto proyecta la entidad que organiza la consecución de los fines comunes, que es independiente, que abarca a todos, que es permanente e impersonal (en el sentido que va más allá

de un líder o equipo de gobierno) y que hace referencia al espacio o territorio al que circunscribe” (Canel, 2018). Con esta definición voy delimitando conceptualmente la comunicación estratégica, la comunicación política y la comunicación estatal para ubicarme dentro de la comunicación oficial del Estado mexicano que me va a permitir relacionarlo con la diplomacia pública²⁴.

La visión de Canel desde la perspectiva de públicos activos interconectados que necesitan información sobre el gobierno y su necesidad de interactuar y crear diálogos bidireccionales, se acerca mucho a lo que en la literatura de diplomacia pública se observa en los nuevos públicos. Desde estas perspectivas las aportaciones de Canel en las dinámicas de comunicación estatal en la red también son consideradas para este trabajo para la creación del instrumento de análisis. Los elementos que María José Canel propone en su libro *La comunicación de la administración pública* que serán utilizados para nuestra herramienta de análisis son los siguientes:

- Interacción: ¿se promueve la participación del destinatario?
- Valores públicos intangibles.

Una vez planteado nuestro marco teórico ¿cómo este va a relacionarse con la diplomacia digital y con la Alianza del Pacífico? El apartado siguiente plantea una respuesta que hace intersecciones entre nuestros temas a partir de la comunicación estratégica.

3.6 Delimitación del objeto de estudio a partir del enfoque teórico elegido.

Si la diplomacia digital tiene que ver con “efectivas estrategias de comunicación necesarias para alcanzar y atraer al público objetivo” (McClory, 2015), con la finalidad de ayudar a la consecución de los objetivos de la política exterior de un país mediante el uso intensivo de la web, las plataformas digitales, redes sociodigitales y otras herramientas tecnológicas (Manfredi, 2014), entonces caemos

²⁴ La diplomacia pública es “el estudio de los métodos por los que un actor internacional conduce su política exterior mediante el involucramiento de un pública extranjero” (Cull, El futuro de la diplomacia pública, 2012).

en un error al pensar que un Estado al tener un perfil en redes sociodigitales ya está haciendo una diplomacia digital. Considero que ejerce más bien una presencia básica, aunque completamente válida, pero sin una estrategia de comunicación orientada a acercar a los públicos objetivos, lo cual es nuestra búsqueda en esta investigación.

Si no observamos las tácticas, planes, metas y objetivos de las conversaciones que se establecen con los diferentes actores para provocar la transformación que se desea desde la comunicación estratégica, entonces no podemos decir que existe una diplomacia digital. Pues parece que solo cumple con una función de *visibilidad* del funcionario, pero no de comunicación estratégica y por lo tanto no de diplomacia digital. Sostengo así que utilizar estas herramientas por el solo hecho de usarlas no tiene sentido si no hay una estrategia de comunicación que encause el poder y trate de incidir en los resultados orientados hacia nuestros objetivos (Pérez R. , 2005).

La adopción de la diplomacia digital y sus ejes de acción para cada país son únicos de acuerdo con sus acciones de política exterior y su interés nacional. Por ello, una estrategia de comunicación debe amoldarse y adaptarse a las circunstancias de cada Estado. Sin embargo es de suma importancia construir una estrategia de comunicación al respecto, pues como asegura Arturo Sarukhan “escribir veinte mil tuits al día no significa que le entendiste a la diplomacia digital y que estás teniendo un impacto, si no hay una estrategia, si no hay una claridad en el objetivo, por muy buenos que seamos subiendo 140 caracteres al día y por el muy sofisticado uso que hagamos de gráficas y de otras redes o plataformas de redes sociodigitales pues no hay sustento, no jala y no funciona” (Sarukhan, 2016). El Doctor Rafael Rubio, de la Universidad Complutense de Madrid, asevera que no se trata de empezar a crear perfiles digitales sin ton ni son, herramientas que hoy son indispensables no lo serán las mismas dentro de poco tiempo, son las estructuras sociales que se levantan apoyándose en ellas (Rubio R. , 2011).

Desde este punto de vista, la diplomacia digital es una herramienta que permitiría tener mayor y mejor presencia en el exterior gracias a las facilidades que ofrecen las TIC´s, y teniendo una estrategia bien dirigida y planeada se convierte en

un instrumento útil en el ejercicio de la diplomacia actual, pues nos permite mejorar la imagen del país, crear redes de contacto, dar a conocer un proyecto, promover la cooperación, comunicar valores y creencias propios de México, así como lograr un mejor entendimiento con la otredad mediante la lectura de los públicos extranjeros, estar presente en los principales acontecimientos a nivel mundial, e incluso lograr una mejor estrategia de influencia en el mundo.

Pese a lo anterior, dentro de los principales problemas referidos en una encuesta aplicada a funcionarios culturales mexicanos en 2016 sobre la apropiación de las redes sociodigitales en su labor²⁵, encontramos que hasta ese año se presentan grandes obstáculos para la aprehensión de medios digitales por parte de los funcionarios culturales como : La nula capacitación en estos medios, la falta de equipo técnico para generar contenidos, las restricciones en materia de comunicación por parte de funcionarios culturales, la brecha digital de los países receptores e incluso se refiere a la falta de una estrategia clara por parte de cancillería. Aunado a esto la carencia de un discurso sobre México para los públicos extranjeros constante y efectiva es evidente, además de la falta de tácticas, lo cual nos deja ver grandes áreas de oportunidad para la diplomacia digital.

3.7 Problema de investigación

Dentro de los textos académicos encontrados que analizan la diplomacia digital de México no se estudia de forma académica y sistemática al ejercicio de esta con base en una comunicación estratégica y se da por hecho que sí existe y que es efectiva sin abordarla desde el ángulo propuesto. Se basa mucho en los estudios que provienen de Estados Unidos o Europa que no se pueden aplicar propiamente al caso mexicano.

²⁵ Esta encuesta fue realizada como parte del trabajo “Diplomacia digital. Lineamientos generales de comunicación para la diplomacia cultural de México” en 2016 como parte de mi trabajo de titulación de licenciatura. La encuesta fue contestada por 13 agregados culturales de México en: Alemania, Países Bajos, Indonesia, Grecia, Japón, Noruega, Argentina, Belice, República Dominicana, Corea del Sur, Canadá, Trinidad y Tobago, y la Misión Permanente de México en la Unión Europea. (Rubio Y. , 2016)

Con base en la Nueva Teoría de la comunicación estrategia de Rafel Alberto Pérez, Mario Riorda y María José Canel, utilizaremos las conceptualizaciones y supuestos que conforman a este tipo de comunicación para identificarlos detrás de los tuits seleccionados con base en una metodología de análisis mixta, es decir desde un análisis cualitativo que implica análisis semántico diferencial, entrevistas semiestructuradas y un análisis de tipo estadístico referido en análisis de contenidos. Esta metodología pretende encontrar en la comunicación digital mexicana elementos de la estrategia que nos permitan abonar a los estudios sobre la diplomacia digital de México con base en el supuesto de que la diplomacia digital implica efectivas estrategias de comunicación necesarias para alcanzar y atraer al público objetivo (McClory, 2015). Así como aquellos elementos que conforman la narrativa estratégica de estas publicaciones.

3.8 Preguntas de investigación en torno al manejo de la comunicación estratégica como parte de la Diplomacia Digital de México en el caso la Alianza del Pacífico.

Como se ha descrito, nuestro objeto de estudio es la comunicación digital que el gobierno de México lleva a cabo sobre la Alianza del Pacífico en la red Twitter, por lo cual las preguntas que dirigieron esta investigación son:

Tabla 6. Preguntas de investigación que guiaron este trabajo.

Pregunta central	¿Cómo fue el manejo de la Diplomacia Digital en Twitter por parte de México en el caso de la Alianza del Pacífico?
Preguntas secundarias	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿De qué manera los funcionarios de la S.R.E. durante el periodo de Enrique Peña Nieto informaron en sus cuentas oficiales sobre la Alianza del Pacífico? 2. ¿En qué grado los mensajes de los funcionarios via tuitter sobre la Alianza del Pacífico se apegan a criterios de comunicación estrategica planteados en la Alianza? 3. ¿De qué manera se puede hacer más eficiente el manejo de la comunicación digital a través de Twitter por parte del ejercicio diplomático cuando informan sobre la AP?

3.9 Balance del capítulo III

A lo largo de este capítulo se ha mostrado un desarrollo sobre el enfoque de la Teoría de la Comunicación Estrategia de Rafael Alberto Pérez empleada como la teoría con la cual se problematizó la comunicación mediante Twitter del gobierno mexicano respecto de la Alianza del Pacífico. Se define en principio a la comunicación con algunos elementos que la distan de otras teorías, porque la observa como una acción relacional y de mutua influencia entre seres humanos que crean significados a través de sus mensajes y que además tiene la capacidad o poder de influir en los demás de acuerdo a intereses altruista o egoistas. Con base en esta premisa, ese poder de la comunicación debe ser administrado con estrategias que nos lleven a nuestros objetivos. Aquí es cuando interviene la comunicación estratégica que retoma ciertos condicionantes como la preelaboración consciente para lograr los objetivos establecidos de acuerdo a un contexto dado. También en este capítulo el lector tiene cuenta de la justificación de complementar esta teoría con las aportaciones de rutinas de comunicación de Mario Riorda, y de elementos del trabajo de Maria José Canel como la interacción y los valores públicos intangibles.

Así mismo, el lector encuentra un cuadro de comparación entre los distintos paradigmas de la estrategia: militar, científico matemático, económico gerencial y el de la comunicación estratégica para visualizar de manera más fácil sus diferentes puntos de interés y la manera en la cual observan a la comunicación. Desde nuestra teoría, la comunicación no es un instrumento, sino un elemento constituyente de la sociedad que tiene el poder de crear y compartir valores, promover transformaciones, modificar la percepción de la realidad y movilizar a la acción.

El siguiente cuadro es un recordatorio más visual del vocabulario de la estrategia extraído del texto de Rafael Alberto Pérez que también se menciona en este capítulo (Pérez González, 2008):

Tabla 7. Términos sobre la estrategia.

Término	Definición
Misión	Declaración de principios de una organización. Define por qué y para qué existe y cuál es su papel en la sociedad
Meta	Propósito general que persigue
Objetivo	Cuantificaciones y periodicidad de metas
Políticas	Conjunto de reglas o grandes pautas dentro de las cuales debe enmarcarse la acción.
Estrategias	Conjunto de las grandes decisiones y métodos adoptados para el logro del objetivo asignado en entornos competitivos y cooperativos
Tácticas	Conjunto de decisiones y medios derivados de la estrategia y aplicables a corto plazo
Planes	Descomposición del sistema estratégico en conjunto de acciones a las que se les atribuye prioridades de valor y de tiempo
Programas	Planes de detallados con secuencias de las acciones a seguir con sus tiempos, recursos y costes
Acciones	Tareas individuales por medio de las cuales se implementa la estrategia
Control	Monitorización acción por acción
Resultado	Efectos alcanzados. Grado de cumplimiento de los objetivos
Evaluación	Si los resultados responden a los objetivos se confirma la estrategia, sino se modifica tanto como sea necesario.

Cuadro extraído del libro estrategias de comunicación de Rafael Alberto Pérez (Pérez González, 2008, pág. 158).

Espero este capítulo sea efectivo para asentar las definiciones y conceptos de nuestro enfoque teórico para entender mejor el objeto de estudio planteado y las preguntas de investigación que guiaron este trabajo, pues estoy elevando a la diplomacia digital de una simple táctica a una estrategia que se va a valer de tácticas, planes, programas, acciones, control y evaluación de resultados. Una vez sustentadas las bases de esta investigación, en el siguiente capítulo se presentará la metodología empleada para dar respuesta a estas preguntas.

Capítulo IV.

Decisiones metodológicas

En este capítulo se presentan aquellas decisiones tomadas respecto a la metodología para este trabajo desde el enfoque filosófico epistemológico, la estrategia metodológica mixta y el esquema de trabajo utilizado. Así mismo el lector encontrará los métodos para la recopilación y análisis de datos que emplee y los criterios de selección de mis muestras, las fichas de análisis cualitativas y cuantitativas y aquellas aclaraciones necesarias que dan fundamento a la metodología empleada para el análisis de mis variables en torno al objeto de estudio y los objetivos perseguidos.

4.1 Enfoque filosófico epistemológico

Por las características que presenta el método mixto utilizado en este trabajo se ha atribuido el sustento epistemológico del *pragmatismo* el cual refiere una postura que “consiste en utilizar el método más apropiado para un estudio específico. Es una orientación filosófica y metodológica como el positivismo, el pospositivismo o el constructivismo” (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

Roberto Hernández Sampieri, en su texto *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (Hernández Sampieri, Metodología de la investigación, 2014), cita a autores como DeCuir-Gunby y Schutz, Creswell, Teddlie y Tashakkori, entre otros, para referir las características epistemológicas de los métodos mixtos. Refiere que se emplea el eclecticismo metodológico porque se emplean múltiples teorías, supuestos e ideas muy útiles para este trabajo, porque es una intersección entre dos campos de estudio con diferentes autores y enfoques. Este eclecticismo es parte fundamental de trabajo, de la forma de elaborar los análisis y de pensarlo desde el principio hasta las conclusiones.

Como otra característica epistémica del método mixto está la aproximación cíclica a la investigación, es decir, entre ideas, supuestos, paradigmas y fuentes de información de diferente enfoque, existió un camino de *ida y vuelta* constante que enriqueció los resultados y que son propios de un método mixto. Otros elementos que caracterizan este enfoque epistemológico son el pluralismo paradigmático, es decir, se le da importancia a la diversidad y pluralidad en todos los niveles de indagación, al equilibrio entre perspectivas y a la flexibilidad en términos de pensar

e investigar. Todos estos puntos describen muy bien la forma en que se pensó y realizó este trabajo, pues crear las intersecciones entre los dos pilares de conocimiento de manera lógica, con un sentido práctico y académico pertinente fue uno de los mayores retos de este trabajo, y por lo tanto la flexibilidad en términos de construir y reconstruir ideas, paradigmas y perspectivas hizo de este estudio un enfoque pragmático de la creación de conocimiento. Espero asentar todas las bases que, a pesar del pragmatismo, hacen de este trabajo uno académicamente confiable.

4.2 Tipo de investigación

Por la naturaleza del objeto de estudio esta investigación fue de corte académico, por los objetivos generales que persiguió, esta investigación fue documental y de campo, porque se recurrió a hacer entrevistas a los gestores de la comunicación en la Alianza del Pacífico y también se recurrió a los documentos tanto físicos como electrónicos para complementar la investigación. Por la temporalidad del objeto de estudio, esta investigación fue seccional porque abarca un periodo de tiempo limitado al sexenio de Enrique Peña Nieto de 2012 a 2018 y por la profundidad de los conocimientos que se busca generar, esta investigación fue correlacional, porque no es experimental y solo se enfoca en detectar las variables que se relacionan entre sí.

4.3 Estrategia metodológica

Debido a la naturaleza multidisciplinaria de esta investigación y de los elementos de comunicación estratégica sobre la Alianza del Pacífico en Twitter desde los funcionarios diplomáticos, se recurrió a la estrategia metodológica de investigación mixta para generar los datos que nos ayudaron a responder nuestras preguntas. Para Jupp esta metodología es definida como “el uso combinado de los métodos cuantitativo y cualitativo para tratar una sola investigación” (Jupp, 2006).

Para Hernández Sampieri, la metodología mixta ha sido detonada por la naturaleza compleja de la gran mayoría de los problemas de investigación, pues

estos se van complejizando con la interacción entre diferentes ciencias, campos de estudio o disciplinas que constituyen una realidad objetiva y otra subjetiva (Hernandez Sampieri & Mendoza Torres, 2014). Ejemplo de ello es el objeto de estudio que se presenta, pues por un lado está la evaluación de los contenidos tácticos de los tuits y por otro este mismo análisis requirió de un estudio cualitativo²⁶ para leer los elementos estratégicos de la diplomacia digital sobre la Alianza del Pacífico y la interpretación de las entrevistas aplicadas.

Ambos análisis también trabajan con dos disciplinas diferentes, Relaciones Internacionales y Comunicación, por lo que un enfoque único no es suficiente para lidiar con esta complejidad y requirió de un trabajo multidisciplinario que contribuye a que se realicen aproximaciones metodológicas diversas (Hernandez Sampieri & Mendoza Torres, 2014). Por ello, el método me permitió lograr una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno que estaba estudiando, introducir datos más ricos

²⁶ Este enfoque cualitativo me sirvió para investigar aspectos del contexto en el cual se desarrolla mi trabajo pero que no son susceptibles de ser medidos desde el enfoque cuantitativo. Utilicé métodos para concentrarme en la interpretación del fenómeno donde se practica la comunicación de la Alianza y sus significados, particularmente en el contexto en el que se produce desde la perspectiva de los participantes, explorando los significados subjetivos del proceso y las diferentes formas en que una realidad se construye mediante lenguajes, imágenes y artefactos culturales: “El enfoque cualitativo se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados (...) se basa más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general. procede caso por caso, dato por dato, hasta llegar a una perspectiva más general” (Hernandez Sampieri & Mendoza Torres, 2014). Utilicé la recolección de datos como la revisión de documentos y el carácter interpretativo de los mismos en tanto que intenté encontrar sentido a los fenómenos en función de los significados que los participantes les otorgaron (Hernandez Sampieri & Mendoza Torres, 2014), en este caso de acuerdo con los elementos que hemos seleccionado desde la comunicación estratégica y desde sus gestores. El alcance final de los estudios cualitativos muchas veces consiste en comprender el fenómeno complejo. El acento no está en medir las variables del fenómeno, sino en entenderlo (Hernandez Sampieri & Mendoza Torres, 2014). Desde luego que en el enfoque cualitativo de la investigación el propósito no es siempre contar con una idea y planteamiento de investigación completamente estructurados; pero sí con una idea y visión que nos conduzca a un punto de partida. Por ello se debe seleccionar la perspectiva principal desde la cual se abordará la idea de investigación, en efecto, aunque los fenómenos o problemas sean “los mismos”, pueden analizarse de diversas formas, según la disciplina dentro de la cual se enmarque la investigación. Por ejemplo, si las organizaciones se estudian básicamente desde el punto de vista comunicológico, el interés se centraría en aspectos como las redes y los flujos de comunicación en las organizaciones, los medios de comunicación, los tipos de mensajes que se emiten y la sobrecarga, la distorsión y la omisión de la información (Hernandez Sampieri & Mendoza Torres, 2014). Además, cabe subrayar que este tipo de investigación observa a la teoría como un marco de referencia. Algunos métodos utilizados en este enfoque son entrevistas a profundidad, etnografía observación participante, estudios de caso, historias de vida, análisis de discurso y análisis conversacional (Jupp, 2006).

y variados mediante la multiplicidad de observaciones, potenciar la creatividad teórica por medio de suficientes procedimientos críticos de valoración, una mejor exploración y explotación de los datos, la posibilidad de tener mayor éxito al presentar estos resultados a una audiencia, además de desarrollar nuevas destrezas o competencias en materia de investigación. Además, me permitió enriquecer la muestra al tener mayor fidelidad de los instrumentos de recolección de datos, integridad en el tratamiento e intervención y optimización de los significados (Hernandez Sampieri & Mendoza Torres, 2014).

Para Hernández Sampieri, los métodos mixtos

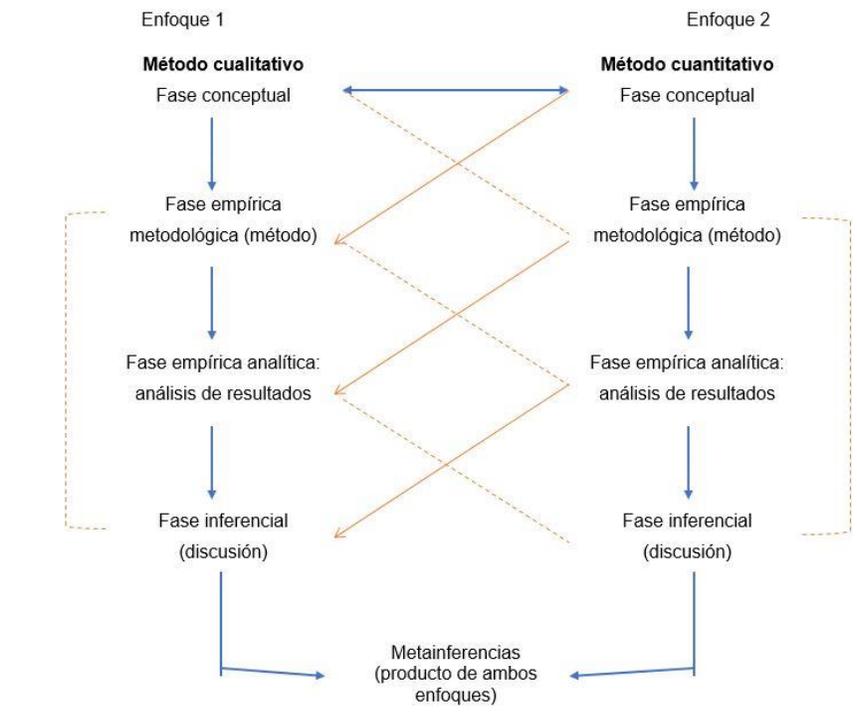
Representan un conjunto de procesos sistemáticos empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta para realizar inferencias producto de toda la información recabada para lograr un mayor entendimiento del fenómeno (Hernandez Sampieri & Mendoza Torres, 2014, pág. 534).

Chan propone otra definición que define mejor los métodos mixtos:

Es la integración sistémica de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una fotografía más completa del fenómeno. Estos pueden ser consultados de tal manera que las aproximaciones cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales o bien que dichos métodos pueden ser adaptados alterados o sintetizados para efectuar la investigación inicial (Hernandez Sampieri & Mendoza Torres, 2014).

Así mismo esta investigación recurrió a la recolección y análisis *secuencial* en tanto que la recolección de los datos cualitativos fue primero para después terminar de recopilar los datos cuantitativos y formar el modelo de análisis. De esta manera la entrevistas a los funcionarios permitieron ir construyendo el modelo y observar la necesidad de requerir la recolección de más datos. De la misma manera durante la investigación emergieron preguntas nuevas derivadas de los resultados iniciales. Las preguntas que guiaron esta investigación resaltan este carácter mixto mediante Metainferencias. El producto de ambos enfoques se puede ilustrar con el siguiente esquema²⁷:

Figura 4. Proceso de diseño mixto de integración utilizado.



Fuente: Esquema retomado de Roberto Hernández Sampieri (Hernandez Sampieri & Mendoza Torres, 2014).

²⁷ En cuanto al peso o prioridad se le confirió más peso al método cualitativo.

La razón de que este estudio haya sido *secuencial* es porque pretendo encontrar los elementos tácticos la estrategia de comunicación dentro de la diplomacia digital que México ejerce dentro de Alianza del Pacífico. Para la rama cuantitativa se pretende encontrar estos elementos dentro de las publicaciones de tuits y, dentro de las entrevistas semiestructuradas a los funcionarios, encontrar cualitativamente la intencionalidad de esos mensajes y el discurso que en ellos se pretende emitir sobre la Alianza y sobre México. Así mismo apliqué la ejecución de los dos métodos de manera simultánea, aunque la recolección de datos cualitativos implicó un lapso mayor, el análisis de los dos tipos de datos se hizo al mismo tiempo.

4.4 Instrumentos para la recopilación de datos

Las técnicas para recopilar los datos empíricos fueron mediante la *ejecución secuencial* con la investigación documental y la entrevista.

Tabla 8. Método de recopilación de datos.

Investigación documental:	La investigación documental es una fuente muy valiosa de datos cualitativos, están conformados por documentos materiales y artefactos diversos y nos pueden ayudar a entender el fenómeno central de estudio. Prácticamente la mayoría de las personas, grupos, organizaciones, comunidades y sociedades los producen y narran o delinear su historia y estatus actual y ayudan al investigador para conocer los antecedentes de un ambiente, así como las vivencias o situaciones que se producen en él y su funcionamiento cotidiano y anormal. (Hernandez Sampieri & Mendoza Torres, 2014)
Entrevista:	La entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta que la cuantitativa. Se define como: <p style="text-align: center;">Una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona, el entrevistador, y otra, el entrevistado, y otras, entrevistados (...) a través de preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción en conjunto de significados respecto a un tema. (Hernandez Sampieri & Mendoza Torres, 2014)</p> Las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas. Regularmente en la investigación cualitativa las primeras entrevistas son abiertas y de tipo piloto y se van estructurando conforme avanza el trabajo de campo (Hernández Sampieri, 2014, pág. 403). Para este trabajo fueron aplicadas las entrevistas semiestructuradas.

4.4.1 ¿Cómo realicé la recopilación de datos documentales?

Se recurrió a Tweetdeck, aplicación de Twitter útil en la búsqueda de tuits, para recopilar todos aquellos tuits escritos sobre la Alianza del Pacífico por las cuentas seleccionadas entre el 01 de diciembre de 2012 y el 30 de noviembre de 2018. En el filtro de búsqueda se escribió “Alianza del Pacífico”, posteriormente se seleccionaron las fechas desde el calendario de la aplicación y al final se escribió la cuenta de Twitter del funcionario o dependencia que necesitaba una por una. Cuando el programa arrojó los resultados se copiaron los tuits en una hoja de Excel para su posterior análisis resultando en un total de 223 Tuits.

4.4.2 ¿Cómo realicé la recopilación mediante la entrevista cualitativa?

La aplicación de las entrevistas contó con tres fases: la primera fue la planeación de la entrevista, la guía de los tópicos con preguntas de calentamiento, después con las preguntas sobre el tema de investigación y al final con preguntas de cierre y se puso a prueba un primer borrador para comprobar que las preguntas a aplicar fueran las adecuadas. Se hizo un acercamiento mediante correo electrónico para agendar la cita a la primera entrevista y preparé la grabadora de voz una vez que aceptaron ser grabados con la acotación de mantener la ética académica al no ser revelado el nombre de los entrevistados y únicamente ser referidos como informantes “1”, “2” y “3”.

La fase dos consistió en la recopilación de la información. Para ello se confirmaron las entrevistas vía telefónica y por WhatsApp y acudí a la Secretaría de Relaciones Exteriores ubicada en Av. Juárez 20, Colonia Centro. A mi llegada a la cita, me presenté, anuncié la grabación de la entrevista y procedí a realizarla. Al concluir cada entrevista reiteré el envío de esta para su aprobación antes de ser publicada en este trabajo. Me llevó una semana aproximadamente hacer la transcripción de las entrevistas en formato Word para ser mandadas a los entrevistados.

La fase tres consistió en el análisis de la información resaltando lo más importante mediante una comparación de respuestas al tiempo que iba redactando

una respuesta general que las engloba para presentarlas en el capítulo sexto de este trabajo. Las entrevistas contaron con máximo 40 preguntas guiadas por secciones que pretenden responder a las preguntas guía que se plantean aquí:

Tabla 9. Preguntas que guiaron la entrevista a profundidad.

PREGUNTA 1	¿Cómo funciona el proceso comunicativo dentro de la S.R.E. y dentro de la Alianza del Pacífico
PREGUNTA 2	¿Qué estrategia de comunicación sigue la Alianza del Pacífico?
PREGUNTA 3	¿Cómo es la comunicación digital que ejercen los responsables de la Alianza
PREGUNTA 4	¿Cómo México, particularmente, comunica al exterior sobre la AP dentro de la llamada diplomacia digital?

4.5 Métodos e instrumentos para el análisis de datos

A continuación, se presentan a detalle los tipos de análisis que apliqué y que dan sustento a la metodología de análisis mixto: el *análisis estadístico* (para los mensajes de Twitter de mi muestra), el *análisis categorial o temático* (para las entrevistas cualitativas) y el *análisis semántico diferencial* (utilizado para interpretar la parte cualitativa de los tweets).

4.5.1 Análisis estadístico aplicado a los tweets

La estadística descriptiva intenta describir los datos y efectuar un análisis estadístico para relacionar sus variables (Hernandez Sampieri & Mendoza Torres, 2014). Así, la obtención de materiales numéricos me facilitó la medición de variables y me permitió realizar pruebas estadísticas para ilustrar y resumir mis resultados, incluso detectar las relaciones entre mis variables (Jupp, 2006). Para ello utilicé primero el programa Excel para el ordenamiento de los datos y con el Programa *Cognos Analytics* de IBM realicé los cruces para obtener la frecuencia de cada una de las variables, identificando mediante porcentajes las categorías más frecuentes, es decir, las que más aparecían. Este programa permite el cruce de variables, y los

conteos de estos de manera más sencilla mediante visualizaciones gráficas de los resultados con porcentajes de aparición de los temas encontrados.

Ficha para análisis estadístico

De acuerdo con la teoría de Comunicación Estratégica a continuación se describen las variables empleadas para realizar la ficha de análisis para la estadística descriptiva que son condicionantes de la comunicación estratégica:

- **Se produce en una situación de juego en la que intervienen varios jugadores**
 - Presidente
 - Embajador
 - Canciller
 - Cancillería
 - Embajada

- **Otros actores:**
 - *Think tanks*
 - Centros de investigación
 - Grupos empresariales
 - Jóvenes
 - Estados observadores
 - Medios de comunicación
 - Organismos internacionales

- **De cara al logro de un objetivo asignado (Objetivo de Política Exterior 2013-2018)**
 - Ampliar y fortalecer la presencia de México en el mundo
 - Promover el valor de nuestro país mediante la difusión económica, turística y cultural
 - reiterar su compromiso con el libre comercio, movilidad de capitales e integración productiva
 - Velar por los intereses de los mexicanos en el extranjero

- **Temática:** Para referir las temáticas más frecuentes según los objetivos de la Alianza del Pacífico:
 - promoción turística
 - integración económica
 - cooperación técnica
 - libre tránsito de personas

- cooperación educativa
- cambio climático y medio ambiente
- desarrollo
- promoción al exterior
- cultura
- integración regional

➤ **Interacción:**

- Ausente
- Se permiten comentarios
- Interacción alta

Partiendo de esta formulación de variables e indicadores se ha elaborado la siguiente ficha la cual nos permite analizar los puntos que se indicaron con anterioridad desde el análisis cuantitativo.

Tabla 10. Ficha de análisis para estadística descriptiva.

EMISORES	OTROS ACTORES	AÑO	TEMÁTICA	DE CARA A UN OBJETIVO ASIGNADO	INTERACCIÓN	HASHTAGS	FORMATO	REPLICAS
presidente	Think tanks	2012	promoción turística	ampliar y fortalecer la presencia de México en el mundo	ausente			
embajador	centros de investigación	2013	integración económica	promover el valor de nuestro país mediante la difusión económica, turística y cultural	se permiten comentarios			
embajada	grupos empresariales	2014	cooperación técnica	reiterar su compromiso con el libre comercio, movilidad de capitales e integración productiva	interacción alta			
canciller	jóvenes	2015	libre tránsito de personas	velar por los intereses de los mexicanos en el extranjero				
cancillería	estados observadores	2016	cooperación educativa	ninguno				
	medios de comunicación	2017	cambio climático y medio ambiente					
	organismos internacionales	2018	desarrollo					
			promoción al exterior					
			cultura					
			integración regional					

4.5.2 Análisis categorial o temático aplicado a las entrevistas

El análisis categorial o temático consiste en un conjunto organizado de temas y subtemas que elaboré con base en los objetivos de mi investigación (Cohen & Gonzalo, 2019). Este análisis me permitió segmentar los fragmentos textuales de mis entrevistas según los criterios temáticos que explico en la ficha de abajo y que fueron también el guión de la entrevista. Cabe resaltar que el ordenamiento por temática fue a partir de la reflexión y el conocimiento de mi problema de investigación.

Ficha para el análisis cualitativo categorial o temático.

	Variable 1: Sobre el proceso de comunicación dentro de la S.R.E.	Variable 2: La comunicación dentro de la Alianza del Pacífico	Variable 3: Sobre comunicación estratégica de la Alianza del Pacífico	Variable 4: Sobre diplomacia digital para la Alianza del Pacífico
Informante 1				
Informante 2				
Informante 3				

4.5.3 Análisis semántico diferencial aplicado a los tweets

En el diccionario se refiere al análisis semántico diferencial para medir los significados connotativos de los conceptos “Aunque cada persona ve las cosas en forma un poco diferente, a veces muy diferente, todos los conceptos tienen algún núcleo común de significado, porque todo concepto posee un significado cultural común” (Sadiornil, 2013). El análisis semántico diferencial se ocupa del significado de los términos (o lexemas), sus relaciones significativas y de la estructuración significativa de un texto (Mateos, 1980), pero el método utilizado para este trabajo trata de la tercera de estas fases, es decir, la estructuración significativa de un texto. Las especies semánticas base para mi análisis fueron:

- Entidad: seres, cosas o personas designables
- Atributo: propiedades, cualidades, modalidades que se atribuyen.
- Hecho: Actividades pasiva o activa en las cuales participan nuestras entidades (verbos).
- Relaciones: Nexos que se establecen entre las especies anteriores y afectan el significado (como causa de algo, como un instrumento para algo, como una semejanza con algo, como una identidad entre algunos, como una localización entre algunos, etc.).
- Determinación. Sirve para situar en el tiempo y espacio y en general en el contexto. Situar se refiere al “conjunto de circunstancias y relaciones espacio temporales que se crean por el hecho mismo de que alguien habla con alguien y a cerca de algo, en un punto del espacio y en un momento del tiempo, por lo que el individuo es *yo* y otros son el *tú*”. (Mateos, 1980).

Al respecto, Juan Mateos, explica que

El hombre tiene una experiencia del mundo que lo rodea, y para orientarse y situarse en él, la expresa desde su punto de vista. Para ello, clasifica y denomina *Entidades* (seres), las describe por medio de atributos (cualidad, cantidad) o enunciando *Hechos* (estados, acciones, procesos) que tienen lugar, fijándose en las *Relaciones* que se establecen. Además, usa la *Determinación* para actualizar, situar y objetivar (Mateos, 1980).

Para este análisis semántico *la frase* va a ser definida como una entidad semántica abstracta y *el enunciado* es la realización concreta de una frase. La *significación* es el valor semántico de *la frase* y el sentido es el valor semántico del *enunciado*. Ahora la significación de la frase contiene elementos que permiten a la audiencia (en este caso a los stakeholders) construir el sentido de un enunciado en función de todo el discurso. En este contexto, “la significación de una frase puede calcularse a partir de la significación que es posible atribuirles a las palabras que la constituyen” (Puig, 1991).

De acuerdo con Ducrot “el sentido de un enunciado es una descripción, una representación o una imagen del acontecimiento constituido por la aparición del

enunciado”²⁸ y agrega “esta imagen creada, que transmite el sentido del enunciado, presenta el enunciado como producto de un locutor y como dirigido a un alocutario”²⁹ (Puig, 1991). Los interlocutores son designados generalmente por pronombres y marcas de primera y de segunda persona, es decir es el autor, en este caso quienes escribieron los tuits y el receptor físico del discurso, en este caso los stakeholders.

Así mismo la enunciación tiene cierto poder porque “un enunciado puede ser una orden, una interrogación, una afirmación, una promesa, una amenaza” (Puig, 1991) y se tomaron en cuenta los diversos elementos que llevaron a los interlocutores a mencionar lo que dijeron las partes que conforman las publicaciones para relacionarlas con lo entenderemos por estrategia de comunicación en donde nuestras unidades de análisis son las publicaciones que el gobierno de México hizo con respecto al proyecto de la Alianza del Pacífico durante la administración de Enrique Peña Nieto.

¿Por qué decidí recurrir al análisis semántico?

El objetivo de utilizar el análisis diferencial semántico en esta investigación fue contribuir a identificar cuáles elementos de la comunicación estratégica están presentes en los tuits y aquellos otros que conforman la narrativa estratégica sobre la Alianza del Pacífico que México sostiene al exterior a partir de los tuits de los funcionarios diplomáticos y las dependencias de México en Chile, Colombia y Perú.

Si bien, al principio de este trabajo pretendía realizar un análisis de discurso, con el incremento en el número de mis tuits, fue aumentando también la dificultad de tal objetivo (en parte por la gran cantidad de muestras seleccionadas y en parte porque este método desvirtuaría mi objetivo principal). Por ello elegí hacer un análisis semántico diferencial para llegar a mi objetivo: identificar los elementos de comunicación estratégica de acuerdo con la teoría y al plan de comunicación dentro de los tuits.

²⁸ Luisa Pug citando a O Ducrot (Puig, 1991, pág. 15)

²⁹ Receptor del mensaje

¿Cómo usé el análisis semántico diferencial?

Para identificar los elementos de la comunicación estratégica³⁰, a partir de la teoría de Rafael Alberto Pérez, dentro de cada uno de los tuits recopilados, fue utilizado el análisis semántico diferencial para analizar la manera en la cual se construyeron los mensajes en los tuits y los elementos que contenían y así se fueron categorizando los mensajes en nuestras variables. El análisis semántico consistió en proponer una o varias interpretaciones posibles de los enunciados para categorizarlos en nuestras variables cualitativas. Uno de los principales problemas que enfrentó este análisis fue encontrar un sistema de representación adecuado para los enunciados que componen los textos de estos tuits. Aunque la esquematización que propongo para este trabajo es elemental enfocado en las palabras, sí tiene la ventaja de haberse pensado y construido en función de los textos de los tuits de este análisis.

Ficha para el análisis semántico diferencial aplicado a los tweets.

El esquema que presento a continuación me permitió identificar los elementos enunciativos presentes en los textos y categorizarlos.

Tabla 11. Esquema semántico.

Especie semántica	Categoría	Variables	Palabras
Determinación	Stakeholders	Empresarios de los cuatro países	Hacia, con, para, por: Empresarios/ negocios/ acuerdos.
		Estudiantes y jóvenes	Hacia, con, para, por: estudiantes/ trabajadores/ becarios.
		Público de los cuatro países	<ul style="list-style-type: none"> Integración entre Chile/Perú/Colombia/México Cooperación entre Chile/Perú/Colombia/México Públicos de Chile/Perú / Colombia /México
		Gobiernos de Asia	<ul style="list-style-type: none"> La Alianza negocia hacia, con, para, por: China/ Corea del Sur/ Japón, etc. La Alianza se lanza hacia, con, para, por: China/ Corea del Sur/ Japón, etc. Cadenas de valor hacia, con, para, por: China/ Corea del Sur/ Japón, etc.

³⁰ A saber: Quiénes son los stakeholders, en qué contexto se escriben estos mensajes, el tipo de codificación al que apelan, los mensajes fuerza, el mensaje sobre México, el grado de espontaneidad, los valores intangibles.

		Gobiernos de América y Europa (Democracia y libre mercado)	<ul style="list-style-type: none"> • hacia, con, para, por: Estados Unidos/Canadá/ Alemania, Francia/ Bélgica. • La alianza es democrática • La Alianza aboga por el libre mercado
Entidades (seres, cosas o personas designables)	Contexto dado	Político	<p>acuerdo marco anfitrión artículo bilateral canciller clausura comisión conectividad congreso consolidación cumbre declaración democracia Estados Estados observadores estrategia firma funcionario GAN Grupo de Alto Nivel homólogos inauguración iniciativa integración jefe de Estado mecanismo ministerial ministros países observadores parlamento presidencia presidente protocolo ratificación representante reunión de ministros secretario senador sesión Viceministros visita de Estado</p>
		Económico	<p>apertura comercial aranceles bienes capital capitales comercio exterior consumo crecimiento cumbre empresarial</p>

			<p>desgrave dólares economía económicas empleo emprendedores emprendimiento empresarial empresarias empresarios exportaciones finanzas foro económico hacienda importaciones inversión inversionistas libre libre circulación mercado Ministros de finanzas negociación negocios servicios tratado de libre comercio ventas</p>
		Social	<p>ambiente beneficio comunidad desarrollo equidad humano igualdad metas objetivos oportunidades prosperidad sociedad sociedades trabajo unión vacaciones viaje VISA voluntariado</p>
		Cultural	<p>academia becarios becas bellas artes cine conocimiento cultura danza doctorado estudiantes expresiones artísticas</p>

			intercambio cultural libro literatura movilidad estudiantil música teatro turismo
Atributo	Codificación	Valores de la Alianza	compartir compromiso consenso democracia emocionales esfuerzos espacio constructivo oportunidades recepción responsabilidad reuniones transformador unión unir valores aceptados valores culturales visión compartida voluntariado
		Apelaciones conmemorativas	<i>Identificación de regionalismos, localismos, ideas de comunidad proyectos en común, efemérides, fiestas, lazos de integración.</i> afectiva afianzada agradecido alcanzados logros ampliada aumentada bienvenida celebrado constante creciente exitoso exitosa integración felicitaciones feliz generosa gustoso importante nuestros positiva relación prioritaria promisorio prosperidad
		Basado en el humor	Chistes, juegos de palabras
		Basada en el temor	castigo condena multa pelea

			reclamo reprime sanción
		Estilo de vida	biografías relatos testimonios
Atributo	Mensaje fuerza	Modelo de integración exitoso	atención aumento buen ejemplo celebro comienza concluye consolidación cumbre inauguración integración integración efectiva integración exitoso interés logros modelo de integración exitoso participación en reconocimiento reunión seguimiento un año más visión de futuro
		Democracia consolidada	democracia elecciones participación respeto a la ley respeto al estado de derecho
		Libre mercado	apertura comercial capitales capitales extranjeros cumbre de empresarios empresarios exportación finanzas foro empresarial importación inversión liberalización de aranceles libre circulación libre comercio ministros de finanzas ministros de hacienda negociación negocio relaciones comerciales socios socios estratégicos
		Desarrollo económico y social de los países	apoyo a la economía capital humano conocimiento económico crecimiento del comercio

			<p>desarrollo económico desarrollo sustentable empresarios líderes equidad éxito económico impacto económico impulso a la economía lazos económicos oportunidades de desarrollo promover prosperidad prosperidad reformas</p>
		Cercano a la ciudadanía	<p>acércate becarios becas conoce emprendedores estudiantes inscríbete jóvenes movilidad de personas regístrate sociedad civil voluntarios</p>
Atributo	Atributos sobre México	México abierto al libre comercio	<p>México con apertura comercial México libera aranceles capital mexicano comercio exterior de México México consume México desgrava exportaciones de México México importa México invierte inversionistas mexicanos México con libre circulación mercado mexicano tratado de libre comercio con México México vende México negocia</p>
		México cooperante con América Latina	<p>México recibe a PERÚ/ Colombia/Chile México se relaciona con Perú/Colombia/Chile México se integra con Perú/Colombia/Chile bilateral con Perú/Colombia/Chile los presidentes de Perú/Colombia/Chile/México Foro latinoamericano integración efectiva México se reúne con Perú/Colombia/Chile México inaugura México asume</p>

		México abierto a la integración	México celebra México comparte México convoca México es parte México global México integra México invita México promueve México reúne México se compromete seguimiento visión compartida
		México emergente	México avanza México crece México impulsa México innova México promesa México tecnología México verde reformas estructurales
		México abierto al futuro	emprendedores mexicanos futuro México busca México emprende México forma México joven
		México con población joven	jóvenes estudiantes jóvenes mexicanos jóvenes voluntarios juvenil
		México con responsabilidad social	México con equidad México con responsabilidad México procura México respeta
		México con responsabilidad política /democrático	México democrático México político México liberal México demócrata
Atributo (adverbios, adjetivos)	Grado de espontaneidad	Egocéntricos /no inclusivos	El embajador hizo El presidente hizo/ recomendó/presidió El gobierno hizo
		Nominales³¹	Yo Mi equipo
Hecho (verbos/acciones pasivos o activos)	Valores intangibles		abierto al exterior abierto al futuro apoyar comprometer confiar cooperar desarrollar en conjunto

³¹ Nominales son aquellos que confunden, se superponen y se apropian del mensaje de gestión, haciéndolo coincidir con su propio mensaje personal y/o nominal (Riorda, 2008).

			integrar liberalizar progresar prometer rendir cuentas responsabilidad trabajar en conjunto unir
--	--	--	---

4.6 Muestras a las que se aplicaron los instrumentos de análisis cuantitativos y cualitativos

4.6.1. Descripción de las muestras para el análisis estadístico

La selección de las muestras a las que se recurrió partió del criterio de recopilar todo el contenido con temática de la Alianza del Pacífico que México publicó en las cuentas oficiales de Twitter de las embajadas y de los diplomáticos mexicanos en estos países durante el sexenio 2012- 2018. El procedimiento de muestreo fue mediante el programa *Tweetdeck*, porque sus filtros de información me permitieron obtener los contenidos difundidos por Twitter sobre la Alianza del Pacífico. La muestra final está conformada por 223 tuits totales emitidos por las embajadas de México en los países latinoamericanos ya mencionados y de los funcionarios que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 12. Descripción de las cuentas de Twitter de donde se seleccionó la muestra.

Cargo	nombre	Fecha en que ocupó el cargo	Cuenta en Twitter
Presidente	Enrique Peña Nieto	2012-2018	@EPN
Canciller	José Antonio Meade Curibeña	2012- 2015	@JoseAMeadeK
Canciller	Claudia Ruiz Massieu Salinas	2015- 2017	@ruizmassieu
Canciller	Luis Videgaray Casso	2017- 2018	@LVidegaray
Embajada de México en Perú	-	-	@embamexPeru

Embajador de México en Perú	Ernesto Campos Tenorio	2015-	@ernestocampost
Embajada de México en Colombia	-	-	@embamexColombia
Embajador de México en Colombia	Arnulfo Valdivia	2013-2017	@ArnulfoValdivia
Embajadora de México en Colombia	Blanca Alcalá	2017- 2018	@SoyBlancaAlcala
Embajada de México en Chile	-		@EmbamexChile
Embajador de México en Chile	Rubén Beltrán		@RubenBeltrán
Secretaría de Relaciones Exteriores			@SRE

4.6.2. Descripción y argumentación de las muestras cualitativas: Entrevistas

El criterio para la selección de las entrevistas semiestructuradas a profundidad fue que los entrevistados hayan participado en la Alianza del Pacífico y muy específicamente con el área de la comunicación durante el 2012 y el 2018. Utilicé la muestra en cadena o por redes, también llamada “Bola de nieve”³² hasta que las respuestas obtenidas fueron suficientes para contestar las preguntas que estructuran la operación del Grupo de Estrategia Comunicacional y que también me permitieran complementar las variables de análisis.

El procedimiento de muestreo implicó un primer acercamiento a la Secretaría de Relaciones Exteriores para solicitar una entrevista de cuarenta minutos con uno

³² Esta muestra refiere que se identificaron participantes clave y se agregaron a la muestra, se les pregunta si conocen a otras personas que puedan proporcionar más datos o ampliar la información (Morgan, 2008), y una vez contactados los incluí (Hernandez Sampieri & Mendoza Torres, 2014).

de los gestores de la Alianza del Pacífico para conocer en primera instancia la operatividad de esta. Posteriormente este enlace me remitió a otros dos encargados directos del GEC (Grupo de Estrategia Comunicacional) de la Alianza, quienes participaron durante el periodo que necesitaba. Este acercamiento tuvo como resultado tres entrevistas de funcionarios relacionados con el funcionamiento de la Alianza y con el GEC de la Alianza.

4.6.3. Descripción y argumentación de las muestras cualitativas: Tuits a los que se aplicó análisis semántico

La selección de tuits³³ para aplicar el análisis semántico de las palabras fue a partir de revisar todo el contenido con temática de la Alianza del Pacífico que México publicó en las cuentas oficiales de Twitter de las embajadas y de los diplomáticos mexicanos en estos países durante el sexenio de EPN (2012- 2018) que se mencionan en la tabla 9.

El procedimiento de muestreo también fue mediante el programa *Tweetdeck*, porque sus filtros de información me permitieron obtener los contenidos difundidos por Twitter sobre la Alianza del Pacífico, por lo tanto, la muestra final fue conformada por 223 tuits totales para su análisis semántico.

4.7 Elementos de rigor académico y validez de nuestro estudio.

Para dar rigor académico a esta investigación, en tanto que su construcción epistemológica es pragmática, se va a enunciar aquellos elementos que brindan validez al estudio:

Credibilidad: También se le llama máxima validez (Hernandez Sampieri & Mendoza Torres, 2014). En este sentido refiero que, gracias al proceso de revisión documental que me permitió realizar las entrevistas con las preguntas adecuadas sobre comunicación estratégica logré captar el significado completo y profundo de las experiencias de los entrevistados, particularmente de aquellas vinculadas con el

³³ En los apéndices al final de este trabajo se incluyen completos todos los tuits y sus correspondientes enlaces a Twitter de donde provienen los textos que se analizaron, con la finalidad de reducir el riesgo de descontextualización.

planteamiento del problema de comunicación y a partir de la cual también se formularon las fichas de análisis correspondiente mediante el diseño mixto.

Transferencia: Se refiere a que el usuario de la investigación determina el grado de similitud entre el contexto del estudio y otros contextos (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018). En este sentido la transferencia consistió en adecuar los conceptos de nuestra teoría a la propia práctica, por lo cual, fueron retomados solo aquellos elementos que se adaptaban a mi objeto de estudio.

Fundamentación: Subrayo el ejercicio de una amplia investigación con base en las teorías y la literatura extensa. Además de la asesoría valiosa de cuatro profesores expertos en metodología, comunicación estratégica y diplomacia digital quienes me guiaron para realizar un instrumento pertinente con razonamientos y debates durante dos años y medio para madurar el instrumento y los análisis.

4.8 Límites y alcances de la investigación

El alcance de este trabajo se ubica dentro del propio debate académico actual sobre comunicación estratégica como enfoque para la diplomacia digital dentro de proyectos de integración regional como la Alianza del Pacífico. Su lectura podría ilustrar con elementos de rigor académico a aquellos estrategias de comunicación quienes quieren construir una estrategia en Twitter con tácticas sustentadas en la teoría de Rafael Alberto Pérez, María José Canel y Mario Riorda.

En este sentido debo advertir al lector que esta investigación no analiza las cuentas de Twitter de la Alianza del Pacífico @A_delPacífico. Subrayo que la carencia de este análisis puede restar elementos correlacionales entre las variables determinadas por la estrategia digital de la propia Alianza y el trabajo que hace México con respecto a la comunicación.

De igual manera, se dejaron fuera entrevistas que pudieron enriquecer más este trabajo, por ejemplo, se buscó un acercamiento con los embajadores usuarios de las cuentas de origen de los tuits, sin embargo, su respuesta tardía ya no permitió que las entrevistas fueran realizadas. También la entrevista al consultor que manejó

la red social Twitter de la Alianza del Pacífico, de quien se encontró el contacto, pero la aceptación a esta entrevista no llegó. Estos motivos, sin embargo, no restan la credibilidad de este trabajo, sino que marcan una referencia a tomar en cuenta para continuar con el mismo en un nivel más profundo para el Doctorado.

4.9 Consideraciones éticas

La ética en esta investigación social es fundamental porque estamos trabajando con personas quienes nos comparten información elemental para fundamentar nuestro trabajo. Como se ha mencionado, en las entrevistas a profundidad aplicadas a los funcionarios de la cancillería mexicana, y dado que es una dependencia del gobierno federal, la información es delicada, por lo cual se subrayó el respeto a la confidencialidad de mis informantes y en este trabajo se cita a los entrevistados como *informante 1*, *informante 2* e *informante 3*. Así mismo se les mandó la transcripción de las entrevistas realizadas para su visto bueno antes de la publicación para este trabajo.

4.10 Balance de capítulo IV

Este capítulo ha anotado aquellos sustentos metodológicos empleados en este trabajo. Desde el enfoque pragmático de la episteme del método mixto y sus características para crear las intersecciones entre los dos pilares de conocimiento de manera lógica con un sentido práctico y académico pertinente hasta las fichas de análisis mixto y su sustento, los elementos de rigor académico que dan validez a este estudio y aquellas consideraciones éticas empleadas con los informantes de las entrevistas.

Se subraya la necesidad del método mixto por la naturaleza compleja de este problema donde intervienen diferentes pilares de conocimiento en una realidad objetiva y otra subjetiva, por lo que un enfoque único no hubiera sido suficiente para lidiar con esta complejidad. Se presentó a la investigación documental y a la entrevista como los instrumentos de recopilación de datos y se explica en qué consiste nuestro análisis cuantitativo de estadística descriptiva, la argumentación

de sus respectivas muestras y su ficha de análisis. Por el otro lado también se describió el análisis cualitativo, las características de las entrevistas como muestras cualitativas y también una explicación detallada del análisis semántico diferencial para configurar la lectura de los tuits con base en la ficha presentada en la tabla 12.

Así mismo se argumentó de qué manera se emplearon los elementos de rigor académico como la *credibilidad*, la *transferencia* y la *fundamentación* para este trabajo, con la finalidad de sostener la validez de este estudio para la academia. También se especifican los límites de esta investigación mencionando aquellos tuits y entrevistas que no fueron tomados en cuenta como parte del análisis y los cuales abren otras áreas de investigación complementarias a este estudio.

El mismo apartado especifica el alcance dentro del debate académico actual porque resulta pertinente a la luz de las investigaciones en diversas universidades y también puede brindar elementos con rigor para aquellos estrategias de la comunicación en proyectos internacionales de cooperación. Me permito cerrar este capítulo con la consideración ética de la confidencialidad de los funcionarios quienes de manera amable y profunda participaron facilitándome información gracias a las entrevistas que aceptaron contestar.

Capítulo V.

Análisis de datos e interpretación de resultados

Este capítulo recopila en un primer apartado aquellas respuestas obtenidas como resultado de las entrevistas realizadas a los funcionarios de la Secretaría de Relaciones Exteriores involucrados en el proyecto de la Alianza del Pacífico y muy especialmente en el área de comunicación del mecanismo de parte de México. Las respuestas son de gran valor porque rebasaron incluso las expectativas de la propia entrevista, son en sí mismas una aportación académica importante en tanto exponen la estrategia de comunicación de la propia Alianza desde el origen del Grupo de Estrategia Comunicacional, pasando por su identidad visual, su funcionamiento y la importancia de la presidencia *pro tempore* en este grupo, donde México estuvo a cargo de ella de junio de 2014 a julio de 2015. De igual manera se presenta el papel de la S.R.E dentro de la comunicación de la Alianza del Pacífico y algunos lineamientos para el manejo de cuentas de Twitter que comunican sobre este mecanismo.

En otro apartado, se presentan los resultados obtenidos a partir de los tuits analizados, primero aquellos de carácter cualitativo y en seguida aquellos cuantitativo siguiendo una lógica pragmática propia del modelo mixto de integración mediante meta-inferencias. Los resultados se presentan en distintos tipos de gráfico y se acompañan de imágenes de uno o varios tuits reales como ejemplo de lo que cada gráfica pretende ilustrar.

Entre algunos de los resultados en este capítulo están que la cuenta @SoyBlancaAlcalá, de la entonces embajadora de México en Colombia, fue la de mayor actividad durante el sexenio, o que los stakeholders a los que más se dirigieron los mensajes fueron los empresarios. También que la codificación de tuits se basa sobre todo en hechos con cifras y datos duros, o que el mensaje fuerza variaba de acuerdo con cada país acreditante. Además de aquellos actores que se incluyeron en el diálogo de esta red sociodigital, también se presenta los tipos de espontaneidad dentro de los tuits, y aquellos que tuvieron mayor impacto de acuerdo con el número de *retuits*; incluso se muestran aquellos valores que pueden servir para crear una narrativa estratégica regional que llegue a la población de estos países.

A este momento del trabajo es preciso recordar la pregunta de investigación de este estudio: ¿Cómo fue el manejo de la diplomacia digital en Twitter por parte de México en el caso de la Alianza del Pacífico? Cabe aclarar que para llegar a su respuesta me base en tres preguntas operativas adicionales, mismas que se mostraron en el capítulo III:

- ¿De qué manera los funcionarios de la S.R.E. durante el periodo de Enrique Peña Nieto informaron en sus cuentas oficiales sobre la Alianza del Pacífico?
- ¿En qué grado los mensajes de los funcionarios vía Twitter sobre la Alianza del Pacífico se apegan a criterios de comunicación estratégica planteados en la Alianza?
- ¿De qué manera se puede hacer más eficiente el manejo de la comunicación digital a través de Twitter por parte del ejercicio diplomático cuando informan sobre la AP?

Como se desarrolló en el capítulo anterior, se utilizó una metodología mixta de triangulación concurrente para tener los elementos necesarios que respondieran a estas preguntas. Una parte de la recopilación de datos fue la entrevista semiestructurada a profundidad. Este instrumento se buscó para encontrar de primera mano la experiencia de los expertos dentro de la gestión de la Alianza y muy específicamente de la comunicación desde la Alianza hasta la cancillería mexicana para identificar su funcionamiento, aquellos elementos de estrategia en la comunicación en Twitter y la principal participación de México como Estado Miembro de la AP.

5.1 Información cualitativa obtenida a partir de las entrevistas

Para esta investigación apliqué tres entrevistas de aproximadamente 40 preguntas que respondían los cuestionamientos base. Estas entrevistas, como he mencionado fueron de gran valor para mi investigación³⁴ y me permitieron responder e ir construyendo el posterior instrumento de análisis.

³⁴ Agradezco enormemente a mis entrevistados quienes, sin saberlo, renovaron mi energía mental y emocional para con este trabajo, pues como cualquier otro trabajo de posgrado, implicó una concentración en el objetivo y un trabajo mental importante. Su aceptación para ser entrevistados y

5.1.1 Informante “1”

El primero de mis entrevistados estuvo en el Grupo de Trabajo sobre Cooperación y además presenció y coordinó la fundación de la Alianza del Pacífico en 2011. Este primer entrevistado, cuya transcripción de entrevista puede encontrarse en el apéndice II bajo el nombre de “Informante 1” y al cual se le aplicó la entrevista el 4 de julio de 2019, mostró el panorama del funcionamiento interno de la comunicación desde la S.R.E y la labor de la AMEXCID como la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional con la Alianza del Pacífico. A raíz de las respuestas de esta primera entrevista se fueron implementando otras tantas preguntas para un segundo instrumento de análisis a aplicarse al siguiente entrevistado.

5.1.2 Informante “2”

Este fue contactado a partir de la primera entrevista, porque las preguntas propiamente del grupo de comunicación de la Alianza no habían sido resueltas. Así, el segundo informante me concedió entrevista el 31 de julio de 2019, casi un mes después, lo cual me permitió transcribir la primera entrevista y reformular otras preguntas útiles sobre comunicación dentro de la Alianza. Él me concedió casi una hora de entrevista y muchas respuestas sobre el funcionamiento del GEC de la Alianza, además de información útil sobre los últimos dos años de la administración de Enrique Peña Nieto.

5.1.3 Informante “3”

En vista de que aún faltaba contar con información de los previos cuatro años, fui contactada con “El informante 3”. Este funcionario, con una entrevista de casi hora y media el día 9 de agosto de 2019, no solo satisfizo las dudas que habían quedado de las entrevistas anteriores, sino que me dotó de materiales importantes con un gran entusiasmo, esclareció dudas sobre la fundación del grupo de comunicación y sobre la participación de México cuando ostentó la presidencia *pro tempore*. Como

grabados, su gran vitalidad con el tema, su entusiasmo al responder cada una de las preguntas y facilitarme materiales fueron oro para este trabajo, no solo material sino anímicamente.

se observa entre los tres entrevistados complementaron el grueso de la información cualitativa que se presenta a continuación y sirvieron para afinar los instrumentos de análisis para el estudio de los tuits.

5.1.4 Principales lexías obtenidas mediante las tres entrevistas

El siguiente recuadro ordena por puntos la información obtenida por cada una de las tres entrevistas. Esta solo es una visualización general de los datos que fundamentan la información del apartado posterior.

Tabla 13. Datos obtenidos por entrevista.

Primera entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • La composición de los grupos de trabajo • La comunicación social sobre la Alianza del Pacífico • El papel de la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional (AMEXCID) y de la Cancillería mexicana en la Alianza del Pacífico • Los problemas de coordinación al ser un proyecto que involucra a cuatro países • La importancia de los países observadores • Los objetivos de la comunicación frente a otros países • Percepción personal sobre la diplomacia digital
Segunda entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionamiento del Grupo Técnico de Estrategia Comunicacional • El papel de la presidencia <i>pro tempore</i> dentro del Grupo y para conformar el plan de comunicación • Los objetivos que persiguen los mensajes sobre la AP • El concepto rector de los mensajes sobre la AP • La coordinación entre cancillerías y la AP • Los Stakeholders • La neutralidad del encargado de comunicación de redes de la AP • Los mensajes para los países observadores • La participación de la Secretaría de economía y de Relaciones Exteriores en la comunicación sobre la AP
Tercera entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación dentro de la S.R.E. hacia las embajadas y consulados • Algunos lineamientos de comunicación para redes sociales • Origen y funcionamiento de la GEC • Plan de comunicación de la Alianza del Pacífico • Manual de identidad gráfica de la Alianza del Pacífico • Mensaje a los países observadores • Participación del Banco Interamericano de Desarrollo dentro del GEC • Objetivos de la estrategia de comunicación de la Alianza del Pacífico • Concepto rector de la Alianza del Pacífico • La participación de la Cancillería para difundir información sobre la AP • Los hashtags sobre la Alianza • Los procesos para la coordinación el envío y publicación de información sobre la AP • Los mecanismos de trabajo dentro del GEC • Los problemas en la coordinación del GEC • El uso de redes sociodigitales para comunicar sobre la AP • La participación de diarios para informar sobre la AP

	<ul style="list-style-type: none"> • La imagen que México quiere dar al ser Estado Miembro de la AP • La percepción sobre la diplomacia digital mexicana • Los puntos en contra de la comunicación digital • La narrativa de la AP
--	--

5.1.5 Resultados obtenidos a partir de las entrevistas cualitativas

Respecto a la primera y segunda entrevista, se desatacó que la Alianza está conformada por grupos técnicos de trabajo los cuales están integrados por dos o más representantes de cada país quienes se aseguran de llegar a acuerdos y trabajar en la materia del grupo. Uno de los grupos técnicos es el Grupo de Estrategia Comunicacional que se funda en la reunión de trabajo de 2012, sesionando por primera vez en diciembre de ese año por iniciativa de Colombia.

La Alianza del Pacífico trabaja bajo la figura de la presidencia *pro tempore*. Esto quiere decir que cada año un país lleva la mano de la coordinación de los programas de la Alianza y es sede de los eventos que se realizan en este marco. La presidencia *pro tempore* dura un año el cual empieza cada julio y es rotativa. Al menos dentro del GEC quien lleve la coordinación *pro tempore*, es quien lleva la coordinación del Grupo. A continuación, se muestran las presidencias *pro tempore* desde la fundación de la Alianza del Pacífico:

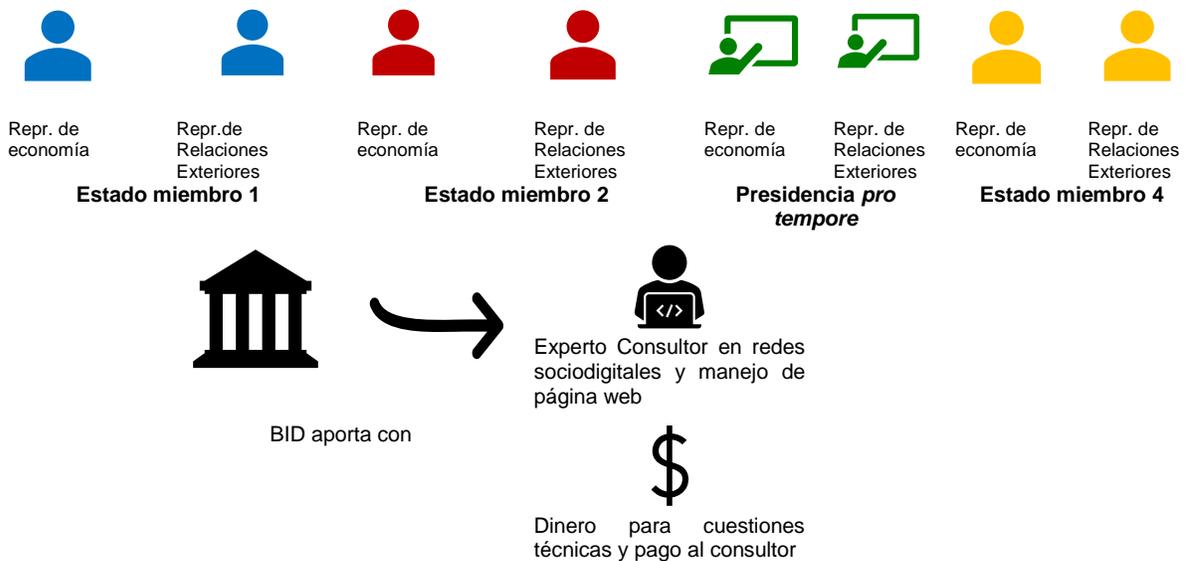
Tabla 14. Historial de presidencias *pro tempore* de la Alianza del Pacífico

1	5 de marzo de 2012 – 22 de mayo de 2013	Chile	Sebastián Piñera
2	22 de mayo de 2013- 20 de junio de 2014	Colombia	Juan Manuel Santos
3	20 de junio de 2014 – 03 de julio de 2015	México	Enrique Peña Nieto
4	03 de julio de 2015 – 01 de julio de 2016	Perú	Ollanta Humala Tasso
5	01 de julio de 2016 – 30 de junio de 2017	Chile	Michelle Bachelet
6	30 de junio de 2017 – 24 de julio de 2018	Colombia	Juan Manuel Santos
7	24 de julio de 2018 – 06 de julio de 2019	Perú	Martín Vizcarra Cornejo
8	06 de julio de 2019 – Actual	Chile	Sebastián Piñera

Fuente: Alianza del Pacífico, 2015. (Alianza del Pacífico, 2015).

Como se mencionó arriba, en la segunda y tercera entrevista se resaltó que el país que llevaba la presidencia *pro tempore* es el coordinador principal del trabajo de comunicación y quien también coordina la operación de la página web y de las redes sociodigitales con apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo, que, con un presupuesto de aproximadamente 50 mil dólares al año, paga la parte técnica y operativa de la página web y de las redes sociodigitales, incluyendo a la persona encargada de operar estas dos quien recibe el nombre de consultor.

Figura 5. Funcionamiento del Grupo de Estrategia Comunicacional de la Alianza del Pacífico



Fuente: Elaboración propia con datos de las entrevistas a profundidad realizadas en la Secretaría de Relaciones Exteriores. Ver apéndice II, entrevistado 3

De la tercera entrevista se extrajo que el grupo se reúne dos o tres veces al año en diferentes países de manera rotativa y que en cada cumbre se es delineado el mensaje rector a transmitirse, se proponen acciones de comunicación como artículos firmados por los cancilleres y se programan las publicaciones para redes sociodigitales, pues desde principios de 2013 fueron abiertas las cuentas de Facebook, Twitter y de Flickr de la Alianza.

También en la tercera entrevista se resaltaron aquellos planes de comunicación del GEC, así se mencionó que fue a principios de 2013 que se

construyó la narrativa de la comunicación de la Alianza, los mensajes principales, la identidad gráfica y la página web. El informante 3 tuvo a bien compartirme el Plan de Estrategia Comunicacional de la Alianza del Pacífico que se muestra en la siguiente tabla y que fue muy importante para el posterior desarrollo del instrumento de análisis cuantitativo de los tuits.

Tabla 15. Plan comunicacional de la Alianza del Pacífico.

<i>Objetivo</i> <i>Objetivo del plan de comunicación estratégica desde que se fundó el GEC.</i>	“Que la Alianza del Pacífico sea conocida por los diferentes tomadores de decisiones: empresarios, gobiernos extranjeros, inversionistas, gobiernos de otros países fuera de la Alianza y público en general como un mecanismo de integración latinoamericano exitoso entre países que aspiran a hacer democracias consolidadas, de libre mercado y de las oportunidades de que ofrece en materia de inversión, cooperación y educación”.
Mensaje rector	“La Alianza del Pacífico es un mecanismo de integración profunda que promueve la libre circulación de bienes, servicios y capitales para promover el desarrollo económico y social de sus países”.
Stakeholders	1.-Empresarios de los cuatro países 2.- Estudiantes y jóvenes 3.- Público en general 4.- Países de Asia 5.- Países de América y Europa
<i>Mensaje fuerza por stakeholder</i>	
1.- Empresarios de los cuatro países.	“Hay oportunidad de que tú hagas negocios con los países de la región dado que tenemos este acuerdo y estamos cooperando”.
2.- Estudiantes jóvenes	“Puedes estudiar o trabajar en los países de la Alianza del Pacífico”
3.- Público en general	“Estamos integrados, estamos haciendo cosas”
4.- Público de Asia	“Tenemos oportunidades de inversión, oportunidades de negocio y de crear cadenas de valor. Vengan para acá”.
5.- Países de América y Europa	“Somos países que creemos en las reglas, en la democracia y en el libre mercado”
Tácticas de redes sociodigitales para 2015.	<ul style="list-style-type: none"> •Iniciar trabajo en inglés •Sumar a actores relacionados con las temáticas que lleva la Alianza del Pacífico (ej. ThinkTanks, centros de investigación, ONG, grupos empresariales, PYMES, etc.). •Generar piezas audiovisuales para viralizar: •Certificar cuentas de Twitter y Facebook •Aliarse con cuentas oficiales de los cuatro países •Contratar sistema de métricas

Merchandising Alianza de la Alianza del Pacífico	Todo en alta calidad <ul style="list-style-type: none"> •Brochure digital •Banner •Pendón •Backstage •Logos •Video •PPT Prezi •Paquete fotografías
Operación en medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> •Publicación de op-eds y artículos •Explorar convenio (no oficial) con el <i>Grupo Diarios de América</i>. •Compromiso por país de publicar una columna/ artículo mensual. •Aprovechar Hitos–Coyunturas importantes con: Entrevistas, conferencias, publicación de artículos, en radio nacionales y agencias de noticias. •Trabajo con medios en eventos de AP en Asia. (Seminario ASEAN en Singapur). •Apoyar la cobertura de prensa de eventos AP en el mundo (Embajadas, Consulados y Agencias de Promoción en el extranjero).

Fuente: Elaboración propia con datos del “informante 3”. Ver Apéndice II

El informante 3 tuvo a bien proporcionarme los archivos de identidad visual que el Grupo diseñó a partir de su surgimiento y que se encuentran en la tabla 16.

Tabla 16. Diseño del logo de la Alianza del Pacífico



Fuente: Informante 3. Ver apéndice II

En la tercera entrevista se dijo que al igual que sus contrapartes, México trabaja con dos funcionarios, uno de Relaciones Exteriores y otro de Secretaría de Economía. De esta manera se integran al grupo técnico para coordinar los mensajes que serán publicados en las redes sociodigitales, la página web de la Alianza, los comunicados y mensajes que correspondan a cada reunión de trabajo en sus diferentes niveles, desde reuniones de Alto Nivel hasta los grupos técnicos.

A partir de los acuerdos concretados en cada reunión (dos o tres veces al año), la información generada llega a todos los representantes del GEC quienes devuelven los acuerdos a sus países para así ser comunicados por cada gobierno de manera individual. Además, en este periodo se contaba con una serie de periodistas a quienes les mandaban fotos e información y hacían publicaciones al respecto. Toda esta información debía ser complementada con datos locales de cada embajada para su difusión.

También de la tercera entrevista se extrajo que, como en todas las oficinas de gobierno, en la Cancillería hay una oficina que se encarga de comunicar las acciones y prioridades de la dependencia, del titular y de México a nivel internacional; por ende, desde Cancillería se coordina una parte lo que hacen las embajadas y los consulados³⁵. Así, el representante de cada país en el GEC, quien pertenece además a la Cancillería, se encarga de llevar también esa estrategia de comunicación y sus tácticas a su propia Cancillería, tal fue el caso de México. Es decir, una vez que cualquier mensaje es aprobado dentro de la Alianza del Pacífico, este se encargaba de comunicarlo a sus Secretarías para difundirlo hasta sus embajadas, incluso en aquellas que están en países que no son miembros de la Alianza, porque en diversas ocasiones los eventos que reunían a los cuatro presidentes se localizaban en terceros países y son estos quienes se van interesando más ampliamente por las acciones de integración de este mecanismo.

El tercer informante dijo que, pese a reconocer un bajo presupuesto para pagar anuncios en radio o televisión, las embajadas sí hacían conferencias de prensa de forma colectiva o individual y se publicaba un artículo de opinión en el periódico local o nacional de ese país.

³⁵ Ver transcripción de entrevistas Apéndice II. Informante 2.

En la S.R.E existe una oficina de comunicación social que cuenta con el área de comunicación digital, según el informante tres, esta área opera y coordina los mensajes en redes sociodigitales de la Cancillería en Facebook, Twitter, e Instagram. Twitter se convirtió en una herramienta para responder muy rápido posicionamientos políticos a otros países desde la Cancillería, además se realizan infografías o materiales que se difunden a las embajadas para que estas las publiquen y complementen con información local. Algunas de las condiciones que refirió el informante tres para que la cancillería publicara en redes sociodigitales son:

- **Publicar información fáctica**
- **Publicar información en sentido positivo**
- **Que la información refleje las prioridades de política exterior**
- **Seguir el manual de identidad gráfica**
- **Utilizar las cuentas certificadas de las redes sociodigitales de consulados y embajadas**³⁶

De acuerdo con el informante tres, los mensajes sobre México que siguieron en la S.R.E. en las cuentas de Twitter donde se brindó información sobre AP fueron:

- **Vender a México como una economía emergente que se está industrializando, que es una nación abierta al futuro, con población joven, con sectores tecnológicos muy avanzados, que es un destino envidiable a nivel turístico, que es un socio responsable en temas políticos y económicos. (Informante 3. Ver apéndice II).**
- **“México es un actor con responsabilidad global”.**

Algunos de los elementos en contra que los informantes encontraron en la comunicación que se ejerce vía Twitter hacia el exterior es que, por la inmediatez de la red, es muy fácil equivocarse y caer en la falta rigor a la hora de querer ser rápidos, lo cual puede provocar fácilmente un conflicto. Estos elementos deben ser retomados por aquellos Manuales de estrategia posterior, porque una equivocación puede no pasar de un conflicto doméstico que incluso se presta a la broma, como aquella anécdota que el entrevistado me contó³⁷, pero que corre riesgo cuando se está hablando en nombre de un Estado en un contexto en el cual se comunican

³⁶ Ver Apéndice II, Informante 3.

³⁷ Dicha anécdota dice que la *community manager* de la Cancillería publicó por equivocación en la cuenta oficial de la S.R.E que amaba a su entrenador de Yoga.

constantemente con otras cuentas oficiales de Estados que participan en el debate en línea y cuyos mensajes podrían provocar incluso una crisis política.

Para el caso de la Alianza del Pacífico, los informantes negaron que alguno de estos inconvenientes haya sucedido dentro del GEC, e incluso dijeron que no se habían presentado momentos de crisis comunicativa o de otra índole entre los países, lo cual puede responder en gran medida a la naturaleza de la propia Alianza y a la coordinación de sus grupos.

Las tres entrevistas a profundidad lograron responder una gran cantidad de cuestionamientos sobre la coordinación de grupos y subgrupos técnicos, las funciones del Grupo de Estrategia Comunicativa de la Alianza, el plan de comunicación implementado desde la creación del GEC, su coordinación con el BID y el consultor en redes sociodigitales que actúa de forma independiente a los cuatro países, pero en coordinación con quien lleva la presidencia *pro tempore* y cómo toda esta información regresa a los representantes de cada país para ser comunicada por su gobierno, tanto en Cancillería como en la Secretaría de Economía para ser distribuida en cada embajada, que complementa con datos locales la información y dan a conocer a los ciudadanos de estos países los avances del mecanismo. Por otro lado, estas entrevistas también tuvieron la función de perfeccionar el instrumento de análisis cuantitativo y cualitativo para el estudio de los tuits. Dichos resultados son compartidos y comentados en el siguiente apartado:

5.2 Información cuantitativa obtenida a partir del análisis estadístico de los tuits

Dando sentido al diseño mixto de integración³⁸ utilizado en donde hay un encuentro constante de análisis cruzado de resultados entre método cualitativo y cuantitativo. Se presenta a continuación el análisis cuantitativo de los tuits encontrados que fueron útiles para medir la estadística.

5.2.1. Cantidad de tuits por año

Este conteo de tuits pretende observar el comportamiento de la dinámica de emisión de tuits por año. La tabla 17 nos permite observar que cuando México toma la presidencia *pro tempore* de la Alianza en 2014, es cuando hubo mayor emisión de tuits sobre la Alianza del Pacífico. Por otro lado, en 2012 solo se encontraron 3 tuits, después el número incrementó a 55 y a partir de 2015 los tuits sobre la Alianza fueron bajando hasta tener 17 tuits en 2017. Esto nos habla de un comportamiento irregular en la emisión de los tuits, contrario a lo que se pensaría en relación con el avance de la tecnología y del desarrollo de la AP.

Tabla 17. Cantidad de Tuits por año

2012	3 tuits
2013	55 tuits
2014 (México sustentó la presidencia <i>pro tempore</i> desde el 20 de junio de este año)	64 tuits.
2015 (México sustentó la presidencia <i>pro tempore</i> hasta el 03 de julio de este año).	23 tuits.
2016	22 tuits
2017	17 tuits

³⁸ A modo de recomendación, se sugiere al lector ver Figura 4: Proceso de diseño mixto de integración utilizado, en el Capítulo IV, p. 86.

5.2.2. Palabras encontradas en los tuits

La gráfica número 3 es una nube de frecuencia que refiere aquellas palabras encontradas en los tuits que hablaban sobre la Alianza del Pacífico y las cuales fueron utilizadas en gran parte para el análisis de las variables que se presentan en este trabajo. Como se puede observar las palabras mayormente encontradas fueron *Integración regional* y *becas*, lo cual dice que los mensajes sobre la Alianza, incluso los mensajes fuerza, van encaminados hacia esa dirección coincidiendo con las respuestas de las entrevistas realizadas en Cancillería. En principio, como investigadora, mi hipótesis planteaba una escasa promoción de las becas e intercambios, sin embargo, como demuestra esta nube de palabras, no fue así, repitiéndose este mensaje en 101 ocasiones, siendo las becas el único y exclusivo tema que se presentó de corte cultural.

Gráfica 3. Nube de palabras en los Tuits.



5.2.3. Uso de cuentas de Twitter de funcionarios por país y frecuencia sobre la Alianza del Pacífico

La gráfica 4 nos muestra, fuera de cuentas de impacto nacional, que las tres cuentas en Colombia fueron las más activas, seguidas por Chile y por Perú. @YoSoyBlancaAlcalá fue la cuenta con más actividad y también en la que se observaron la mayor cantidad de elementos tácticos de la comunicación estratégica. Esta gráfica tiene valor en la medida en que la actividad constante es la clave para generar un mayor compromiso con los públicos e ir creando un discurso al exterior sobre el tema.

Como parte de la información recabada en las entrevistas, es importante mencionar que cada embajada y embajador tiene su propia agenda, la cual responde a necesidades específicas con los mexicanos y con la población del país acreditante. Por esta razón, la gráfica no demuestra su actividad en general en Twitter sino solo los tuits que refieren o mencionan algún aspecto de la Alianza del Pacífico.

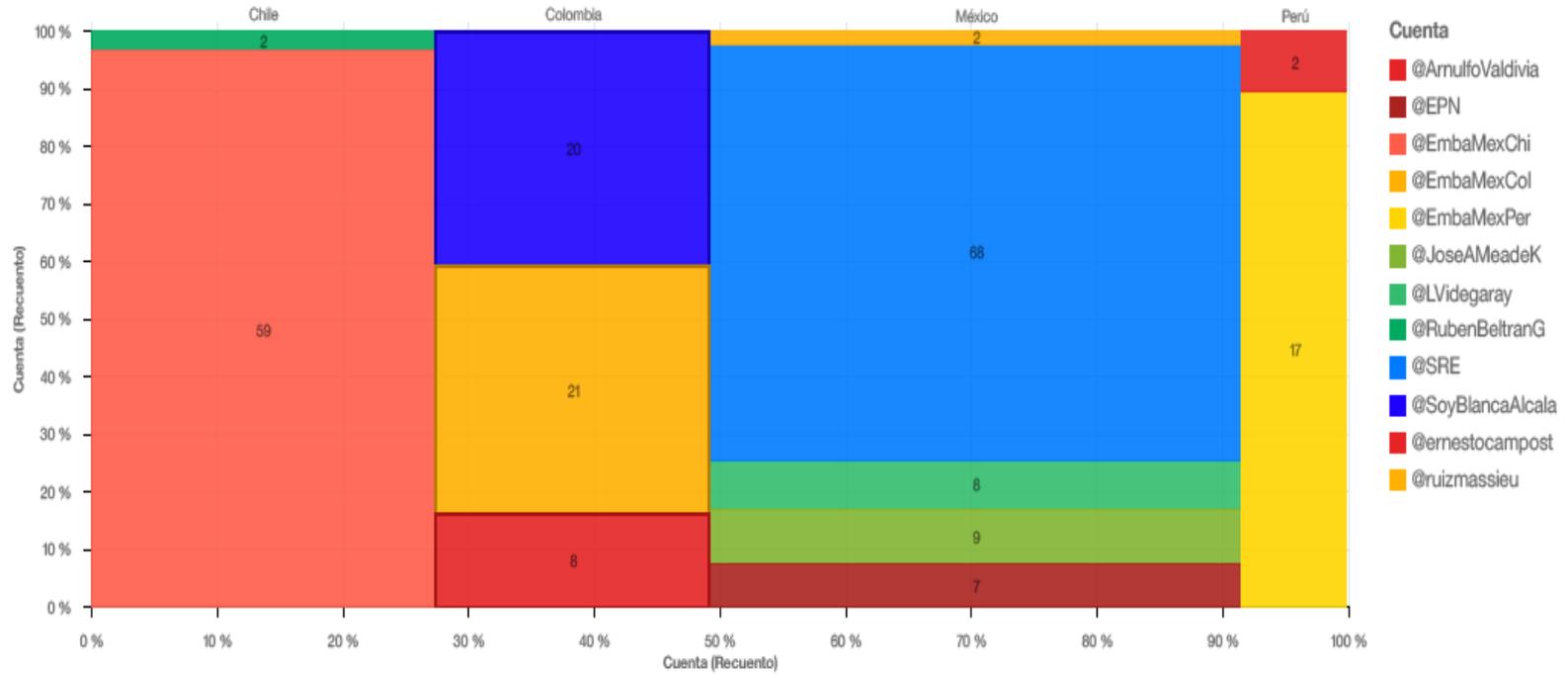
Como se puede observar los cambios de los embajadores reflejan una menor frecuencia de los tuits siendo más constantes las cuentas de las dependencias. El mismo caso sucede con la variable *México* en dónde la cuenta @SRE fue la que mayor número de veces menciona algo relativo a la Alianza, seguido por Luis Videgaray y José Antonio Meade.

La gráfica revela el comportamiento de todo un sexenio de estas cuentas, esto visibiliza las áreas de oportunidad que se requieren en cada embajada, por ejemplo, el embajador Rubén Beltrán tuvo más actividad sobre la Alianza del Pacífico cuando fue embajador de México en Rusia, que cuando lo fue en Chile, aunque se podría entender por la diferencia de temporadas en las que estuvo en cada embajada, también da lugar a cuestionarnos qué fue lo que cambió tanto su actividad sobre la Alianza.

Al respecto puedo decir que la actividad de las cuentas no resulta un elemento táctico cuando se está hablando sobre la Alianza del Pacífico, porque en promedio las cuentas escribieron 18 tuits durante los 6 años, lo cual demuestra poca actividad si consideramos que 68 de los mensajes fueron escritos por la S.R.E.

siendo el número de tuits más altos y dos tuits el más bajo, por lo que parece haber una falla en la actividad constante como táctica dentro de la estrategia.

Gráfica 4. Uso de cuentas de Twitter de funcionarios por país y frecuencia sobre la Alianza del Pacífico.



5.2.4 Retuitear actores involucrados

Las redes sociodigitales son una plataforma en la cual un discurso puede tener un mayor alcance siempre y cuando se cuente con las tácticas clave. Tal es el caso de actores importantes que pueden elevar el mensaje y hacerlo crecer al ser mencionados. Se observó que únicamente 40 mensajes de los 223 mencionan a otros actores que, de acuerdo con las entrevistas, son relevantes para ampliar el mensaje:

- Think tanks
- Centros de investigación
- Grupos empresariales
- Medios de comunicación locales
- Países observadores

Aunque solo el 18% de los tuits menciona a estos otros actores, el porcentaje que realmente los arroba es aún menor. La mayoría se concentraron solo en mencionar a los mismos funcionarios delimitando el mensaje a un público nacional (Ver gráfica 5). Ejemplo de ello son las menciones al @senadomexicano, @EPN, @PresidenciaMX, @Ildefonsogv. Dentro de las formas de potenciar una red de comunicación sobre algún tema en Twitter está mencionar las cuentas de los involucrados en las acciones que derivan en nuestro mensaje. La red se puede potenciar a otros países o actores clave resultando sencillo expandir el alcance fuera de las cuentas de funcionarios nacionales.

Figura 6. Ejemplo de tuit sin mención de actores involucrados de @SoyBlancaAlcalá.



Fuente: Cuenta @SoyBlancaAlcala, 22 de marzo de 2018.

En los seis años de los que se extrajeron los tuits, únicamente el 30% de cuentas hicieron la mención a la cuenta de Twitter de otro usuario y de este total solo 22% mencionaron cuentas que no pertenecen a funcionarios nacionales, como ejemplo está la figura 7 en la cual @EPN retuiteó de la cuenta del presidente colombiano @JuanManSantos, pero la figura 6 ejemplifica proyectos de la Alianza en donde participan homólogos de Perú, Chile y Colombia, funcionarios del gobierno suizo e incluso a la empresa Nestlé en un proyecto en conjunto y en donde no se mencionaron las respectivas cuentas en Twitter.

Figura 7. Retuit De @EPN sobre un texto de @JuanManSantos sobre los siete años de la Alianza del Pacífico



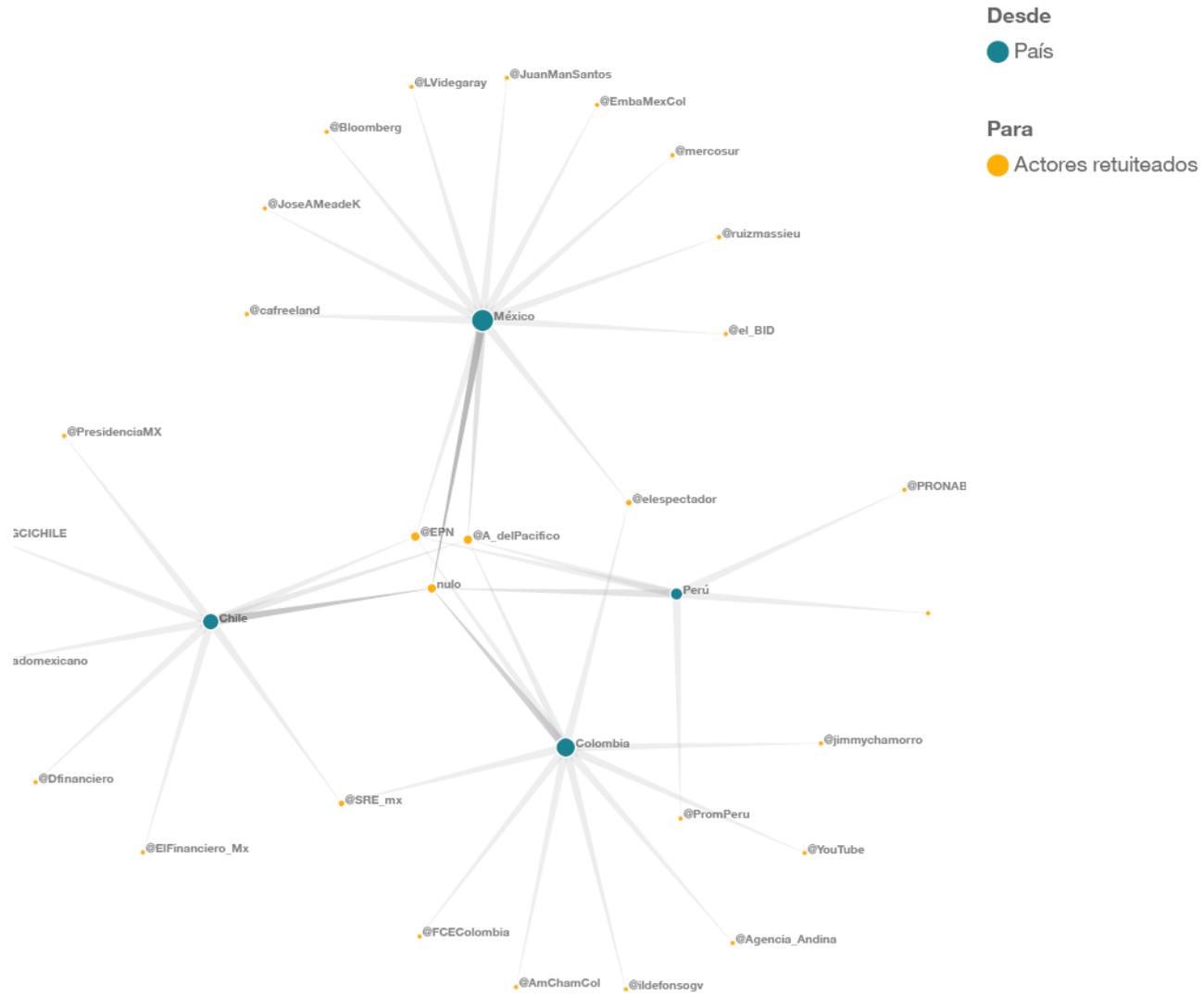
Fuente: Cuenta de Twitter @EPN

Por otra parte, también se menciona a los jóvenes quienes tienen una gran relevancia, pues son algunos de los principales beneficiados del proyecto de la Alianza. Compartir las historias que ahí se crearon y mencionarlos para crear comunidad es de las aportaciones más valiosas de las redes sociodigitales, las cuales no deben ni pasar desapercibidas, ni dejar de aprovecharse. Al respecto, se entiende que la agenda de cada actor podría afectar la mención en un tuit, pero preveo que, con el paso del tiempo, se logre mejorar la agilidad para que cada cancillería participe de forma más coordinada en beneficio de proyectos de cooperación.

Por otro lado, resultaron valiosas algunas menciones a diarios que cubrían información sobre la Alianza, como podemos observar con @Agencia-Andina o las instituciones homólogas en otros países como la Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo @Agcichile o la Cancillería de Perú @CancilleriaPeru (Ver gráfica 5).

Tomando en cuenta que fueron 51 los actores mencionados y que solo 21 fueron los retuiteados, considero que no hubo una táctica estratégica, pues no se cumplió ni con la mitad de los actores etiquetados o retuiteado.

Gráfica 5. Actores retuiteados



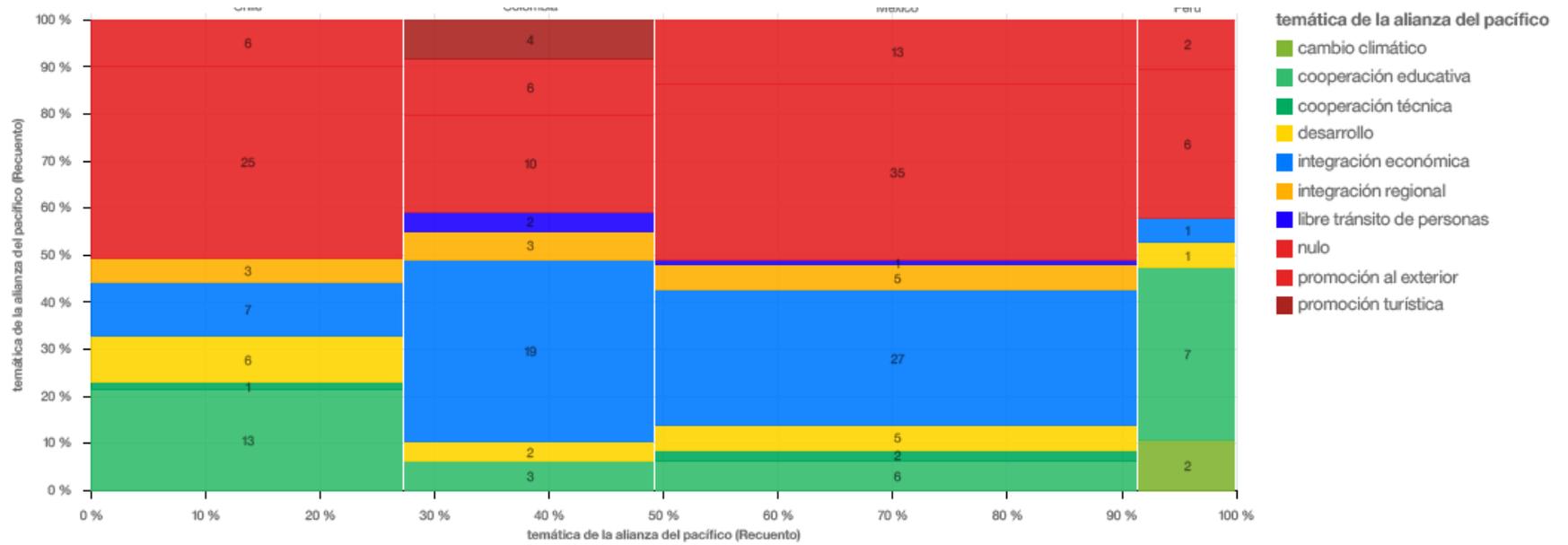
5.2.5 Temáticas sobre la Alianza del Pacífico que se retomaron en los tuits.

En línea con la gráfica anterior, la gráfica 6 muestra las temáticas de la Alianza comunicadas dentro los tuits. Se observa que en su mayoría en Chile (25) y en México (35) no respondían a una temática que para este trabajo fuera importante. Fuera de estos dos países, para Colombia la temática sobre la que más se informó fue la integración económica, sobre todo desde la cuenta de la embajadora Blanca Alcalá. En Perú, la cooperación educativa fue la temática principal con el 20% de los mensajes. Solamente Colombia hizo referencia al libre tránsito de personas y a la promoción turística abarcando un mayor número de temáticas

Considero que esta táctica no fue estratégica para algunas temáticas, pues si bien la promoción al exterior e integración económica fueron los temas mayormente trabajados, el libre tránsito de personas representa un componente importante de la Alianza y es bien visto por la comunidad internacional pero no se tocó ni una sola vez en el caso de Chile y Perú. Otro de los componentes indispensables dentro de la Alianza y en dónde inclusive existe un grupo de trabajo, es sobre la promoción turística que de igual forma fue un tema descuidado en la mayoría de las cuentas, así mismo el cambio climático, la cooperación técnica y el desarrollo social.

La gráfica 6 es muy ilustrativa porque nos permite observar cuáles son las temáticas por embajada a las cuales se tendría que poner mayor atención en comunicar, pues son ejes importantes en los cuales se sostiene este proyecto y tiene que ver en gran medida con el estudio del CIDE sobre la carencia de información sobre los beneficios sociales de este mecanismo en la población de estos países.

Gráfica 6. Temática de la Alianza del Pacífico.



5.2.6 Perseguir objetivos para la diplomacia digital.

La teoría de estrategias de comunicación observa objetivos los cuales debe perseguir la comunicación, en este caso al observarlo de manera integral desde la diplomacia digital y por las características de los emisores de los mensajes diplomáticos, embajadas, cancilleres y cancillería, consideré analizarlos desde los objetivos que debía seguir la política exterior formulada en la administración de Enrique Peña Nieto:

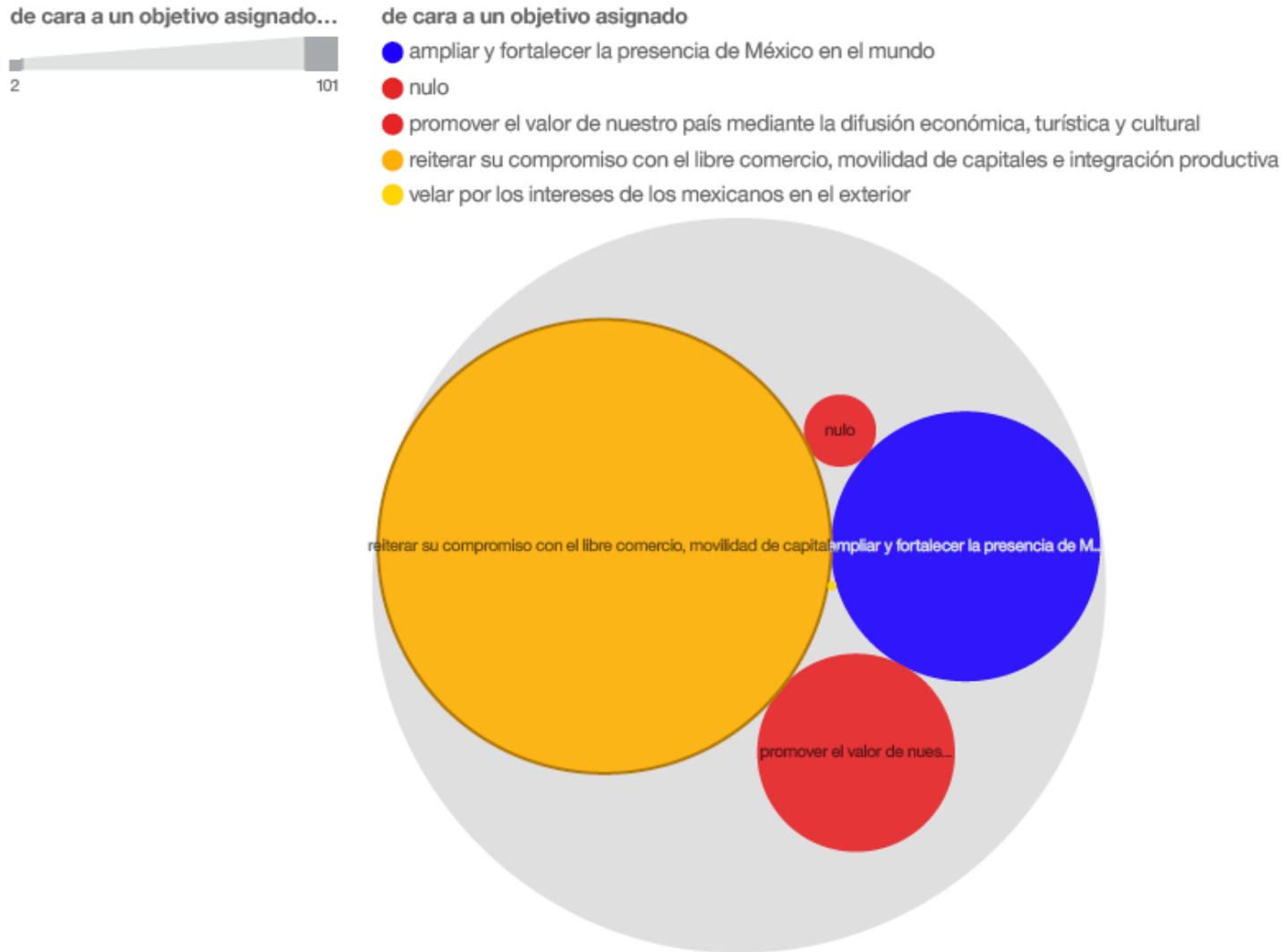
- Ampliar y fortalecer la presencia de México en el mundo.
- Promover el valor de nuestro país mediante la difusión económica, turística y cultural.
- Reiterar su compromiso con el libre comercio, movilidad de capitales e integración productiva.
- Velar por los intereses de los mexicanos en el exterior.

Se identificó que los mensajes cumplían en un porcentaje muy superior al resto de los objetivos en *reiterar su compromiso con el libre comercio, movilidad de capitales e integración productiva* respondiendo al interés de tipo económico y de libre mercado como la razón principal de esta Alianza (Ver gráfica 7).

En segundo lugar, el objetivo de ampliar y fortalecer la presencia de México en el mundo se observa sobre todo cuando México ocupó la *presidencia pro tempore*, abriendo las puertas de nuestro país a las reuniones de alto nivel, y aún más cuando México, dentro de las embajadas, promocionó a la AP como un bloque atractivo para inversionistas sobre todo de origen asiático.

No me resultó extraño observar que el Objetivo de Política Exterior que refiere a *promover el valor de nuestro país mediante la difusión económica, turística y cultural* estuviera en tercer lugar, pues los temas sobre promoción turística y cooperación educativa representaron a penas un 11% de los temas dentro de este objetivo. Pese a esto considero que la táctica sí es estratégica porque se lograron observar los Objetivos de Política Exterior dentro de los tuits, sobre todo aquel relacionado directamente con reiterar el compromiso de México con el libre comercio, la movilidad de capitales y la integración.

Gráfica 7. De cara a un objetivo de política exterior asignado.



5.2.7 La interacción dentro de los tuits.

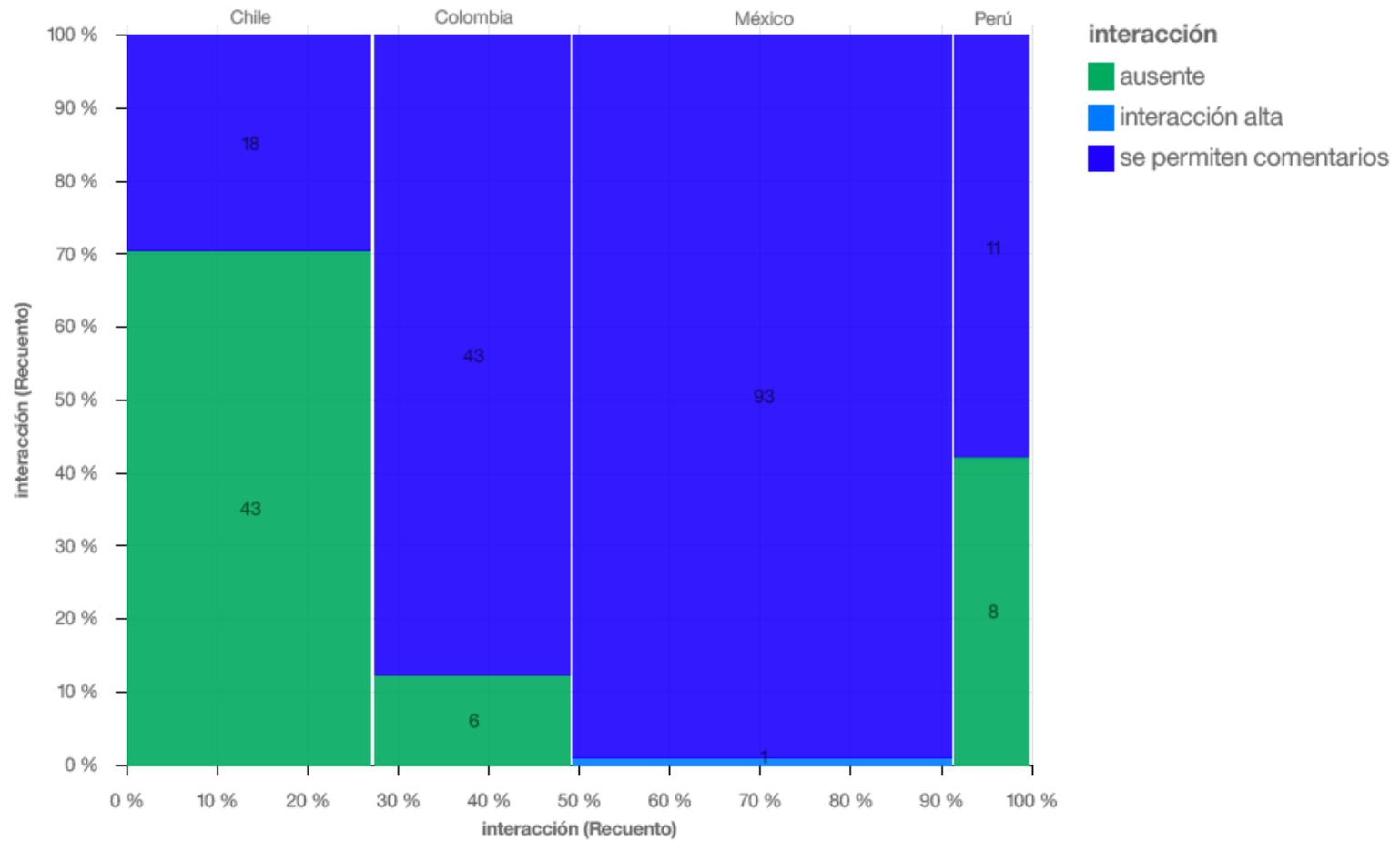
Las redes sociodigitales, dentro de la diplomacia digital, son herramientas que conllevan un potencial para la creación de comunidad y de escucha al público al que se quiere llegar, en este sentido, aunque Twitter es una plataforma que permite los comentarios, como se observa en la gráfica 8, también se consideró como *ausente* cuando los usuarios preguntaron sobre los propios tuits publicados y las dependencias o los funcionarios no respondieron. De esta manera, aunque el mayor porcentaje que observamos corresponde a “se permiten comentarios” (ver gráfica 8), no por ello hubo una interacción. Se acentúa más la problemática cuando los diferentes públicos sí la buscan y esta no sucede, como en la figura 8, por lo cual considero que la interacción no fue una táctica estratégicamente empleada.

Figura 8. Tuit de @SoyBlancaAlcalá.



Fuente: @SoyBlancaAlcalá.

Gráfica 8. Interacción de los tuits.



5.2.8 Formatos encontrados en los tuits

Cada red social maneja diferentes formatos en el mensaje, haciendo más efectivos algunos tuits que otros. Es necesario tener el formato apropiado para hacer más exitoso un tuit, en este caso aquellos que contengan videos son los que tendrán mayor éxito, seguido de las imágenes y hasta el final aquellos cuyo contenido solo es texto.

Figura 9. Ejemplo sobre un tuit únicamente con texto.



Fuente: @EmbaMexCol

La gráfica 10 muestra que 76 mensajes, es decir el 34% de los tuits, incluyen texto únicamente (Véase figura 9).

Después del texto, el formato con mayor presencia en los tuits fueron

las fotos. El beneficio de incluir fotos es que se hacen partícipes a las personas o las comunidades con las cuales se trabajó, involucrándolas más en el mensaje y dando mayor fortaleza.

Figura 10. Fotografía de @EmbaMexCol.

Otro ejemplo del valor de las imágenes en Twitter es la figura 10, la cual tiene una gran carga semiótica pues están presentes las cuatro banderas y los cuatro presidentes de cada país quienes unen sus manos mientras



Fuente fotografía de @EmbaMexCol

sonríen mirándose entre ellos y hacia el frente. Esta fotografía nos permite leer que hay en efecto una alianza entre estos países. No tanto una amistad porque no se están abrazando, pero sí una alianza, que como su propio significado lo indica en la literatura de las Relaciones Internacionales:

La Alianza es una estrategia con otros Estados para alcanzar objetivos comunes en la política internacional. Aquí es evidente la aplicación de la noción sobre *ganancias relativas* en la que se espera que los miembros de la alianza encuentren beneficios de contar con esa membresía. En general se utiliza para temas relacionados con la defensa regional o el libre comercio (...). Una alianza es un acuerdo temporal, mutuamente conveniente dentro de un contexto de rivalidad, o incluso de enemistad, por lo cual los aliados tienen la posibilidad de revertir finalmente su condición, donde la guerra puede ser otra vez una opción para ellos (WENDT, 1999: 299)³⁹ (Villanueva Rivas, 2020).

Después de tocar el tema de la Alianza y del significado que podemos leer en la fotografía, únicamente 12 tuits contienen videos, como el ejemplo de las figuras 11⁴⁰ y 12⁴¹ que se presenta a continuación y cuyo enlace al video se encuentra a pie de página, los videos tienen mayor impacto en los públicos al ser más dinámicos y explicar en pocos minutos un tema de forma clara.

³⁹ Me parece importante acotar la distinción que Villanueva hace entre países aliados y países amigos. Los primeros entienden a la alianza como estrategia de corto o mediano plazo en los que se persigue un interés, mientras que la amistad es una relación que tiende a un plazo indefinido uniéndolos valores o identidades en común (Villanueva Rivas, 2020).

⁴⁰ Twitter, @SRE_mx, https://twitter.com/SRE_mx/status/1021909083769589761

⁴¹ Twitter, @SRE_mx, https://twitter.com/SRE_mx/status/785902829017899008

Figura 12. Tuit con video de la cuenta @SRE_mx.



Fuente @SRE_mx

Figura 11. Tuit con video de la cuenta @SRE_mx.



Fuente @SRE_mx

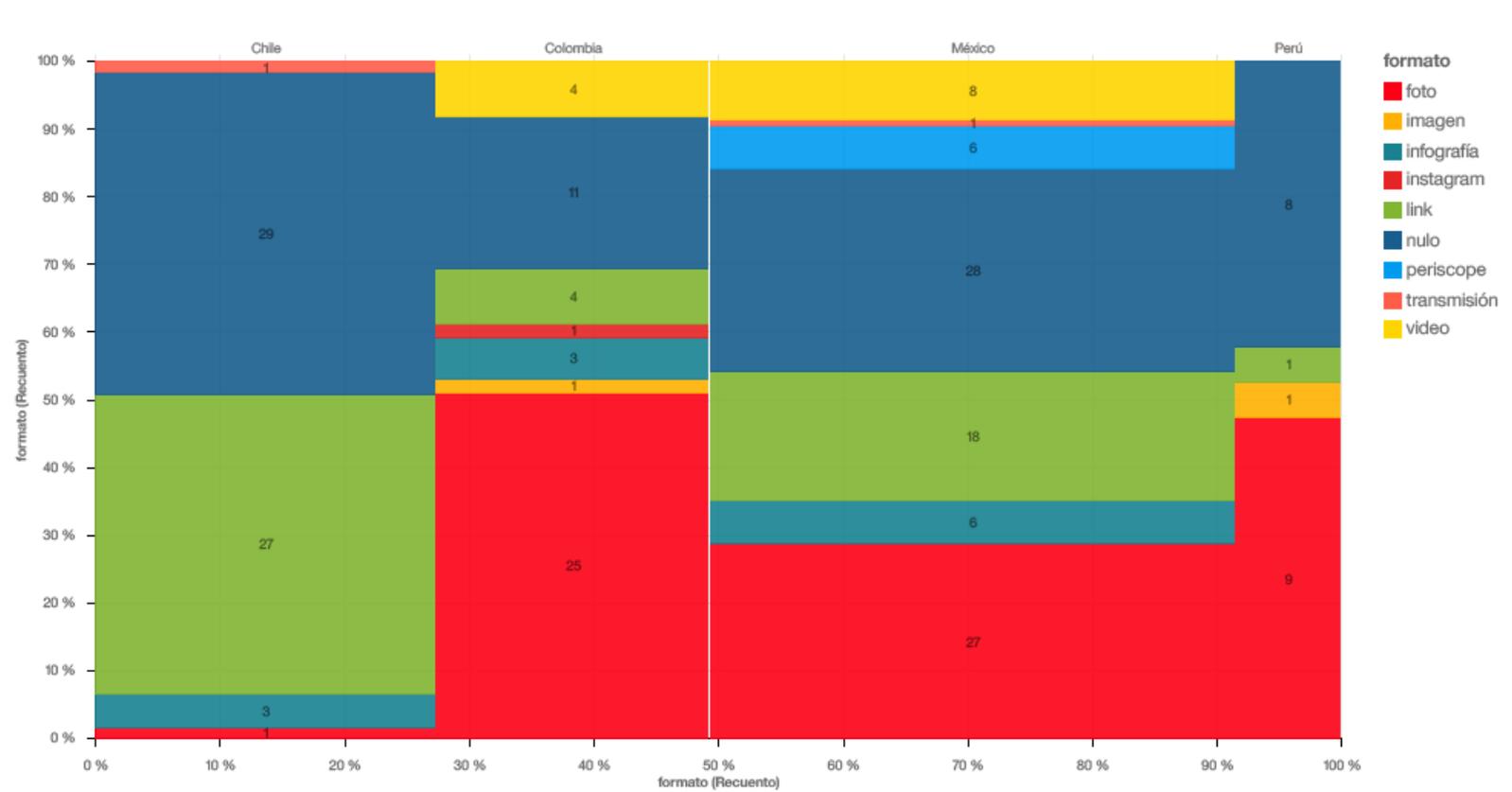
Figura 13. Ejemplo de Infografía presentada en los tuits



Fuente: @SRE_mx

Las infografías presentes en 12 de las publicaciones presentan información sustentada en hechos y de fácil y rápida lectura, como el ejemplo de la figura 13. Sin embargo, de los 223 tuits, 73 no contenían ningún formato diferente al texto y 85 contienen una o varias fotos en sus contenidos, por esta razón considero que los formatos no fueron una táctica estratégica porque únicamente 109 tuits contaron con el formato en video, imagen, infografía o transmisión en vivo útiles para Twitter, representando menos de la mitad de las muestras.

Gráfica 10. Formato presente en los tuits.



5.2.9 Impacto de los tuits

El estudio Twiplomacy considera que el número de réplicas de un tuit tiene mayor impacto que los *likes* del mismo. Basándome en esta premisa, se identificó el lugar dónde provenían aquellos mensajes con mayor número de *retuits*. El mapa de calor de la gráfica 11 nos muestra que fue en México donde se obtuvieron un máximo de 5,257 réplicas de un tuit. Los tuits más importantes, con base en ello, provienen de @EPN, @LVidegaray y @SRE.

Como ejemplo, en la figura 14 se observa una práctica que ayuda a dar mejor amplitud al mensaje: Retuitear a los demás actores quienes están involucrados. Recordemos que la Alianza del Pacífico es un proyecto de integración y de cooperación en muy variados temas y actores. Esto significa una gran red que ayuda a dotar de mayor volumen de contenido a nuestros mensajes y a construir una cadena más amplia entre los involucrados, que, como se observa en la ilustración antes señalada, cumple con ello pues se observan:

- Dos mandatarios hablando de un mismo tema donde se retuitean contenidos, logrando así mayor alcance, sobre todo en la población de México y de Colombia.
- Juan Manuel Santos, @JuanManSantos, publica un video sobre la propia AP con los demás mandatarios y con homólogos de otros países en dónde se observa la trascendencia de la Alianza. Percibimos a sus colaboradores más importantes y gestos de amistad y cooperación.

Figura 14. Tuit con mayor número de réplicas.



Fuente: cuenta @EPN

- Se menciona a la cuenta de Twitter oficial de la Alianza del Pacífico @A_delPacífico contribuyendo a mantener la red de comunicación del tuit.
- El tuit cumple con el objetivo de política exterior de *Reiterar el compromiso con el libre comercio, movilidad de capitales e integración productiva*.
- Cumple con una codificación basada en apelaciones conmemorativas pues se identifican ideas de comunidad y regionalismo cuando menciona “espacio constructivo en nuestros países”. También está basado en valores, pues es emotivo y genera identidad con la región de cara al futuro cuando dice “visión compartida”. Incluso el tuit también está basado en hechos cuando se retuitea el contenido de Juan Manuel Santos el cual incluye los acontecimientos desde la creación de la Alianza hasta los siete años que se festejan de su ratificación.
- El contenido cumple con los mensajes fuerza de la AP que se mencionaron en las entrevistas: “La Alianza del Pacífico como un modelo de integración exitoso”.
- Al retuitear el mensaje del presidente Juan Manuel Santos @JuanMaSantos, se cumple también con el mensaje fuerza de “Países abiertos al libre mercado” y “Alianza tendiente al desarrollo social”, los cuales están presentes en el mensaje del ex presidente de Colombia (Véase apartado de análisis semántico diferencial).
- En una interpretación sobre México como parte de la Alianza del Pacífico, el mensaje nos dice que nuestro país es cooperante con América Latina, abierto a la integración y también al futuro (Véase apartado de análisis semántico diferencial).
- Dentro del mensaje se encuentran valores representativos de este tipo de Alianza regional como lo son la responsabilidad, el trabajo y el desarrollo en conjunto (Véase apartado de análisis semántico diferencial).
- Se amplía el alcance del mensaje y de la celebración de los siete años de la AP cuando dos mandatarios crean una red con sus mensajes, en este caso con @EPN y @JuanManSantos.

Gráfica 11. Mapa de calor. Región dónde se retuitearon más mensajes.



Si filtramos los resultados provenientes de México, en tanto que lo valioso para mí es saber la actividad fuera de nuestro país, entonces en la gráfica 12 observamos que los tuits generados desde los embajadores mexicanos en Colombia y en la embajada mexicana en Colombia fueron los de mejor recepción con un total de 117 *retuits* en todo el sexenio. El tuit que se muestra en la figura 15, confirma algunos patrones de éxito del tuit anterior.

Gráfica 12. Mapa de calor: Impacto de los tuits de México en el resto de los países de la AP.



- Mencionar a los actores involucrados, en este caso al senador colombiano @JimmyChamorro, incrementando el alcance del mensaje.
- Fotografías del encuentro con los participantes del proyecto.
- Se menciona a la cuenta de Twitter oficial de la Alianza del Pacífico @A_delPacífico, contribuyendo a mantener la red de comunicación del tuit.
- El tuit cumple con el objetivo de política exterior de *Reiterar el compromiso con el libre comercio, movilidad de capitales e integración productiva.*

- Cumple con una codificación basada en apelaciones conmemorativas pues se identifican ideas de comunidad y regionalismo en las fotos con las banderas de los cuatro países.
- Dentro del mensaje se encuentran valores representativos de este tipo de alianza regional como lo son la responsabilidad, cooperación, negociación y trabajo en conjunto.

Figura 15. Tuit de mayor réplica en Colombia.



Fuente: @SoyBlancaAlcala

Una vez destacando los elementos positivos de este tuit, es conveniente pronunciar aquellos otros de los que carece, por ejemplo, no se logró identificar algún tipo de público específico al cual fuera dirigido el mensaje, dejándolo abierto a un público en general de Colombia. Tampoco se logró identificar algún mensaje fuerza dentro de las variables existentes (modelo de integración exitoso,

democracia consolidada, libre mercado, desarrollo económico, desarrollo social o cercano a la ciudadanía) ni algún mensaje respecto de México, aunque sí pude identificar el valor de la responsabilidad (Véase información cualitativa obtenida partir de los tuits).

5.1.6 Resultados obtenidos mediante el análisis cuantitativo de los tuits

Dentro de los resultados del análisis cuantitativo de tuits encontré que la actividad de las cuentas no resulta una táctica estratégica cuando se está hablando sobre la Alianza del Pacífico, porque las cuentas escribieron en promedio 18 tuits durante los 6 años, lo cual demuestra que falla la frecuencia de estos mensajes sobre todo si el mayor número de tuits lo presento la @SRE, con 68 mensajes del total.

También encontré que la táctica de retuitear actores clave para ampliar el alcance de los tuits tampoco fue estratégica, pues si tomamos en cuenta que fueron 51 los actores mencionados y que solo 21 fueron los retuiteados, entonces no se cumplió ni con la mitad de los actores etiquetados o retuiteados cerrando la posibilidad de ampliar el alcance del tuit.

Se encontró que algunas temáticas sobre la AP sí fueron estratégicas para la promoción al exterior o la integración económica, pero en otras no fue así, como en el libre tránsito de personas, que representa un componente importante de la Alianza y es bien visto por la comunidad internacional y no se tocó ni una sola vez en el caso de Chile o Perú. Otro de los componentes indispensables dentro de la Alianza, y en dónde inclusive existe un grupo de trabajo, es sobre la promoción turística que de igual forma fue un tema descuidado en la mayoría de las cuentas, así como el cambio climático, la cooperación técnica y el desarrollo social.

Se encontró que perseguir los Objetivos de Política Exterior sí fue una táctica bien empleada porque se lograron observar la mayoría de los objetivos dentro de los tuits, sobre todo aquel relacionado con reiterar el compromiso de México con el libre comercio, la movilidad de capitales y la integración. Otra táctica bien empleada fue la atención en el uso constante de hashtags o etiquetas, que permitió asociar las acciones de la Alianza con la etiqueta #AlianzadelPacífico.

Por otro lado, también encontramos que los formatos en los tuits no fueron una táctica estratégica, porque únicamente 109 tuits contaron con el formato en video, imagen, infografía o transmisión en vivo útiles para Twitter, representando menos de la mitad de las muestras.

Se apunta al lector que estos resultados se retomarán en el capítulo sexto sobre conclusiones y discusión. A continuación, se presentan los resultados

obtenidos a partir del análisis cualitativo de los tuits, a saber: los stakeholders, el contexto en el que se escribieron los tuits, el tipo de codificación encontrado, el mensaje fuerza de la Alianza y de México al ser miembro de la AP, la espontaneidad de los mensajes y los valores encontrados en los mensajes.

5.3 Información cualitativa obtenida a partir de los tuits

Como parte del análisis cualitativo y con base en la información de las entrevistas realizadas a profundidad, fueron analizados los 223 tuits emitidos entre el 1 de diciembre de 2012 y el 30 de noviembre de 2018, tiempo que dura la administración de Enrique Peña Nieto, mediante el análisis semántico diferencial. Se presentan a continuación siete gráficas que muestran la lectura de estos datos, si bien las gráficas son medidas de orden cuantitativo, primero cada tuit tuvo que ser analizado cualitativamente, con base en el análisis semántico diferencial, para posteriormente ser cuantificado. El análisis cualitativo me ayudó a entender la intencionalidad del mensaje mediante el uso de las palabras utilizadas en los tuits para ubicar aquellos elementos tácticos que no son explícitos en el texto. Cabe recalcar que este análisis mixto tiene sustento en el propio enfoque metodológico empleado⁴²

⁴² Se recomienda observar la figura 4 sobre el proceso mixto de integración. Capítulo 5to, Pág.87.

5.3.1 Los stakeholders

Uno de los elementos más importantes a considerar para las estrategias de comunicación y en lo personal el segundo de mayor valor después del objetivo son los stakeholders. En una de las entrevistas realizadas al encargado del grupo de trabajo de estrategia comunicacional y en general en las entrevistas a profundidad, se preguntó acerca de stakeholders a quienes iban dirigidos los mensajes sobre la Alianza del Pacífico y coincidieron en cinco: empresarios, estudiantes, gobiernos de Asia, gobiernos de América y Europa y al público en general de los cuatro países

Estos stakeholders fueron considerados para evaluar los tuits, a los cuales agregué un sexto, que tiene que ver con los mensajes exclusivamente dirigidos al general de la

sociedad mexicana (ver gráfica 13), aunque ocupando menores porcentajes (Chile 2%, Colombia 2%, Perú 3%) con mensajes como el mostrado en la figura 16.

Como se observa, el tuit está informando sobre la participación del entonces presidente en una cumbre de la Alianza, lo cual puede interpretarse de acuerdo con la semántica, como dirigido especialmente a la población mexicana. Aunque de entrada se pueden observar algunas cuñas de desvío de información, ello será tratado más adelante.

Figura 16. Tuit dirigido a la población mexicana @EmbaMexChi.



Fuente: @EmbaMexChi

Figura 17. Tuit dirigido a empresarios de la cuenta @SoyBlancaAlcalá.



Fuente: @SoyBlancaAlcalá

Lo importante con esta gráfica es identificar que los públicos a los que mayormente van dirigidos los mensajes que se publicaron desde el gobierno de México atendían a empresarios (Chile, 18%, Colombia 35%, Perú, 10%) con mensajes como el de la figura 17. Los stakeholders que ocuparon el segundo lugar fueron los jóvenes y estudiantes, a quienes se les dirigen mensajes sobre becas y emprendimiento, en su mayoría con tuits como el escrito por el embajador Ernesto Campos Tenorio el 04 de septiembre de 2015 (Véase figura 18).

Figura 18. Tuit sobre becas y emprendimiento del embajador Ernesto Campos.



Fuente: @ernestocampost.

Figura 19. Tuit con mención al ministro de Corea del Sur.



Fuente: @SRE_mx.

De todo nuestro análisis, solamente un mensaje se clasificó como dirigido a la población de Asia, cabe reconocer que tiene una lógica sobre lenguaje, pues se parte del hecho de que va dirigido a poblaciones cuyo idioma es distinto del español y el tuit cumpliría con esta premisa, por lo cual, esta variable podría no ser representativa en tanto que todos los tuits elegidos fueron escritos en español. Sin embargo, el tuit de la figura 19 fue clasificado de esta manera porque nombra específicamente al ministro de Corea del Sur, cuyo país iniciaba en

ese momento un proceso como Estado asociado, aunque demerita el alcance al no

mencionar su cuenta. Por otro lado, en 36 de los mensajes emitidos no se lograron categorizar a los stakeholders, sobre todo en Chile, resultando mensajes como los de las figuras 20 y 21.

Figura 20. Tuit sin categorizar por Stakeholders



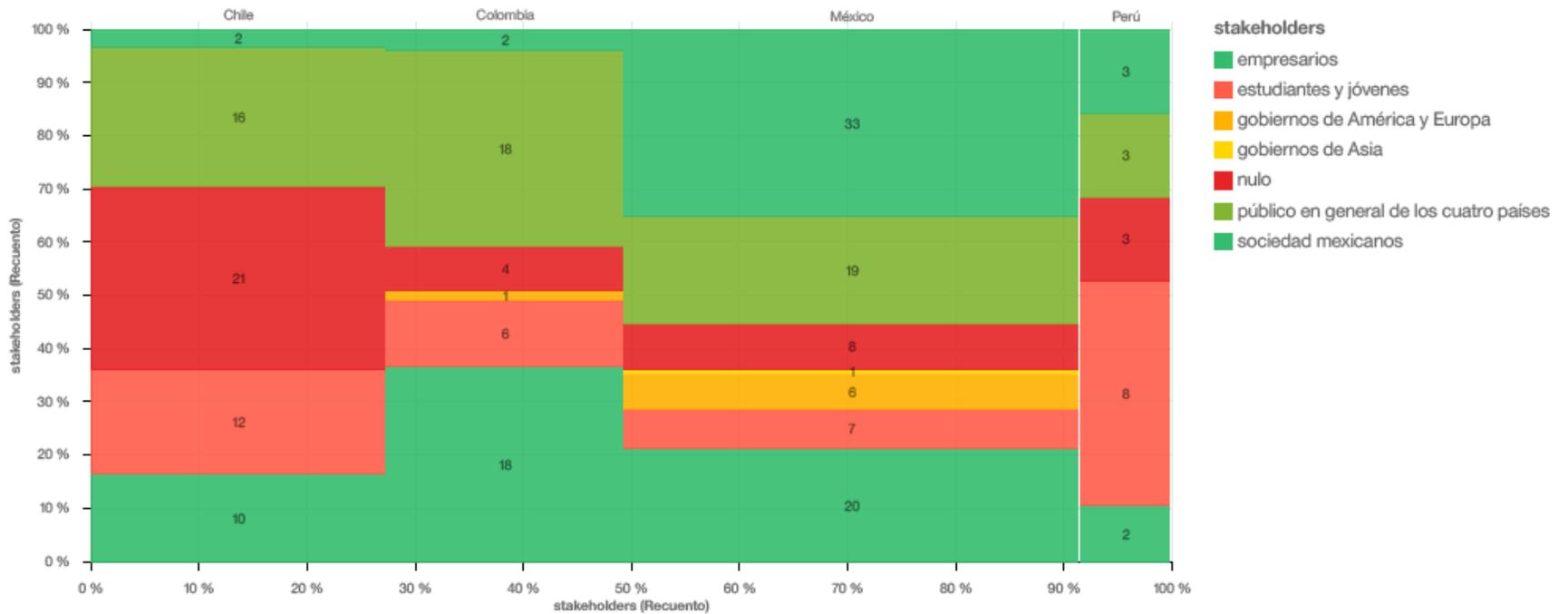
Figura 21. Tuit sin categorizar por Stakeholders



Las gráficas y estos ejemplos nos hacen observar que hay gran cantidad de mensajes que se escriben en Twitter sin tener en mira algún stakeholder porque ni el lenguaje, ni el formato ayuda a que el público se interese por el contenido y por lo tanto tampoco por lo que se quiera decir sobre la Alianza del Pacífico. Al respecto Mario Riorda admite que no solamente las noticias sobre los hechos deben hacerse presentes, sino una narrativa la cual contribuya a fortalecer el objetivo de nuestra estrategia o el mensaje rector y advierte “cuando eso se logra, el ciudadano puede integrar las noticias temáticas del día a día con su narrativa vital” (Riorda, 2008). Por eso considero que esta táctica es estratégica cuando se dirige a los

empresarios, pero no así con jóvenes ni con los demás países observadores quienes participan de diferentes maneras en los programas de la Alianza.

Gráfica 13. Stakeholders.

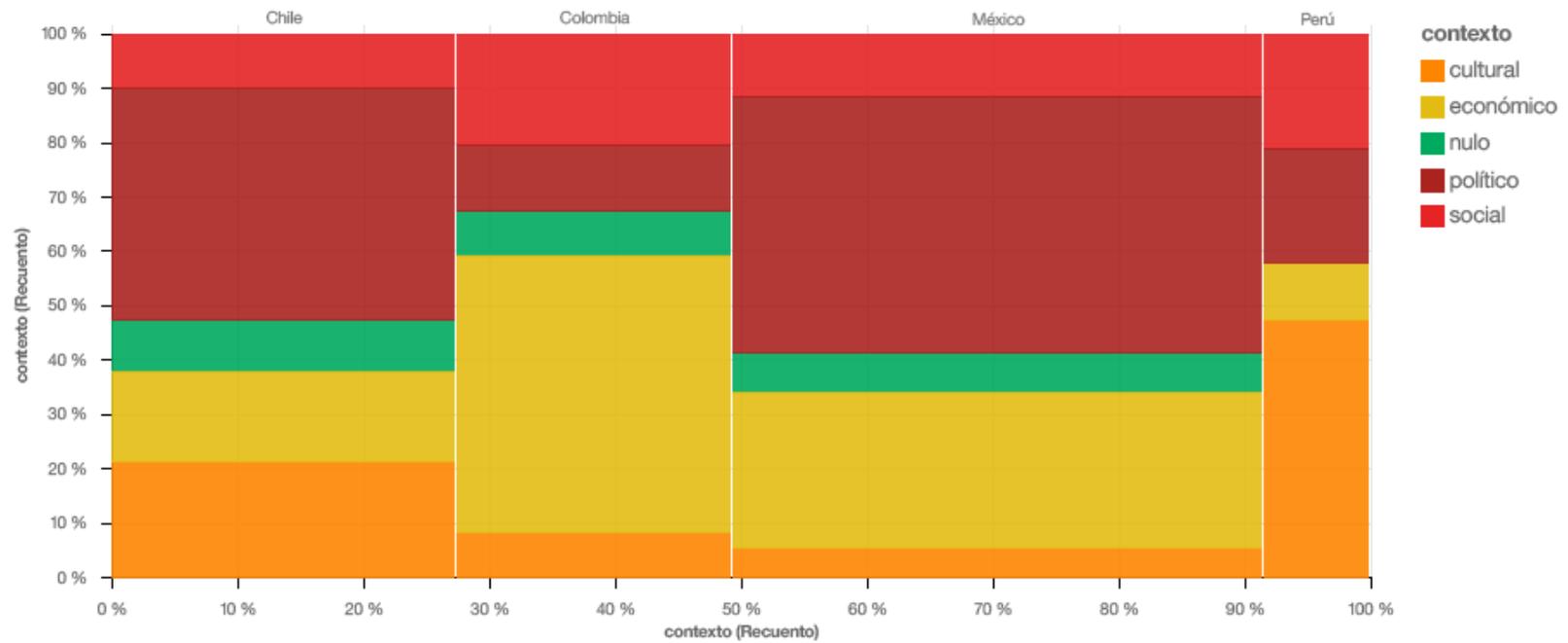


5.3.2 El contexto en los mensajes

Dentro de la teoría de la comunicación, los mensajes enviados deben considerar el contexto en el cual se emiten, si bien no se realizó un análisis sobre cooperación o conflicto del contexto, sí se identificó la dimensión en la cual se emitieron los mensajes y que se ilustran en la gráfica 14. En primer lugar el contexto en el cual se mandaron más mensajes fue el político, seguido del económico con frases como *la disminución de aranceles, la promoción en el exterior, la atracción de inversiones o apoyo a emprendedores*.

Pese a que la palabra o frase más presente en los tuits refería a *becas*, que no se da en el contexto político sino cultural, es verdad que en el contexto político estuvo cargado por la información sobre reuniones gubernamentales de distintos nivel, en segundo nivel estuvo el contexto económico con temas como la disminución de aranceles, la promoción en el exterior, la atracción de inversiones, o el apoyo a emprendedores y en tercer lugar el cultural que solo mandaron mensajes sobre becas e intercambios. Por otra parte, aproximadamente un 10% del contexto no fue posible identificarlo bajo las variables de este estudio. Considero en general que el contexto fue estratégico solo en el contexto económico, pero no así en el social ni en el cultural. Incluso observar que la mayoría se mandaron en el contexto político habla de un interés que descontextualiza lo mensajes volviéndolos exclusivos y alejando a los stakeholders, pues en este tipo de integración son los beneficios que representan las reuniones gubernamentales de trabajo, pero no la reunión en sí misma.

Gráfica 14. Contexto de los mensajes.



5.3.3 Codificación dentro de los tuits

La codificación en redes fue valorada a partir del texto de Mario Riorda “Acciones de comunicación gubernamental” (Riorda, 2008), es decir la forma de emitir un mensaje. Riorda considera seis tipos de acción comunicativa que yo englobé con *codificación*: Valores, apelaciones conmemorativas, basados en el humor, basados en el temor, basado en estilos de vida o basados en hechos; los cuales fueron categorizados mediante análisis de discurso con base en las siguientes características.

Tabla 18. Características de la codificación del mensaje.

codificación de mensaje	características
Comunicación basada en valores	valores culturales valores de aceptación amplia generación de consenso aspectos emocionales colaboran al mito de gobierno emotivos generan identidad motivaciones no razones
Apelaciones conmemorativas	identificación regionalismo localismo particularismo ideas de comunidad proyectos en común efemérides fiestas lazos de integración
comunicación basada en el humor	
comunicación basada en el temor	
comunicación agradable, amigable o de estilos de vida	estilo informal musical imágenes de estilos de vida vida positiva testimonios historias o relatos de vida cotidiana experiencias privadas que hacen públicas biografía llamado a la acción

<p>basada en hechos o contable</p>	<p>números tablas gráficas autoridad de otros evidencia cosas tal cual son rendición de cuentas</p>
---	---

Fuente: Mario Riorda (Riorda, 2008)

La comunicación basada en hechos es la codificación de mayor presencia con 85 tuits (ver gráfica 15), los cuales presentan evidencias en números, tablas o desde la autoridad de otros actores, como medios de comunicación, que sostienen sus mensajes. Podemos observar que, después de las cuentas centradas en México, las de Chile son las que más recurren a este tipo de codificación, como se observa en la figura 22:

Figura 22. Ejemplo de tuit de codificación basado en hechos.



Fuente: @EmbaMexChi.

La gráfica 15 muestra un total de 75 mensajes basados en apelaciones conmemorativas las cuales en su mayor proporción fueron emitidas por la cuenta

Figura 23. Ejemplo de tuit sobre apelaciones conmemorativas.



de Twitter de la S.R.E.

Gran parte de las apelaciones conmemorativas de los mensajes son menciones al regionalismo del que forma parte la Alianza del Pacífico en América Latina y las características que hacen de este bloque una fuerza regional económica, política y social como el ejemplo de la figura 23, también se encontraron algunos valores que refuerzan esta idea de regionalismo o localismo, por ejemplo, cuando como región se presentan en organismos o eventos

internacionales para promover la inversión y el comercio como bloque estratégico.

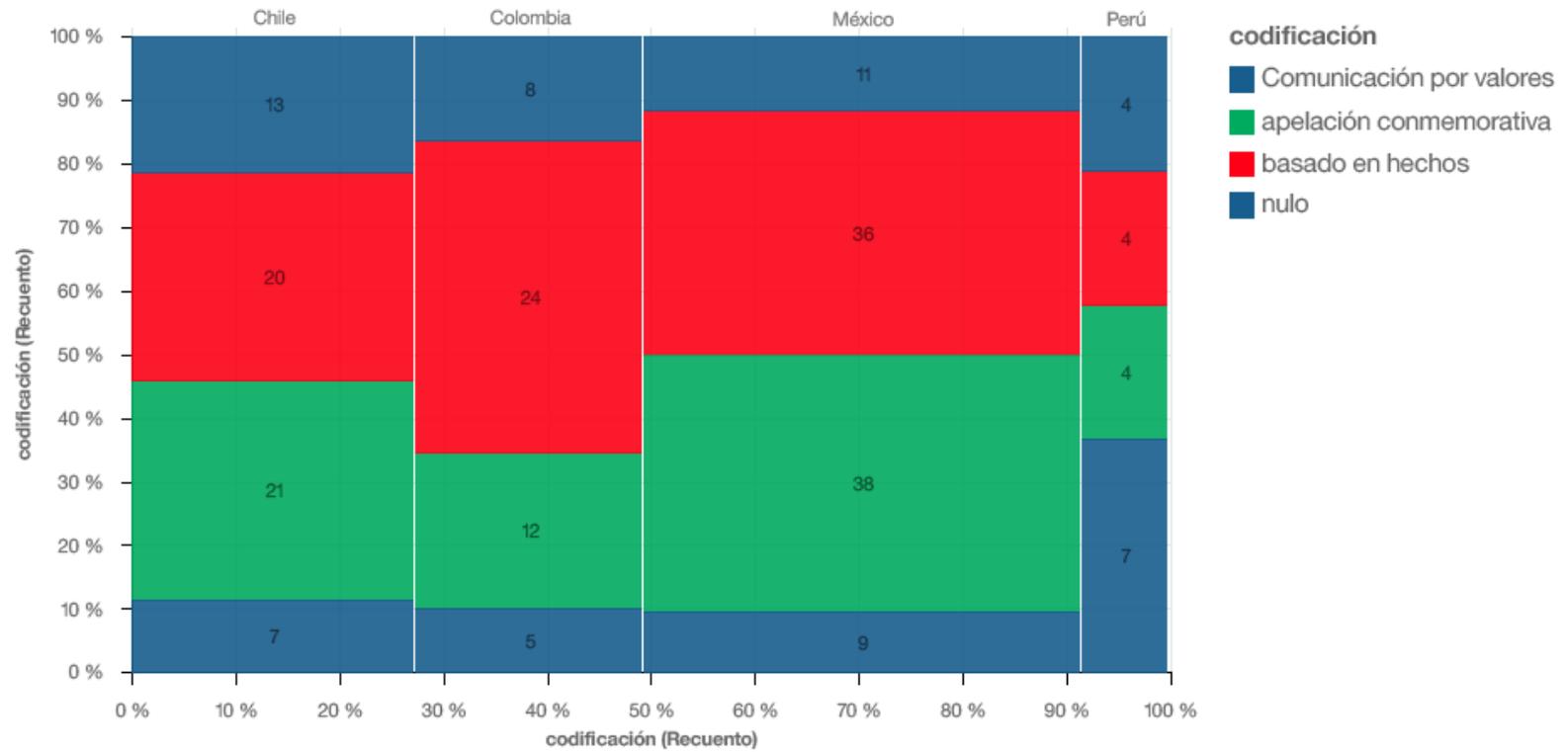
Aunque la variable *nulo*, nuevamente refiere a codificaciones que para efectos de esta investigación no eran relevantes, considero que la táctica sí fue estratégica en general porque 187 mensajes fueron de apelaciones conmemorativas útiles para este tipo de proyectos que tienden al regionalismo, a tender lazos de integración y a buscar caminos en común mediante proyectos en conjunto como el ejemplo de la figura 24.

Figura 24. Ejemplo de tuit con apelaciones conmemorativas de @EPN.



Fuente: @EPN

Gráfica 15. Codificación / Acciones de comunicación.



5.3.4 Mensaje fuerza sobre la Alianza del Pacífico

Los mensajes fuerza son aquellos que nos ayudan a reforzar el mensaje rector que queremos mandar, las variables fueron extraídas de las entrevistas realizadas en cancillería y, a excepción de *nulo*, son:

La alianza...

- *Está integrada por países con una democracia consolidada*
- *Es un modelo de integración exitoso*
- *Está orientada al desarrollo económico*
- *Está integrada por países que tendientes el libre mercado*
- *Es cercano a la ciudadanía*
- *Está orientada al desarrollo social*
- *Nulo (los tuits encontrados no respondían a ninguno de estos mensajes fuerza).*

La gráfica 16 nos permite observar, por nivel de intensidad en el color de sus líneas de conexión, la repetición de sus mensajes fuerza. De esta manera en Perú los mensajes fuerza eran cercanos a la ciudadanía, pues gran parte de sus mensajes son referentes a jóvenes voluntarios y a jóvenes becados tanto mexicanos como peruanos, aunque es muy importante recordar que Perú fue el país en donde menos tuits se mandaron sobre la Alianza ¿Qué implica esto? Que aunque se estén mandando los mensajes fuerza apropiados, la poca actividad de la cuenta no permite que estos lleguen de manera efectiva.

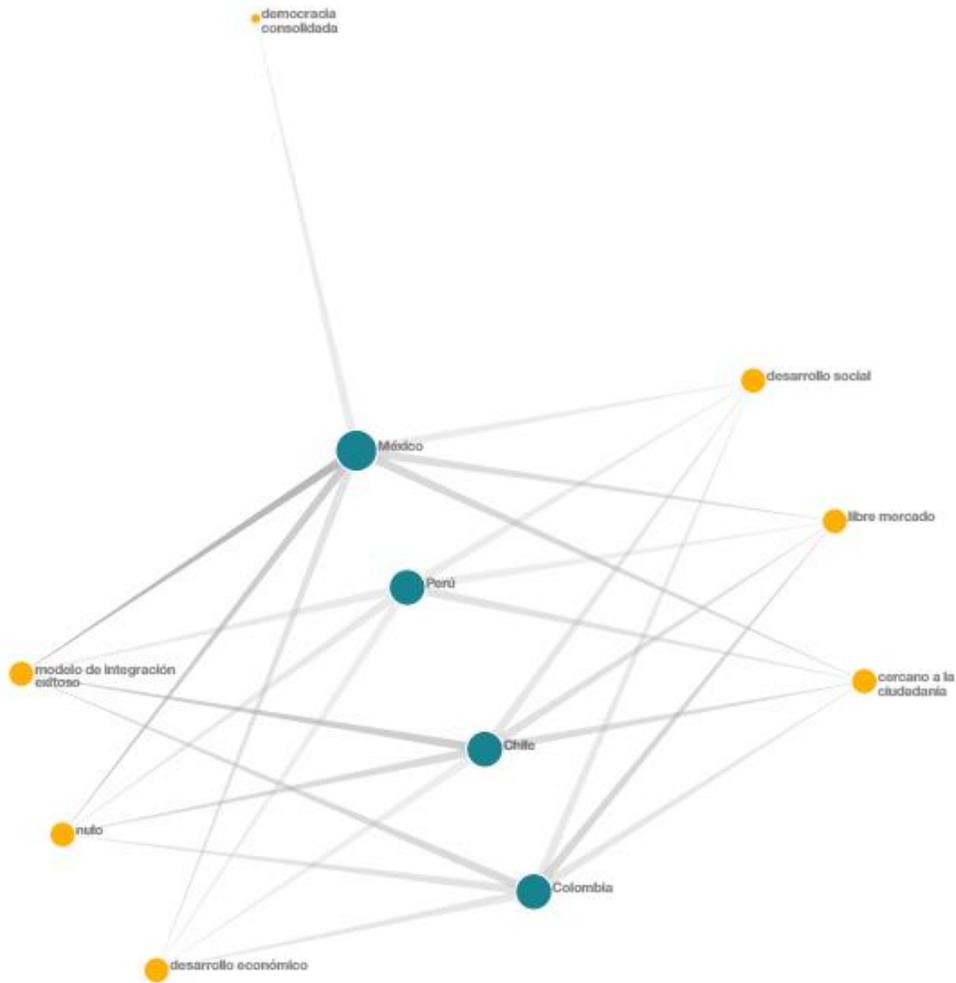
Por su parte en Chile, el mensaje fuerza reiterativo sobre la Alianza fue como un modelo de integración exitoso que se refleja en mensajes como el de la figura 25.

Figura 25. Ejemplo de Tuit con mensaje fuerza de Alianza del Pacífico como “Modelo de integración exitoso”.



Fuente: @RubenBeltranG.

Gráfica 16. Mensaje fuerza sobre la Alianza del Pacífico.



Colombia sostiene sus mensajes de la Alianza desde otro ángulo muy evidente: la tendencia hacia el libre mercado, con el 15 del total de sus mensajes muy similares al de

la ilustración 26. Estos ejemplos y el gráfico de red ilustran aquellos mensajes fuerza menos frecuentes que México difunde en cada uno de estos países sobre la Alianza del Pacífico y, como se retomará en las recomendaciones, pueden promoverse en mayor frecuencia. Puedo decir que los mensajes fuerza sobre la Alianza son tácticos al hablar solo como un modelo de integración exitoso, pero no son estratégicos para referirse al desarrollo social de la Alianza o su cercanía con la población.

Figura 26. Ejemplo de mensaje fuerza "Tendiente al libre mercado"



Fuente: @SoyBlancaAlcala

5.3.5 Mensaje fuerza sobre México

Como parte de las premisas de la diplomacia digital, está la proyección de la imagen de un país. Este proyecto de cooperación regional tiene dentro de sus ventajas haber sido bien recibido desde su creación⁴³, abonando de manera positiva a la imagen de los países que la conforman en tanto se perciben como cooperantes, responsables y encaminados hacia el desarrollo de sus poblaciones de manera mutua. Diversas temáticas por las que la Alianza trabaja son valores o principios muy bien aceptados en el resto de la sociedad internacional como la libre circulación de personas, el intercambio académico o el libre mercado (ver gráfica 17).

⁴³ Véase Apéndice II, "Informe 3"

Este tipo de políticas, y las acciones en consecuencia, tiene un gran valor que aportar a la imagen de los países que conforman la Alianza. En este sentido, de las entrevistas realizadas en la Cancillería, se extrajeron las variables para este análisis que sustentan el mensaje rector, el cual México quiso proyectar dentro de la administración de Enrique Peña Nieto en su política exterior “México con responsabilidad global”, esta se dividió en seis mensajes fuerza sobre nuestro país:

- México abierto al libre comercio
- México cooperante con América Latina
- México abierto a la integración
- México emergente
- México abierto al futuro
- México con población joven

La gráfica número 17 muestra que en Colombia los mensajes que más se perciben es de un México como país abierto al libre mercado y cooperante con América Latina. En Perú el principal mensaje es un México cooperante con América Latina y un país emergente. Para Chile el principal mensaje es que también México es cooperante con América Latina y muy por debajo abierto al libre comercio.

Por su parte los mensajes que se emitieron dentro de nuestro país responden también a visualizar a México como un país cooperante con América Latina y en segundo lugar abierto a la integración. En este sentido conviene reflexionar sobre cuál es la imagen que nuestro país quiere proyectar al ser parte de este tipo de proyectos que han demostrado tener gran alcance en otras regiones del mundo. Por ello considero que una narrativa de México apropiada debería estar dirigida hacia un México emergente y abierto al futuro, mensajes que solo salieron en 11 de los tuits analizados. Puedo decir que el mensaje fuerza de México es táctico cuando habla de México como cooperante con América Latina al estar presente en más del 30% de los mensajes, pero no es estratégico cuando no proyecta un México con proyección hacia el futuro.

Gráfica 17. Mensaje sobre México.



5.3.6 Grado de espontaneidad de los tuits

Para efecto de este trabajo, el grado de espontaneidad al que Rafael Alberto Pérez hace alusión como aquella comunicación que, aunque válida no estratégica, lo complementé con los textos de Mario Riorda sobre *cuñas de desvío de información* donde también refiere aquellas prácticas regulares, aunque indeseables, porque evitan que el mensaje sea efectivo. Estas cuñas de desvío cumplieron con las siguientes características para su clasificación:

Tabla 19. Características del grado de espontaneidad/ cuñas de desvío de información.

Desvío de información	Característica
Egocéntricos / no inclusivos	<ul style="list-style-type: none"> • Hablan solo centrados en los gobernantes • hay un abuso en la centralidad gubernamental. • No son inclusivos para la ciudadanía • Son mensajes egocéntricos
Nominales/ personales	<ul style="list-style-type: none"> • Solo son personales • Se apropian del mensaje para hacerlo personal (juegos de palabras) • Tienden a la afirmación de autoridad (<i>yo, mi equipo</i>) y al personalismo (<i>yo</i>)
Confusos/polisémicos	Se prestan en un doble significado o interpretación
Retrospectivos	Existe una ausencia de futuro y apelan al pasado

Fuente Mario Riorda (Riorda, 2008)

De esta manera, observamos que la mayoría de los mensajes en Twitter no tenían cuñas de desvío o grados de espontaneidad con base en las variables tomadas. Esto representa una buena noticia en cuestión de efectividad de mensajes, sin embargo, esta categorización quedó corta cuando hablamos de redes sociodigitales, esto es, hay mensajes que podrían ser espontáneos o tener una cuña de desvío adicional cuando son publicados en redes sociodigitales por el formato de la información. Por esa razón decidí agregar una nueva variable que llamé *no para redes* (ver figura 27). Esta variable considera que, pese a no tener las cuñas

de desvío anteriores, en el caso de Twitter sí es ineficaz. Así, esta variable se presentó en 87 de los mensajes (ver gráfica 18).

Como podemos observar en el tuit de la figura 28, no se presenta ningún tipo de **Figura 27 Tuit ejemplo de codificación no acorde con las redes sociodigitales.** **cuña de desvío de información que Mario Riorda sugiera en sus textos, pues habla de que en general México y Chile deberán impulsar a la Alianza del Pacífico, sin embargo, el enlace ahí puesto no refleja una dinámica activa y de**



Figura 28. Ejemplo de Tuit no inclusivo.

inmediatez que se espera observar en Twitter. Se sugiere en este caso un resumen de pocas palabras, o incluso con un video, para hacer más fácil al seguidor apropiarse del mensaje.

En tercer lugar, se encuentra el desvío *egocéntrico o no inclusivo*, los cuáles solo se refieren a información de gobierno donde se abusa de la centralidad de las acciones sin hacen más inclusivo el mensaje para los públicos. Recordemos que parte muy importante de las redes sociodigitales y más aún para los objetivos de la diplomacia digital es crear



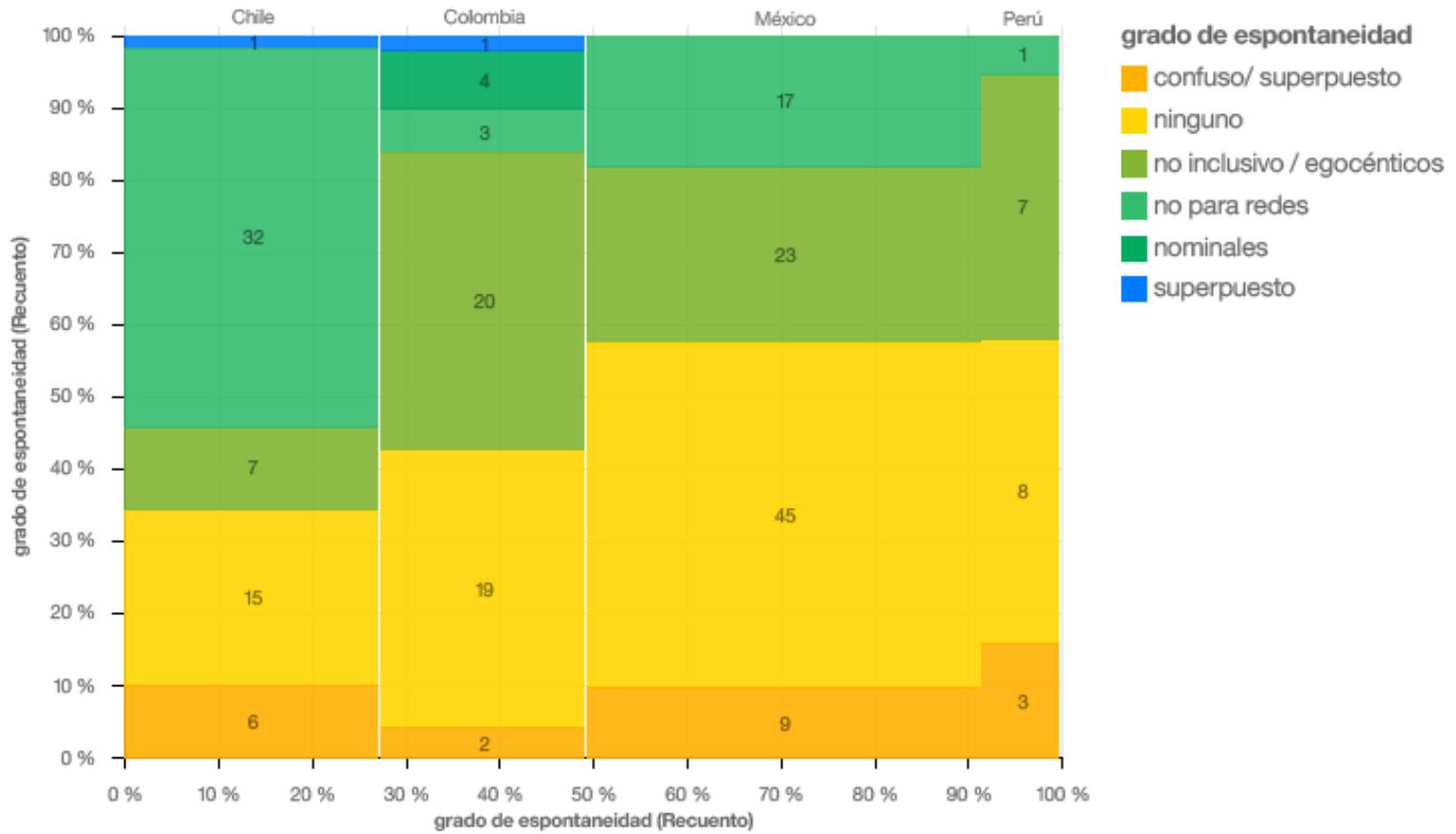
comunidad, lo cual se logra muy poco si no se incluyen a jóvenes y demás actores involucrados en la alianza dentro de los mensajes que se emiten en una plataforma de gran acceso. Ejemplo de este tipo de mensajes se observa en la figura 27.

Rafael Alberto Pérez en su texto *Estrategias de comunicación* asegura que

El comunicador no puede expresar alegremente lo que piensa en ese momento, ni lo que a lo mejor le gustaría decir, sino que debe tener la capacidad de comunicar aquel mensaje concreto (contenido, expresión, medio) que recibido e interpretado por sus interlocutores (públicos relevantes, públicos objetivos) se supone lo va a ayudar a tomar decisiones en la dirección que nosotros deseamos (Pérez, 2001.pp. 458).

En este sentido, aquellos mensajes confusos, nominales, egocéntricos, no inclusivos y también los que no son apropiados para redes sociodigitales y los cuales representan un total de 56 % de los mensajes no contribuyen a nuestros objetivos, por lo cual considero que el grado de espontaneidad demerita en gran medida la estrategia de comunicación al estar presente en más de la mitad de los tuits.

Gráfica 18. Grado de espontaneidad / Cuña de desvío de información.



5.3.7 Valores en los tuits

A la pregunta *¿Qué valores reconoce que fueron emitidos de manera directa o indirecta en los mensajes de México sobre la AP?* planteada en las entrevistas realizadas, los informantes no encontraron una respuesta que satisficiera el sentido de mi pregunta, por lo que dentro de los tuits esta fue una categoría a revisar.

Esta categoría tiene sustento dentro del texto de Rafael Alberto Pérez, quien reconoce “la capacidad de la comunicación para compartir valores, generar cultura y, en general, para movilizar los activos invisibles (Pérez R. A., 2001). Por su parte María José Canel argumenta que los valores públicos intangibles o *public value* son

Un activo no monetario (sin sustancia física) que permite y da acceso a los bienes tangibles, activado mediante la comunicación, construido sobre hechos pasados (ligados a la conducta de la organización); da lugar a un recurso identificable y del que tanto la organización, como los *stakeholders* y ciudadanos pueden esperar un beneficio/valor (social, monetario, etc.) en el largo plazo (Canel, 2018).

Considerando lo anterior, los valores intangibles que se observaron, aunque con poca frecuencia, dentro de los Tuits se pueden mencionar los siguientes (véase gráfica 19):

Valores intangibles encontrados en los tuits:

- Países abiertos al mundo
- Países abiertos al futuro
- Países aliados
- Países amigos
- Apoyo mutuo
- Países comprometidos
- Confianza en las contrapartes
- Países cooperantes
- Países democráticos
- Países tendientes al desarrollo
- Por la equidad de género
- Países exitosos
- Países hospitalarios
- Abiertos a la integración
- Países con población joven

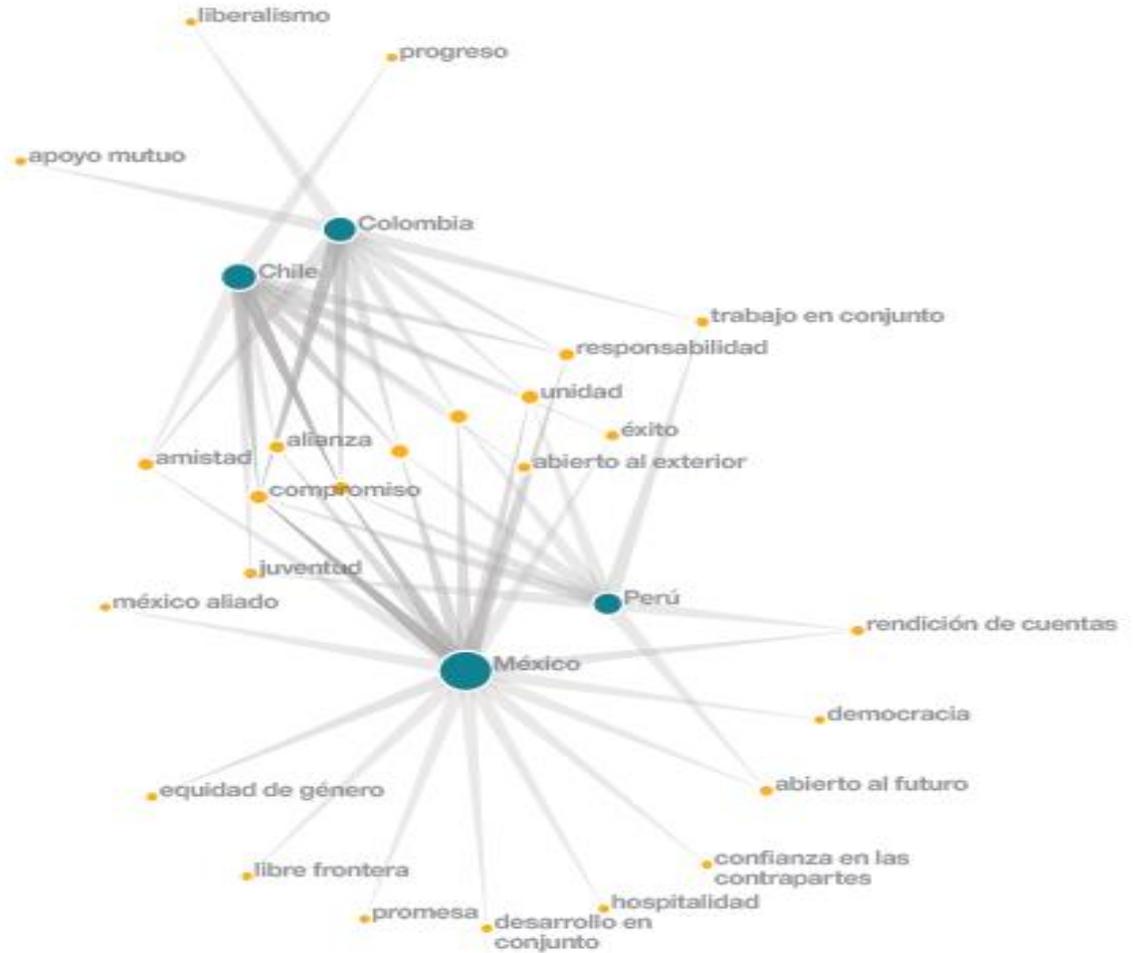
- Países abiertos al libre mercado
- Países sin fronteras
- Tendientes al progreso
- Países prometedores
- Países transparentes
- Países responsables
- Países unidos
- Países trabajadores

Con base en nuestra literatura y en la teoría utilizada, se espera una mayor frecuencia en su promoción, pues son valores mejor aceptados por la región y que demuestran una amistad entre naciones y personas más allá de una alianza económicamente estratégica. Las variables para esta categoría no fueron extraídas de ninguna entrevista, sino solo de la observación de los tuits con la semántica diferencial. En la gráfica de red número 19 se pueden observar aquellos valores encontrados con los puntos amarillos y la tendencia a usarlos estratégica o espontáneamente.

Esta gráfica es a mi juicio de las de mayor valor pues nos permite observar, por ejemplo, que, en Perú, México ha dado mayor peso a los valores del compromiso con ese país y con el resto de los países miembro. En Chile el valor del compromiso con la ciudadanía de los países miembro también está presente. En Colombia los valores más representativos son cooperación y amistad con los países miembro.

Por su parte, dentro de las dependencias y funcionarios que emitieron mensajes hacia el interior del país, también se observa el valor del compromiso con la Alianza y sus objetivos. Esto son buenas noticias en tanto que se puede visualizar a México como un país que sí se compromete con sus aliados y que está presente cuando se requiere y hace falta. Confianza, apoyo mutuo, amistad y progreso son otros valores que, aunque con menor presencia, tendrían ese mismo efecto benéfico.

Gráfica 19. Valores encontrados en los Tuits.



5.3.8 Resultados obtenidos a partir del análisis semántico de los tuits.

Dentro del análisis semántico de los tuits, se reconoce que los stakeholders a los que mayormente se dirigen los tuits de las cuentas seleccionadas sobre la AP son los empresarios, por eso considero que esta táctica es estratégica cuando se dirige a estos, pero no así con jóvenes ni con los demás países observadores quienes participan de diferentes maneras en los programas de la Alianza.

También observamos que el contexto de los tuits fue estratégico solo en el contexto económico, pero no así en el social ni en el cultural. Incluso observar que

la mayoría se mandaron en el contexto político, dando mayor peso a las acciones de los funcionarios y sus reuniones que a los beneficios que estas reuniones conllevan. Aquí se recalca que en este tipo de plataformas la información debe dirigirse hacia los beneficios para la población sobre esos encuentros, no los encuentros en sí mismos.

Encontramos también que las tácticas fueron estratégicas cuando la mayoría de los tuits tenían una codificación que apelaba a alusiones conmemorativas o a hechos con datos duros, la codificación fue estratégica en general porque 187 mensajes fueron útiles para este tipo de proyectos que tienden al regionalismo, a tender lazos de integración y a buscar caminos en común mediante proyectos en conjunto lo cual es una buena noticia siempre y cuando los tuits fueran más frecuentes.

Puedo decir también que los mensajes fuerza sobre la Alianza son tácticos al hablar de la AP como un modelo de integración exitoso, pero no son estratégicos para referirse al desarrollo social de la Alianza o su cercanía con la población. También se encontró que el mensaje fuerza de México es táctico cuando habla de México como cooperante con América Latina pero no así cuando no proyecta un México emergente hacia el futuro. Se encontró que el grado de espontaneidad demerita en gran medida la estrategia de comunicación al estar presente en más de la mitad de los tuits; y para finalizar se encontraron aquellos valores presentes en los tuits que pueden ayudar a construir una narrativa regional con base en la responsabilidad, el apoyo mutuo, la rendición de cuentas y el desarrollo en conjunto hacia el futuro.

5.4 Balance Capítulo V

Este capítulo presenta los resultados cualitativos y cuantitativos de nuestras unidades de análisis. Presentamos en principio una descripción del procedimiento seguido para realizar las entrevistas y aquellas respuestas a las preguntas eje. Así, se muestra la mecánica del grupo a partir de la presidencia *pro tempore* de la Alianza, un esquema de la coordinación del GEC, el Plan comunicacional de la

Alianza del Pacífico y la relación entre la S.R.E. y la comunicación de la Alianza dentro de las embajadas.

La segunda parte de este capítulo presenta aquellos resultados cuantitativos del análisis de los tuits mediante 12 gráficas que ilustran el recuento de las palabras clave dentro de los tuits, la actividad por cuenta donde se destaca las acciones de México en Colombia, los actores retuiteados en red, las temáticas de la Alianza que más se repitieron, el objetivo de política exterior más presente, la interacción en Twitter, los hashtags o etiquetas destacadas en los mensajes, los formatos presentes y dos mapas de calor que ilustran sobre el impacto de los tuits por país con los dos tuits con mayor impacto de las cuentas @EPN y @SoyBlancaAlcala, y el análisis de las tácticas presentes en estos.

La tercera parte es la presentación de las variables cualitativas medidas a partir de las entrevistas y del análisis semántico diferencial. Este análisis fue posteriormente cuantificado para observar las tendencias cualitativas de los tuits. Así en este capítulo se presentaron lo stakeholders de los mensajes, el contexto en el cual fueron escritos, la codificación de los mensajes, el mensaje sobre México que se transmite en Twitter cuando publica mensajes en torno a la Alianza, el grado de espontaneidad de los mensajes y los valores encontrados que posteriormente ayudan a construir una narrativa en común útil para este tipo de proyectos regionales.

Los resultados son acompañados de descripciones de las gráficas y de capturas de pantalla de ejemplos para ilustrar de mejor manera el sentido de las gráficas y una argumentación del porqué cada variable fue o no estratégicamente comunicativa en este periodo. Las implicaciones de estos resultados y su discusión son presentadas en el siguiente capítulo donde además se muestran algunas recomendaciones puntuales.

Capítulo VI.

Discusión, conclusiones y recomendaciones

Los invito a que encuentren en el cambio constante la magia del estratega, lo apasionante de la comunicación, porque en definitiva quien no teme al cambio puede imaginar, diseñar y convertir el futuro en realidad, en presente.
(Ferrari, Mariana. 2005)

Con base en mis preguntas de investigación, los ejemplos y los argumentos teóricos expresados en los capítulos anteriores, los resultados dan paso a la discusión y a las recomendaciones puntuales sobre la estrategia y las tácticas a emplear, además de subrayar aquel hallazgo fundamental que me ha permitido proponer ciertos valores para crear una narrativa estratégica desde el gobierno de México para la red social Twitter en proyectos de cooperación internacional, de las cuales México puede aprovechar en su camino por ejercer una diplomacia digital y pública más efectiva, valiéndose de tácticas propias de la estrategia de comunicación. Al final de este capítulo se encuentran nuevas preguntas que motivan a continuar con esta investigación y las consideraciones a futuro para este tipo de proyectos, cierro con una reflexión coyuntural que se presenta al tiempo en que escribo este apartado, noviembre de 2019, con los movimientos sociales en varios países de la región quienes atraviesan en este momento cambios políticos derivados de un deseo en común sobre un urgente cambio.

6.1 Principales hallazgos de la investigación en relación con mis preguntas de investigación

En este apartado responderé a la pregunta sobre las que se estructura este trabajo con base en los resultados obtenidos. A la pregunta central:

- *¿Cómo fue el manejo de la diplomacia digital en Twitter por parte de México en el caso de la Alianza del Pacífico?*

Si consideramos que la diplomacia digital es “el uso de redes sociodigitales por un Estado para lograr sus objetivos de política exterior y gestionar su imagen internacional” (Manor, 2018) y que es “una estrategia de gestión de la diplomacia a través de herramientas digitales” (Holmes, 2013) el cual “tiene que ver con efectivas estrategias de comunicación necesarias para alcanzar y atraer al público objetivo”

(McClory, 2015), en donde una estrategia tiene que ver con tácticas relacionadas con una pre elaboración consiente de cara al logro de objetivos asignados, teniendo en cuenta el contexto de partida donde se hace uso de la interacción simbólica para maximizar las oportunidades (Pérez González, 2008), entonces no se está realizando una diplomacia digital bajo los supuestos de este trabajo, porque las tácticas alrededor de una estrategia de comunicación vía Twitter del gobierno de México, al menos sobre la Alianza del Pacífico, en el mejor de los casos llega a informar sobre las acciones políticas de gobierno y en materia de liberación económica. Se deja de lado la comunicación bidireccional con los stakeholders y no se pone atención en temas estratégicos para un mejor acercamiento del público con la Alianza y sus beneficios. No es estratégica por la baja actividad en el promedio de sus cuentas y concentrar la mayoría de sus mensajes a empresarios e inversionistas, dejando de lado al grueso de la población con otros intereses, esto aunado al alto grado de espontaneidad presente en los mensajes y que se demuestra con el bajo número de réplicas de los tuits en general y en Perú en particular.

Por otro lado, las tácticas eficientes fueron seguir persiguiendo los objetivos de política exterior sobre todo el referente a “Reiterar el compromiso de México con el libre comercio, la movilidad de capitales y la integración productiva”⁴⁴, además de buscar la mayor parte de las veces utilizar etiquetas para relacionar temas con la Alianza y utilizar la codificación basada en hechos y apelaciones conmemorativas, haciendo referencias al regionalismo y la integración entre países con destinos comunes y la reiteración de mensajes fuerza sobre la Alianza como un mecanismo de integración.

A la pregunta secundaria *¿De qué manera los funcionarios informaron en sus cuentas oficiales sobre la Alianza del Pacífico?* Los hallazgos fueron los siguientes:

Durante la administración de Enrique Peña Nieto, los funcionarios y dependencias que representan a México en Chile, Colombia y Perú tuvieron una visibilidad en redes sociodigitales para informar sobre temáticas en su mayoría de tipo política y económica

⁴⁴ Objetivo número tres de política exterior del Plan Nacional de Desarrollo de la administración de Enrique Peña Nieto.

en el marco de las acciones de la Alianza del Pacífico. Se recalca que no existió en sentido estricto una diplomacia digital porque los mensajes carecen de tácticas que sigan un plan estratégico acorde a la red sociodigital Twitter. Si bien hay un esfuerzo por tener cuentas oficiales en Twitter de embajadores y embajadas, a lo máximo que se llega es a compartir información, sin necesariamente establecer una comunicación de ida y vuelta con los stakeholders.

De acuerdo con los objetivos de política exterior que se observaron, se encontró que en su mayoría los tuits responden a “Reiterar su compromiso con el libre comercio, movilidad de capitales e integración productivas” lo cual tiene mucho sentido si observamos que el pilar de la Alianza es la integración económica y las acciones que hacía ello se dirijan. En esta misma línea se identificó que el contexto en el cual se mandaban más mensajes fue justamente el político dando mayor peso a las reuniones gubernamentales de distintos niveles, pero sin dejar claro en qué medida esto es un beneficio para la población, pues las reuniones se vuelven exclusivas y se aleja a los públicos, lo de gran valor en este tipo de integración son los beneficios que representan las reuniones gubernamentales de trabajo, pero no la reunión en sí misma. Por otro lado, la codificación que se utilizó en mayor medida fue aquella basada en hechos o cifras, lo cual es una buena noticia, aunque debería implementarse además cómo es que estos números, sobre todo ligados al comercio, contribuyen al desarrollo del ciudadano promedio.

A la pregunta secundaria *¿En qué grado los mensajes de los funcionarios vía Twitter sobre la Alianza del Pacífico se apegan a criterios de comunicación estratégica planteados en la Alianza?* Los hallazgos fueron los siguientes:

Dentro del plan estratégico de comunicación que las entrevistas me proporcionaron sobre stakeholders, el mensaje rector y la relación con otros actores, los funcionarios y embajadas que informaron en sus cuentas oficiales sobre la Alianza del Pacífico se dirigieron principalmente a empresarios con temáticas relacionadas con el libre comercio, la supresión de barreras arancelarias y oportunidades de inversión. Uno de los puntos a resaltar es que dentro de los stakeholders se considera a aquellos países observadores como gobiernos de Asia o Europa, en este sentido cabe considerar que los mensajes únicamente fueron escritos en español, esto sugiere que estos mensajes

no son dirigidos a esta población, al menos para las cuentas que fueron analizadas. Esto no niega que en otras cuentas oficiales de México de otros países no se hable de las acciones de la Alianza en idiomas diferentes al español, aunque estas cuentas no fueron objeto de mi estudio.

En cuanto a los mensajes fuerza de la Alianza se encontró que en Perú estos mensajes van más dirigidos a la información sobre becas de intercambio entre jóvenes estudiantes de México y ese país, el mensaje fuerza en Chile es un refuerzo por observar a la Alianza como un modelo de integración exitoso, sin embargo, aquellos mensajes que refuerzan el desarrollo social y los beneficios de los programas de la Alianza no son retomados significativamente en las cuentas analizadas.

En cuanto a la inclusión de otros actores en el mensaje como parte de una táctica en redes sociodigitales, se advierte que solo el 18% de los tuits los menciona, pero se centran en cuentas nacionales como al @senadomexicano o @EPN y solo el 22% de ese 18%, mencionaron cuentas no nacionales como la Agencia Chilena de Cooperación Internacional @Agcichile, la cancillería de Perú @CancilleriaPeru, @JuanManSantos o @JimmyChamorro.

6.2. Conclusiones y recomendaciones prácticas

Retomando a Rafael Alberto Pérez, quien señala a la comunicación estratégica como aquella útil “para encauzar el poder de la comunicación y así incidir en los resultados de la partida que estamos jugando en la orientación que marcan nuestros objetivos” (Pérez R. A., 2001), y observando los objetivos de la diplomacia digital que son contribuir a la consecución de los Objetivos de Política Exterior en el marco de un “México con responsabilidad global”, como se trazó en el sexenio de Enrique Peña Nieto, una comunicación de este tipo necesita identificar las tácticas más adecuadas.

En este sentido, la investigación trazó sus variables haciendo intersecciones entre las estrategias de comunicación, la diplomacia digital y este proyecto de cooperación e integración regional, uniendo diferentes perspectivas para un mismo fin: Identificar aquellos elementos estratégicos presentes en los tuits generados e identificar las áreas de oportunidad basándonos en la teoría para poder estructurar los

mensajes de acuerdo con las intenciones previstas, tomando en consideración cuatro cosas:

- Los Objetivos de Política Exterior.
- Los objetivos de la Alianza, las acciones puestas en marcha dentro de su marco y la propia estrategia derivada dentro de la Alianza en conjunto con los cuatro países que la integran.
- Los objetivos de México al ser parte de la AP como proyecto de integración regional; y
- La agenda que cada embajada tenga en el país acreditante.

Todo ello en sintonía con las consecuencias previsibles: mejorar el conocimiento y percepción de la Alianza entre las poblaciones de estos países.

6.2.1. Recomendaciones:

- Las acciones deben enfocarse sobre todo en Perú, pues como refiere el estudio del CIDE, el 40% de la población desconoce a la AP. Este dato cobra sentido al ser comparado con la actividad en Twitter de México en este país, la cual también fue la más baja contribuyendo en alguna medida al desconocimiento del mecanismo.
- Otro de los datos que se relacionan entre la investigación del CIDE y la aquí llevada a cabo tiene que ver con Colombia, pues es en este país donde más se conoce a la Alianza y también donde, según nuestra investigación, hay más actividad en Twitter de México en las cuentas analizadas. Al respecto propongo poner mayor atención en comunicar sobre otras temáticas de la Alianza y no únicamente centralizar la comunicación en aquellas de corte económico o comercial, ni en el embajador en turno, diversificando tanto a los involucrados en cada uno de los proyectos como en temáticas más sociales como el libre tránsito de personas, cultura, medio ambiente o cooperación laboral, al igual que las acciones por la equidad de género.
- En Chile y Perú propongo poner mayor atención en las temáticas sobre equidad de género que maneja la Alianza, la libre circulación de personas, los avances en becas, cooperación laboral y sobre desarrollo. Cabe subrayar que dentro de la población que más desconoce a la AP, se encuentran las mujeres; aunque la

propia Alianza maneja temas de género y empoderamiento femenino, por lo cual, prestar mayor interés en comunicar esta visión de la Alianza en este sector poblacional desde nuestro país, podría contribuir a un mayor conocimiento de esta y su mejor valoración.

- En el estudio del CIDE, las poblaciones con mayor desconocimiento de la AP tienen una idea generalmente mala de la globalización y un desinterés por asuntos internacionales, lo cual cobra sentido si buscamos las realidades complejas por las que cada país atraviesa. Sin embargo, para nuestro tema, desde las estrategias de comunicación, al observar los mensajes más frecuentes sobre la AP, estos se enfocan al libre flujo de mercancías. Este tema está dirigido sobre todo a la población que ya conoce a la Alianza y quienes tienen una buena impresión de ella y de el libre flujo de mercancías, pero no existe, por otro lado, un discurso que plantee los beneficios que estas prácticas conllevan en la vida diaria de la población como lo son el desarrollo sostenible o incluso el desarrollo social con las formas de intercambio laboral y educativo o las acciones para el medio ambiente o la productividad para campos como la pesca o el turismo.
- Se sugiere incrementar los mensajes que atienden a temáticas de corte cultural para mantener un equilibrio con el contexto económico. En línea con las recomendaciones que siguen, donde se apuesta por incrementar un tipo de mensaje basado en valores y apelaciones conmemorativas, los de corte cultural pueden en gran medida contribuir a estos, percibiendo a la Alianza como más cercana a la ciudadanía y con la intención de ir formando identidad regional dentro de los ciudadanos de los cuatro países.
- Además del pilar económico, en el caso de Chile y Perú, los mensajes sobre el libre tránsito de personas, que representa un componente importante de la AP, y es bien visto por la comunidad internacional, no se tocó ni una sola vez y se propone darles mayor atención. Igualmente, aunque la temática de desarrollo está presente en todos los países, recomiendo que sea ejemplificado con datos duros para que el mensaje no se pierda en un aparente tuit de buenas intenciones. Cabe recordar que todas las temáticas buscadas en los tuits, se

promocionan dentro de la propia comunicación de la Alianza del Pacífico, quien crea los materiales y los difunde en su propia cuenta @A_delPacífico, es decir, para el acceso y promoción de los mismos, en el más fácil de los escenarios, solo se retomaría de la propia plataforma de comunicación de la AP y en el más elaborado de los escenarios, debería ser personalizado con información que atienda a la agenda local de cada embajada.

- En los tuits emitidos desde Chile y Perú, propongo mayor atención a temáticas sobre libre tránsito de personas y la promoción turística. Además, las acciones que los cuatro países emprenden frente al cambio climático son iniciativas relevantes que pueden dar fuerza a la AP a nivel global en el actual contexto internacional. Dentro de los mensajes fuerza en Perú, Chile y Colombia propongo un incremento en aquellos que busquen la importancia de la AP para el desarrollo social de forma más cercana a la ciudadanía.
- Aquí hago una reflexión en cuanto al mensaje sobre nuestro país al ser miembro de la Alianza del Pacífico, por ejemplo, *México tecnológico* mensaje que fue retomado como variable a partir de las entrevistas, nunca aparece en la lectura de los tuits. Puedo interpretar que no es prioritario una percepción de México como un país tecnológicamente potencial en la región y que podría configurar un elemento positivo a nuestra imagen dentro de la AP para atraer de mejor manera a los demás integrantes, incluso los apoyos a la ciencia y el desarrollo en donde el propio CONACyT tiene un peso de gran valor. En este sentido conviene reflexionar sobre cuál es la imagen que nuestro país quiere proyectar al ser parte de este tipo de proyectos que ha demostrado tener gran alcance en otras regiones del mundo. Por ello considero que una narrativa de México apropiada debería estar dirigida hacia un México emergente y abierto al futuro.
- Incrementar el uso de videos e imágenes: Puede sonar obvia la necesidad de incrementar este tipo de formatos en redes sociodigitales, pero sustentada en las observaciones de los tuits, solo el 48% de los mensajes tienen formatos en video, imágenes o infografías adecuada para esta red sociodigital. En este sentido, incluir video o imágenes con los verdaderos beneficiados de la Alianza, que son las poblaciones de estos países, es primordial para mantener la red de

los mensajes. Este punto es relevante, desde la teoría utilizada que se basa en el paradigma relacional, la cual pone atención en cómo interactúan sujeto y mensaje en contextos dados, en este caso, en redes sociodigitales como Twitter. Merece la pena recordar el beneficio de estos en grado de impacto, los videos cortos de menos de 2.00 minutos ocupan el primer lugar en formato de mejor recepción, seguido de imágenes, por ello la creación de estos con el material propio de la AP contribuye a llamar la atención de nuestros stakeholders.

- Interacción: Sobre la interacción en redes sociodigitales que se observó en los tuits, debemos reconocer, como María José Canel refiere, a la transformación de los públicos a la hora de opinar y estar presente en el diálogo político: “ya no soportan la unilateralidad de los mensajes y solo se comunican cuando hay posibilidad de interactuar, se trata en definitiva de un público que hoy es más sensible al entorno, de una sociedad civil emergente que sigue de forma más cercana la actuación de las organizaciones” (Canel, 2018). Desde este punto de vista y desde la propia diplomacia pública, las interacciones con los públicos mantienen la sensación de cercanía y su inclusión evita la sensación de propaganda, entendida como “la comunicación orientada a vender un producto o una idea sin importar lo que la gente piense. Cuando falta reciprocidad, las personas sospechan de los mensajes o prescinden de ellos” (Canel, 2018).

Si Twitter no es observado como plataforma para crear comunidad y en realidad acercarnos a la población acreditante y a los mexicanos en el exterior, se están desaprovechando las potencialidades de la red y no se puede decir que en realidad se está ejerciendo una diplomacia digital. Esta reflexión sirve para cambiar, sin ninguna otra solución, la forma en que el servicio exterior utiliza estas redes y se conecta con la comunidad no solo para informar, sino para comunicar de ida y de vuelta. No es una cuestión sencilla, pero los beneficios son muy perceptibles en un periodo de tiempo corto, pues las comunidades no se sienten abandonadas cuando se les escucha o se les da respuesta.

- Renunciar a la espontaneidad del mensaje como el egocentrismo, a la no inclusión del ciudadano en los contenidos que abusan de la institucionalidad del Estado como único actor, y a aquellos cuyo formato no es el apropiado para la red que se desea utilizar. Los mensajes egocéntricos no incluyen a la ciudadanía y únicamente hacen referencia al gobierno y sus acciones. En un proyecto como la Alianza del Pacífico, la inclusión de las diferentes ciudadanías, tanto colombiana, chilena, peruana y mexicana y la de los Estados Observadores es importante para que se sientan incluidas en el mensaje como las principales beneficiadas de este tipo de proyectos de integración, evitando así generar una ciudadanía pasiva, su permanente descontento y el desconocimiento que su falta de inclusión conlleva. Así mismo también se aconseja renunciar a los mensajes nominales que lo vuelven personalistas, poniendo el propio nombre del funcionario en la gestión de acciones en torno a la Alianza, estos dejan ver excesos de autoridad innecesaria en este tipo de proyectos (Riorda, 2018).
- Mencionar y *retuitear* o replicar contenido generado por otros actores de mayor visibilidad hace más grande la red de comunicación. Solo tres veces se mencionó a actores que no pertenecen a la AP como Estados Miembro, en específico el Ministro de Finanzas de EE. UU., la Ministra de Canadá y El Ministro de Corea del Sur. Sin demeritar la atención que hacia estas cuentas tuvieron los mensajes en Twitter, aprovechar el hecho de que gran cantidad de funcionarios tiene una cuenta oficial en Twitter para mencionarlos dentro de los mensajes hace que se incremente el alcance con los seguidores de esa cuenta, además de ello la conversación entre estos personajes incrementa la visibilidad. No aprovechar las cuentas de Twitter de los funcionarios de otros países evita que el mensaje llegue a audiencias más amplias a las que cuales les interesa, pues por alguna razón se encuentran en ese momento. Pérez segura que “el grado de comunicación que pueda haber entre los participantes tiene una clara influencia en el resultado de un juego. Sin comunicación, puede haber, si acaso, coordinación entre los jugadores, pero no es posible, ni la cooperación, ni la negociación” (Pérez, 2001 pp. 549). En este sentido, la coordinación entre los

actores también podría verse en cuanto a la comunicación que estos emiten sobre la AP.

- La coordinación de los mensajes. Como hemos visto, la propia AP está dotada de un grupo de trabajo sobre estrategia comunicativa. En este sentido, los mensajes que de ahí se crean en torno a la Alianza son los del interés de proyecto con una inversión importante que viene desde el Banco Interamericano de Desarrollo y de expertos en redes sociodigitales quienes crean los mensajes. Esto tiene una gran ventaja, pues los mensajes y sus complementos como infografías y fotos ya están hechos y solo tienden a bajarse por las embajadas y embajadores para ser complementados con la información regional. Lo anterior contribuye en gran medida a dar coherencia al mensaje sobre la Alianza del Pacífico, pero también al mensaje que México manda como Miembro de la AP como un país tendiente a la democracia y con un claro compromiso con el desarrollo, la cooperación y la integración, como un país que escucha y es cercano a la ciudadanía de otros países.
- La medición de resultados: Dentro de las entrevistas a profundidad realizadas se mencionó que no había forma de evaluar el impacto de la estrategia de comunicación formulada específicamente para la Alianza del Pacífico, por ello tampoco para el ejercicio de la diplomacia digital mexicana. A este respecto sería muy sencillo proponer un sinfín de programas *software* los cuales funcionan para observar el impacto de los mensajes y la forma en la cual se extendieron estos por el mundo, identificando dónde hace falta tener mayor atención. Programas como “R” nos permiten configurar estas visualizaciones, el propio Twitter vende los datos históricos de temas, usuarios e interacciones para ser visualizados, el programa NodeXL también brinda herramientas de análisis muy valiosas o como se hizo en este trabajo con *Cognos Analíticos* de IBM. Advierto con todo esto que hoy en día es de gran utilidad tener personal capacitado en ciencia de datos dentro de las cancillerías y dentro de organizaciones como la Alianza del Pacífico, incluso ya se practica en otras regiones quienes entienden la importancia de los datos masivos que las propias redes generan.

6.2.2. Los valores de la Alianza para una narrativa estratégica.

Para nuestro autor principal, Rafael Alberto Pérez, es muy importante dentro de las estrategias de comunicación tener una visión de futuro. Recalca que son los valores quienes nos dan esta visión hacia adelante (Pérez R. A., 2001), por ello es relevante dotar de identidad, en este caso regional, a la Alianza con una fuerza conductora que refiera no solo a lo económico, también a lo social y a lo cultural, en tanto que los cuatro países comparten una misma ideología de libre mercado, una visión del mundo compartida y el desarrollo integral de nuestras sociedades. Pérez refiere al respecto que “una estrategia de comunicación consiste en transmitir a sus públicos, incluidos los externos, los valores y perspectivas que animan e impulsan una organización, proyecto o persona” (Pérez R. A., 2001).

Jorge A. Schiavon y el equipo del CIDE argumentan que la estabilidad y la viabilidad de una integración regional “también se encuentra en cómo ciertas ideas específicas son comprensibles y se afianzan en el pensamiento de las sociedades, adquiriendo un carácter común para ellas (Morales, Maldonado, & Schiavon, 2016, pág. 138). Argumentan que relegar a las poblaciones a un papel secundario no contribuye al éxito de este tipo de integraciones, por lo cual es mejor dar un lugar a compartir experiencias, realidades y aprendizajes que contribuyen a crear el imaginario colectivo donde la población le da sentido a la integración. Esa fue la razón de identificar en los tuits aquellos valores que acompañan los mensajes los cuales promueven una comprensión e identificación de metas entre estos países como narrativa estratégica. Desde este punto es interesante reconocer que, entre los valores encontrados, *el compromiso, la responsabilidad y el trabajo en conjunto* de estos países, son valores que refieren la importancia de factores de socialización del proyecto y de la internalización de propósitos que sustentan estos esquemas, más allá de la ideología que cada país tenga respecto a la apertura económica o la consolidación democrática.

Mario Riorda apoya esta premisa para efectuar una comunicación basada en valores, en tanto que estos “son generadores de consenso, actúan preferentemente

sobre aspectos emocionales y colaboran de manera notable con la construcción o fundamentación de la visión” (Riorda, 2008). El autor refiere que esta codificación apela a la generación de identidad siendo necesariamente emotivos y que están relacionados con la generación de confianza para este caso los diferentes stakeholders a los que está dirigida la Alianza del Pacífico.

De la mano con esta codificación se sugiere el uso de apelaciones conmemorativas, totalmente ligado con los valores. Riorda asegura que esta codificación “busca la identificación o la apelación a los regionalismos, localismos o particularismos. Son motores que dan dinamismo a la idea de comunidad y que ayudan a cimentar un proyecto en común (...) generan lazos y espacios simbólicos de integración. Parte de una exigencia social que hace posible ritualizar relaciones sociales diversas y posibilita mayor densidad afectiva” (Riorda, 2008). Este punto es de gran valor cuando observamos que el proyecto contempla diferentes sociedades en una misma alianza y que la aceptación de esta, pese a sus diferencias, podría sostenerse en estos valores como la *integración y el éxito. El desarrollo y la cooperación, la responsabilidad y apoyo mutuo y la rendición de cuentas.*

Así, dentro de las dependencias y funcionarios que emitieron mensajes hacia el interior del país también, se observa el valor del *compromiso con la Alianza y sus objetivos*. Como se mencionó en el apartado anterior, son buenas noticias en tanto se visualiza a México como un país comprometido con sus aliados y que está presente cuando se requiere y hace falta. Pese a ser el valor más presente, son pocas las veces que se repite, por lo que incrementarlo dentro de los mensajes traería beneficios, no solo para la imagen de la Alianza al exterior, sino para México como miembro de la AP.

Retomando a Alister Miskimmon, Ben O’Loughlin y Laura Roselle quienes tratan el tema de las narrativas como un marco de trabajo para la diplomacia digital⁴⁵ sugieren que estas son un elemento estratégico para intentar construir un significado compartido del pasado, el presente y el futuro de las políticas. A partir de ello, sugiero ir escribiendo narrativas estratégicas que vayan siendo codificadas con base en las experiencias con los diferentes públicos involucrados en un contexto más cultural y

⁴⁵ Véase capítulo II.

social que económico, con una codificación basada en valores como la confianza, apoyo mutuo, amistad, progreso y apelaciones conmemorativas que legitiman a la Alianza del Pacífico.

Sugiero desarrollar una narrativa en común como Alianza sobre el destino que deseamos como países y para nuestras sociedades, una historia compartida sobre el pasado y el presente de nuestras relaciones basada en asociaciones emocionales sobre la cooperación multilateral, el liderazgo regional, el compromiso, la responsabilidad y el apoyo mutuo entre las partes, utilizando Twitter y otras redes sociodigitales para mostrar visualmente los avances del proyecto, sus resultados y narrativas.

En este sentido Coneliu Bjola, teórico sobre diplomacia digital, sugiere el uso del análisis de macrodatos como una herramienta indispensable para que las embajadas “tengan una comprensión integral de sus públicos en tiempo real y establezcan un enfoque diplomático de comunicación bilateral más efectivo” (Bjola, 2018). Reiterando así la importancia que el contenido emocional del discurso sostiene. Subrayo que “un discurso con emociones intensificadas, tanto positiva como negativamente, tienen más probabilidades de hacerse virales que aquellas con un contenido emocional poco intensificado” (Bjola, 2018), por lo cual aconsejo aprovechar la capacidad de llegar a millones de personas de forma directa y en tiempo real para construir relaciones más sólidas con públicos extranjeros sumando la función de algoritmos a la lectura de emociones para moldear los marcos en que los públicos aprenden e interpretan los mensajes (Bjola, 2018).

En línea con lo anterior, también propongo sostener esta narrativa estratégica con una comunicación basada en hechos, la cual representa “una evidencia empíricamente verificable (Riorda, 2016). Este complemento aseguraría los avances y demostraría que la Alianza, en efecto, está cumpliendo con el desarrollo social que promete. Esto de hecho ya se hace en forma de infografías, aunque como se observó en los tuits, en un porcentaje muy menor.

6.3 Implicaciones académicas y consideraciones a futuro

En momentos de coyuntura donde al parecer lo que rige son las fragmentaciones regionales y la preferencia por el proteccionismo y el aislamiento, la Alianza del Pacífico se presenta como un proyecto que recupera el valor de la cooperación, la responsabilidad y el trabajo en conjunto para el desarrollo, fortalezas que no deben escapar de la comunicación que nuestros propios funcionarios proyectan al exterior y del que se cuenta con mucho material para contribuir al acercamiento y el entendimiento.

Este trabajo fue pensado de manera integral uniendo entre sí cada una de las variables que se analizaron adquiriendo un sentido: La comunicación de un proyecto de integración del cual México forma parte, hablando por sí mismo y por los demás para la mejor recepción, tanto con sus respectivas poblaciones, como fuera del proyecto con los países observadores y cooperantes.

Lo interesante de trabajar con la comunicación como perspectiva y visión de futuro con base en *valores* es que, a través de esta, estamos capitalizando otros intangibles como la identidad, la cultura dentro de la AP, y lo que es más importante, construyendo sobre ellos auténticos puentes de confianza (Pérez Rafael, 2005). Esto podría contribuir a visualizar a la Alianza como integración, desarrollo y sustento compartido, percibiendo a los miembros más como amigos que como aliados, pues como plantea Villanueva en su libro *Sombreros, Frida y Boom*: “Una imagen de amistad en el sistema promueve la comunicación directa, los intercambios, la migración y el comercio internacional” (Villanueva Rivas, 2020).

Las implicaciones académicas que deja esta investigación son, por una parte, dotar de elementos para investigar la comunicación estratégica y sus tácticas dentro de otros mecanismos de cooperación e integración regional como el TLCAN o su sucesivo TMEC. Así mismo, considero que estas variables pueden emplearse para medir las tácticas estratégicas de otras redes sociodigitales como Instagram, red que considero llevará la delantera en poco tiempo para comunicar a públicos extranjeros, de manera más efectiva, las acciones de este tipo de mecanismos utilizando storytelling.

Espero que esta investigación contribuya académicamente al requerimiento de los investigadores del CIDE en su texto escrito en 2016. Ellos refieren que, después de invertir recursos para mejorar el conocimiento de los ciudadanos sobre la AP mediante la educación y la comunicación, el paso siguiente, y en cual espero haber contribuido, es a sugerir tácticas estratégicas para “informar mejor a los ciudadanos de cada uno de los países acerca de los beneficios que esta nueva Alianza puede generarles en términos de bienestar personal (...) para que las percepciones y valoraciones se transformen cada vez en más positivas y favorables” (Morales, Maldonado, & Schiavon, 2016). Esto con mensajes sobre los beneficios al alcance del ciudadano para mejorar su percepción sobre la Alianza. Este trabajo intenta contribuir con esta misión considerando elementos propios de una estrategia de comunicación desde la teoría de Rafael Alberto Pérez y elementos de Mario Riorda y María José Canel aplicados a la diplomacia digital.

Sin embargo, a futuro surgen otras preguntas como ¿En qué medida los mensajes que provienen de la cuenta @A_delPacífico cumplen con estas tácticas estratégicas de comunicación?, ¿De qué manera los propios embajadores observan a la Alianza para su comunicación? y ¿En qué criterios se basan para informar más sobre una temática y no sobre otra? Así mismo considero relevante volver a aplicar la encuesta a grupos focales de los cuatro países para observar en qué medida seguir estas sugerencias ha afectado la forma en la cual perciben a la Alianza y en general el conocimiento que tienen de ella, sobre todo a la luz de los movimientos sociales que se presentaron en la segunda mitad del año 2019, momento en que terminé de escribir este trabajo.

6.4 Reflexión final: Los movimientos en América Latina y el futuro de la Alianza.

Al día que escribo las conclusiones de este trabajo, los movimientos en América Latina están aún en ebullición, las piezas del ajedrez regional aún no terminan de acomodarse y el resultado podría amenazar la sobrevivencia de este mecanismo de integración por las siguientes tres razones: La primera, una crisis de confianza en el sistema, sus gobiernos e instituciones. Segunda, las razones que empujaron a las protestas incesantes desde la segunda mitad de este año son en gran parte algunos de los pilares sobre los que se sostiene la Alianza del Pacífico y tercera, el giro en la política exterior actual de nuestro país. Me permito concluir estas anotaciones y también este trabajo en su conjunto con un párrafo final que apuesta por seguir con el mecanismo sin perder de vista consideraciones comunicacionales a futuro para la actual administración.

El Barómetro de Confianza de Edeleman en su versión 2019 advirtió desde enero de este año que, a pesar de las diferencias entre los públicos informados y la población en masa que no lo está, todos tienen una misma y fuerte inquietud “comparten un deseo urgente de cambio” (Edelman Trust Barometer, 2019). El informe advierte que solo una de cada cinco personas en el mundo siente que el sistema les está funcionando, esto refiere que el 80% de la población general cree que su sistema político y social le está fallando. A partir de ello, puedo decir que los movimientos sociales en América Latina en 2019 son acciones de la población frente a esta desconfianza en el sistema y sus instituciones y la falla en el bienestar social que de ello se deriva.

El 18 de octubre de 2019 estallaron las protestas en Chile y treinta días después 23 chilenos han muerto, 17 000 personas han sido arrestadas, hay 246 casos de tortura y 58 agresiones sexuales (Montes, 2019). En Colombia las protestas comenzaron al mes de las iniciadas en Chile y al 22 de noviembre del 2019 tiene decretado un toque de queda y un saldo de 230 personas detenidas (Oquendo, 2019). Los reclamos se sitúan en la misma línea, un descontento con las políticas económicas

y sociales que afectan a la población desde diferentes ángulos como la violencia, las políticas laborales o la corrupción (Deutsche Welle, 2019).

Recordemos que la AP surgió como una respuesta frente al MERCOSUR o el ALBA, modelos de integración que tienden hacia el proteccionismo frente al exterior, a no versar con la ideología estadounidense, a no tener políticas tendientes a la democracia y a dar al Estado el papel regulador frente al mercado. Sin embargo, los movimientos en Chile y Colombia son consecuencia de las políticas liberales y de una crisis a la credibilidad de las instituciones democráticas. Preveo que esta serie de movimientos seguirán como resultado de que el 75% de los gobiernos del mundo son percibidos como incompetentes o corruptos (Edelman Trust Barometer, 2019), sin importar cual sea su política económica.

Por otro lado, en México hay señales de los cambios importantes en política exterior. Por ejemplo, el canciller Marcelo Ebrard fue quien acudió a la reunión de Alto Nivel de la Alianza del Pacífico en Perú el pasado 6 de julio, cuando por protocolo, debió haber asistido el presidente de México. También llama la atención el rechazo del gobierno mexicano de recibir al presidente chileno Sebastián Piñera en octubre de este año. El cambio en varias de las políticas internas, en la visión al exterior de nuestro país y al recorte en los recursos, abona a observar un riesgo en la continuidad de este mecanismo, lo cual no debe perderse de vista, sobre todo para dar seguimiento en proyectos de cooperación internacional, no solo con América Latina, sino con el resto del mundo.

Guadalupe González, Maestra del COLMEX, considera que durante la administración de Enrique Peña Nieto se redujo el ímpetu sobre este mecanismo y que se utilizó a la Alianza del Pacífico como una herramienta de relaciones públicas para acercarse mejor a los Estados Observadores (González, 2019). Sin embargo, en el panorama actual, este instrumento de integración es estratégico para México porque sitúa a nuestro país como Estado cooperante con su región geográfica, pues la integración va más allá de las políticas democráticas o las económico liberales, porque los grupos de trabajo se coordinan para dar continuidad a las asistencias técnicas entre los países o la movilidad estudiantil y el trabajo en variados temas de interés regional, lo que llamó la atención para que el mecanismo tuviera 55 Estados Observadores.

Considero que a futuro México deberá levantar banderas de cooperación, integración, seguridad y paz que podría transmitir en la región una imagen de amistad⁴⁶ dentro de la Alianza o frente a otros mecanismos de integración o cooperación. Para ello no deberá perder de vista los incesantes avances tecnológicos que en poco tiempo harán que este tipo de mecanismos recurran a la realidad virtual, que utilicen la inteligencia artificial y experiencias de inmersión con los públicos, así como el mayor uso de *big data* para hacer más efectivas las narrativas e incrementar el reconocimiento y la buena percepción de estos mecanismos. Sin embargo, cabe mencionar que la diplomacia digital no sustituirá jamás las mala políticas “La voz más potente de un actor internacional no es lo que dice, sino lo que hace” (Cull, 2009), pues de ninguna manera pretendo que sea la propaganda quien se valga de estas tácticas, esto requiere un entendimiento y una señalización diplomática que represente la estabilidad y el compromiso de nuestro país con la paz y la seguridad, pero también la solidaridad con la comunidad internacional para alcanzar las metas regionales, sobre todo frente a la Visión Estratégica 2030 (AP, 2019), con los objetivos y metas encaminados a cumplir la Agenda 2030⁴⁷ de Desarrollo Sostenible y los Acuerdos de París sobre cambio climático.

⁴⁶ Estado Amigo: Política exterior que afirma clara y decididamente los ideales de paz, seguridad y estabilidad estatal, asociadas con muestras de respeto, afecto y solidaridad hacia otros Estados. Se sostiene a través de redes de interacción social y obligaciones recíprocas que construyen identidades sociales comunes basadas en el respeto y el afecto mutuo (Villanueva Rivas, 2020, pág. 111).

⁴⁷ La Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible es un documento adoptado por 193 Estados Miembro de las Naciones Unidas que incluye 17 objetivos de desarrollo cuyo objetivo es “poner fin a la pobreza, luchar contra la desigualdad y la injusticia y hacer frente al cambio climático sin que nadie quede rezagado para el 2030” (Naciones Unidas, 2019).

Referencias documentales

(s.f.).

Aguirre, D., Manor, I., & Ramos, A. (2018). la digitalización de la diplomacia pública hacia un nuevo marco conceptual. *evista mexicana de política exterior número 113*, 7-13.

Alianza del Pacífico. (6 de junio de 2012). *Acuerdo Marco de la Alianza del Pacífico*. Obtenido de <file:///C:/Users/Internacionales/Downloads/Acuerdo%20Marco%20de%20la%20Alianza%20del%20Pac%20C3%ADfico.pdf>

Alianza del pacífico. (2015). *Abecé Alianza del Pacífico*. Recuperado el 2019, de https://alianzapacifico.net/wp-content/uploads/2015/06/abc_AP.pdf

Alianza del Pacífico. (30 de junio de 2018). *Plataforma de movilidad estudiantil y académica*. Obtenido de <https://alianzapacifico.net/download/informe-gestion-2013-2015-de-la-plataforma-de-movilidad-estudiantil-y-academica/>

Alianza del Pacífico. (30 de mayo de 2019). *Alianza del Pacífico. El poder de la integración*. Obtenido de <https://alianzapacifico.net/grupo-tecnico-de-estrategia-comunicacional/>

AP. (2019). *Visión estratégica de la Alianza del Pacífico al año 2030*. Obtenido de <https://alianzapacifico.net/wp-content/uploads/V.-final-ALIANZA-DEL-PACIFICO-V2030-version-final-julio-24.pdf>

Ayllón, B., & Ojeda, T. S. (2014). *cooperación sur-sur regionalismos e integraciones en América Latina*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

Banco Mundial. (2019). *Banco Mundial*. Recuperado el 21 de octubre de 2019, de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD>

Bjola, C. (2018). Diplomacia digital 2.0. Tendencias y resitencias. *Revista Mexicana de Política Exterior 113*, 37-52.

- Canel, M. J. (2018). *La comunicación de la administración pública, para gobernar con la sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Castells, M. (2009). *Comunicación y poder*. Madrid: Alianza.
- Cohen, N., & Gonzalo, S. (2019). *Producción y análisis de datos cualitativos*. Obtenido de Metodología de la investigación ¿Para qué?: <https://www.teseopress.com/metodologiadelainvestigacion/chapter/capitulo-7-produccion-y-analisis-de-datos-cualitativos/>
- Cotarello, R. (2010). *La política en la era de internet*. España: Tirant Lo Lanch.
- Cull, N. (2009). Diplomacia pública, consideraciones teóricas. *Revista Mexicana de Política Exterior*, 47-57.
- Cull, N. (2012). El futuro de la diplomacia pública. *Revista Mexicana de Política Exterior*, 45-73.
- Cull, N. (2018). El largo camino hacia la diplomacia digitalizada. Breve historia del uso de internet en la diplomacia pública de Estados Unidos. *Revista Mexicana de Política Exterior* 113, 15-33.
- Department Research Statista. (27 de mayo de 2019). *Most famous social network sites 2019, by active users*. Recuperado el 10 de junio de 2019, de <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>
- Deutsche Welle. (22 de noviembre de 2019). *Duque: “Hablaron los colombianos, el gobierno los escucha”*. Obtenido de Deutsche Welle. Made for minds: <https://www.dw.com/es/duque-hablaron-los-colombianos-el-gobierno-los-escucha/a-51364958>
- Edelman Trust Barometer. (05 de marzo de 2019). *Edelman*. Obtenido de <https://www.edelman.com/trust-barometer>.
- El Universal. (18 de enero de 2016). *Los líderes mundiales con mayor presencia en facebook*. Recuperado el 21 de mayo de 2019, de

<http://www.eluniversal.com.mx/articulo/techbit/2016/01/18/los-lideres-mundiales-con-mayor-presencia-en-facebook>

Flickr. (2016). *el hogar de todas tus fotos*. Obtenido de Flickr.com

Flores, S. (2016). La Alianza del Pacífico. Una apuesta por la libre movilidad y la integración. *Revista Mexicana de Política Exterior* 106, 89-108.

García de Alba, C. (2009). Diplomacia pública, propaganda y poder blando. *Revista Mexicana de Política Exterior*, 223.

García, A. (2016). La Alianza del Pacífico: Plataforma de proyección global. *Revista Mexicana de Política Exterior* 106, 51-66.

George, S. (2015). *Los pumas del pacífico: Un modelo emergente para mercados emergentes*. Washington: Fundación Bertelsmann.

González, G. (2019). La política exterior del gobierno de Enrique Peña Nieto hacia América Latina y el Caribe en un mundo en transición: Una trama en tres actos. *Foro Internacional*, 763- 808.

Google. (2016). *Empezar a usar el nuevo Google*. Obtenido de [:https://support.google.com/plus/answer/6320392?hl=es&ref_topic=6320376](https://support.google.com/plus/answer/6320392?hl=es&ref_topic=6320376)

Guajardo, I. (2016). La dimensión económica de la Alianza del Pacífico: Una perspectiva mexicana. *Revista Mexicana de Política Exterior* 106, 23- 34.

Hernández Sampieri, R. (2014). *Glosario de conceptos en metodología de la investigación*. México: McGRAW-HILL.

Hernandez Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2014). *Metodología de la investigación*. Buenos Aires: McGRAW HILL.

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, P. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill Interamericana editores.

Holmes, M. (2013). *What is E diplomacy*. Francia: Fordham University.

Instagram. (julio de 2016). *About Us*.

Jupp, V. (2006). *The Sage Dictionary of Social Research Methods*. California: SAGE Publications Inc.

Leví, M., & Guilliana, R. (2016). La Alianza de Pacífico en el regionalismo sudamericano actual. *Revista Mexicana de Política Exterior* 116, 189-204.

Lüfkens, M. (2015). *Twiplomacy study 2015*. Obtenido de <http://twiplomacy.com/blog/twiplomacy-study-2015/>

Lüfkens, M. (10 de Julio de 2018). *Twiplomacy Study 2018*. Recuperado el 17 de junio de 2019, de <https://twiplomacy.com/blog/twiplomacy-study-2018/>

Manfredi, J. L. (2014). *Taxonomía de la diplomacia digital en la agenda de las nuevas relaciones internacionales*. España: Universidad de Castilla.

Manor, I. (2018). *The Digitalization of diplomacy. Toward Clarification of a Fractured Terminology*. Inglaterra: Oxford University.

Massoni, S. (2007). *Modelo de comunicación estratégica . Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente*.

Mateos, J. (1980). *Método de análisis semántico. Aplicado al griego del nuevo testamento*. Madrid: Córdoba .

Mattelard, A., & Mattelard, M. (1997). *Historia de las teorías de comunicación* . España: Paidós.

McClory, J. (julio de 2015). *The softpower 30. A Global Ranking of Softpower*. Obtenido de <http://softpower30.portland-communications.com/>.

Melissen, J. (2005). *The new public diplomacy, soft power and international relations*. Nueva York: Palgrave MacMillan .

Miskimmon, A., & O'Loughlin, B. y. (2018). Narrativa estratégica. El arte de la diplomacia en el siglo XXI. *Revista Mexicana de Política Exterior*, 75-92.

- Montes, R. (21 de noviembre de 2019). La policía de Chile suspende el uso de perdigones tras herir a mil personas. *El País*, pág. 3.
- Morales, R., Maldonado, G., & Schiavon, J. (2016). las bases de la Alianza del Pacífico. *Revista Mexicana de Política Exterior*, 133- 165.
- Naciones Unidas. (19 de noviembre de 2019). *Naciones Unidas México*. Obtenido de <http://www.onu.org.mx/agenda-2030/>
- Ochoa, L., & Rodriguez, P. (2016). Cronología de la Alianza del Pacífico. *Revista Mexicana de Política Exterior. La Alianza del Pacífico: Un nuevo paradigma de integración en América Latina y el Caribe*, 237- 250.
- Oquendo, C. (22 de noviembre de 2019). Decretado el toque de queda en todo Bogotá tras las masivas protestas. *El País*.
- Pamment, J. (2018). diplomacia digital 2.0. Tendencias y resistencias. *Revista Mexicana de Política Exterior*, 55-71.
- Pérez González, R. A. (2008). *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Ariel.
- Pérez, R. (2005). *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Ariel comunicación.
- Pérez, R. A. (2001). *Estrategias de comunicación* . Barcelona: Ariel Comunicación.
- Pérez, R. A. (2012). Estado del arte de la comunicación estratégica. *Revista Mediaciones Sociales* , 122-196.
- Pérez, R., & Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia*. Barcelona: Ariel.
- Periscope. (2016). *periscope, quiénes somos*. Obtenido de <https://www.periscope.tv/about>
- Prado, J. P. (2016). La Alianza del Pacífico. cinco años de renovada cooperación e integración entre Chile, Colombia, México y Perú. *Revista Mexicana de Política Exterior* 106, 11-19.

- Puig, L. (1991). *Discurso y argumentación: Un análisis semántico y pragmático*. México: UNAM.
- Real Academia Española. (05 de 07 de 2019). *Diccionario de la Lengua Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/tuit>
- Riorda, M. (2008). Gobierno bien pero comunico mal: Análisis de las rutas de comunicación gubernamental. *Revista del CLAD Reforma y democracia*, 27-52.
- Rodriguez Aranda, I., & Vieira Posada, E. (2015). *Perspectivas y oportunidades de la Alianza del Pacífico*. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración.
- Roldán Pérez, A. (2015). *La alianza del Pacífico plataforma de integración regional con proyección a Asia Pacífico*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Rubio, R. (2011). *Las relaciones internacionales de tránsito en el siglo XXI*. Madrid: Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación.
- Rubio, Y. (2016). *Diplomacia digital. Lineamientos generales de comunicación para la diplomacia cultural de México*. México.
- Ruiz Massiu, C. (2016). La Alianza del Pacífico. Integración para el bienestar. *Revista Mexicana de Política Exterior*, 7-9.
- Sadiornil, D. d. (2013). *Diccionario glosario de metodología de la investigación social*. Universidad Nacional de la Educación a Distancia .
- Sarukhan, A. (3 de mayo de 2016). Las nuevas tendencias tecnológicas y sus implicaciones en las relaciones internacionales. *México global, intereses y principios de la Política Exterior*. México.
- Sotillo, J. Á. (2016). La Alianza del Pacífico vista desde España. *Revista Mexicana de Política Exterior* 106, 167-185.
- Statista Research Department. (17 de junio de 2019). *Global Social Networks*. Obtenido de <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>.

- Terrés, G. (2011). Diplomacia pública 2.0 una propuesta virtual para un mundo real. *Revista Mexicana de Política Exterior* , 121-134.
- Tigau, C. (2009). *Diplomacia en la era digital la ayuda alimenticia como maniobra neoliberal*. México: Cenzontle.
- Usi, E. (04 de marzo de 2014). *Alianza del Pacífico, modelo pionero, según estudio*. Recuperado el 10 de junio de 2019, de Deutsche Welle: <https://www.dw.com/es/alianza-del-pac%C3%ADfico-modelo-pionero-seg%C3%BAn-estudio/a-17682967>
- Valdés, R. L. (1993). *Terminología usual en las Relaciones Internacionales* . México: Secretaría de Relaciones Exteriores.
- Van Dijck, J. (2013). *La cultura de la conectividad. Una historia crítica de las redes sociales*. Londres: Oxford University Press.
- Velázquez, R., & Prado, J. P. (2016). La Alianza del Pacífico: Comercio y cooperación al servicio de la integración. *Revista Mexicana de Política Exterior* 116, 207-235.
- Villanueva Rivas, C. (2020). *Sombreros, Frida Y Boom*. México: Universidad Iberoamericana.
- Vimeo. (s.f.). *Acerca de Vimeo*. Obtenido de vimeo.com/about

Apéndice I. Guía de entrevistas cualitativas

GUÍA DE LA ENTREVISTA CUALITATIVA
SEMI-ESTRUCTURADA APLICADA SOBRE
LA COMUNICACIÓN EN LA ALIANZA DEL
PACÍFICO.

Aplicado por:
Yessica Rubio Jiménez

Preguntas que guían esta investigación cualitativa:

DIMENSIÓN TEMPORAL	PREGUNTA
PREGUNTA	¿Cómo funciona el proceso comunicativo dentro de la S.R.E. y dentro de la Alianza del Pacífico?
PREGUNTA	¿Qué estrategia de comunicación sigue la Alianza del Pacífico?
PREGUNTA	¿Cómo es la comunicación digital que ejercen los responsables de la Alianza dentro de la llamada diplomacia digital?

Objetivo de esta investigación cualitativa:

DIMENSIÓN TEMPORAL	
OBJETIVO PRINCIPAL	Entender el fenómeno de la comunicación digital y sus tácticas estratégicas sobre el tema de la Alianza del Pacífico.

Enfoque teórico, estrategia metodológica, técnicas, diseño de la investigación cualitativa y muestra:

ENFOQUE TEÓRICO:	<i>Teoría de la Comunicación Estratégica</i>
ESTRATEGIA METODOLÓGICA POR SEGUIR:	<i>Cualitativa</i>
TÉCNICAS O MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN QUE SE USARÁN PARA RECOPIRAR LOS DATOS:	<i>Entrevistas semi-estructuradas</i>
MUESTRA CUALITATIVA	3 personas responsables de la comunicación sobre la Alianza del Pacífico.

Proceso ideal que, según los manuales de metodología, se debe seguir para realizar esta investigación cualitativa (tres fases de aplicación de la técnica de entrevistas cualitativas):

FASE	ACCIONES
FASE 1: Planear aplicación del método o la técnica	PLANEACIÓN: Se elige el tema Se redacta la guía de tópicos (la guía debe contener tres partes: preguntas de calentamiento, preguntas del tema de investigación y preguntas de cierre). Se aplica la guía para hacer una prueba piloto. Elegir a los informantes y pedirles la entrevista. Preparar material de grabación.
FASE 2: Ejecución del método o la técnica	RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN: Confirmar 2 ó 3 veces al entrevistado (informante) antes de reunirse con él. Asistir al lugar de la cita con tiempo y preparar

	<p>audio-grabadora.</p> <p>Aplicar la entrevista (demostrar quién tiene el control de la sesión; demostrar interés y respeto en lo que te dice el entrevistado; lograr que se concentre en el pasado, abra su corazón, interioridad o su mundo subjetivo).</p> <p>Al terminar la entrevista, transcribir de inmediato la información a un archivo de Word.</p>
FASE 3: Análisis de los datos recopilados	<p>ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN</p> <p>Después de transcribir, analizar y pasar lo más relevante de la entrevista realizada a una matriz de datos.</p> <p>Decodificar buscando lo más relevante de la entrevista. Se decodifica a partir de la pregunta de investigación. Se seleccionan las lexias que responden a las preguntas.</p> <p>Redactar el informe de las entrevistas.</p>

Guion de la entrevista temática semi-estructurada:

1ª PARTE DE LA ENTREVISTA	SUB-TEMAS /CATEGORÍAS	PREGUNTAS PARA EL INFORMANTE/ ENTREVISTADO
Antes del inicio de la entrevista	Saludo y presentación	<p>¡Buenos días!</p> <p>Mi nombre es Yessica Rubio, estudiante de la Maestría en comunicación por la Universidad Iberoamericana y estoy realizando un estudio sobre la comunicación del gobierno de México en la Alianza del Pacífico y parte del análisis se sostiene en la aplicación de algunas entrevistas cualitativas.</p> <p>No es una entrevista periodística, ni con fines de lucrar, es estrictamente académica y es de carácter anónimo y confidencial, requiero conocer el fenómeno. Sobre este tema charlaremos poco más de 30min</p> <p>La transcripción de esta entrevista será enviada en una semana a partir del término de esta</p> <p>¡Muchas gracias! Vamos a empezar la entrevista.</p>
Inicio de la entrevista	Información sociodemográfica	<p>1 ¿Cuál es su nombre completo?</p> <p>2 ¿Qué edad tiene?</p> <p>3 ¿Cuántos años tiene?</p> <p>4 ¿Dónde vives?</p> <p>5 ¿Tu familia es mexicana?</p> <p>6 ¿Dónde te formaste?</p> <p>7 ¿Cuál fue tu primer trabajo?</p> <p>8. ¿Cómo llegaste a trabajar en la S.R.E?</p> <p>9. ¿Podría describirme qué hace en su trabajo?</p>



2ª PARTE DE LA ENTREVISTA	SUB-TEMAS	PREGUNTAS PARA EL INFORMANTE/ ENTREVISTADO
Desarrollo de la entrevista	La comunicación dentro de la Alianza del Pacífico	<p>10 ¿Cómo se lleva a cabo la comunicación dentro de la S.R.E?</p> <p>11 ¿Hay protocolos, estrategias o lineamientos?</p> <p>12 ¿Cuántas personas están involucradas?</p> <p>13 ¿Quiénes son los responsables?</p> <p>14 ¿Tienen lineamientos de comunicación en redes sociodigitales?</p> <p>15 ¿Cómo fue su participación dentro de la AP?</p> <p>16 ¿Quiénes coordinan la comunicación sobre el proyecto de la AP?</p> <p>17 ¿Se coordinan con los demás países que participan para generar interacción con los mensajes que se publican en redes sociodigitales?</p> <p>18 ¿Cuáles son los principales problemas que encuentran al publicar información de un proyecto que involucra a cuatro países?</p>
Desarrollo de la entrevista	Sobre la comunicación estratégica	<p>19 ¿A qué tipo de públicos están dirigidos sus mensajes?</p> <p>20 ¿Hay alguna preferencia por dirigirse a ciudadanos de un país en específico? ¿Cuál?</p> <p>21 ¿Cuáles son los objetivos que persigue su estrategia de comunicación?</p> <p>22 ¿Cómo calificaría el contexto político, social, cultural y económico entre estos países durante el tiempo en que se ha seguido esta estrategia?</p> <p>23 ¿Identifican algún momento de crisis durante este periodo?</p> <p>24 ¿Cómo lo manejaron?</p> <p>25 ¿Han buscado mantener comunicación bidireccional con los públicos?</p> <p>26 ¿Cómo?</p> <p>27 ¿Cuál es el mensaje rector de la estrategia de comunicación?</p> <p>28 ¿Qué valores de unidad entre los países que conforman la Alianza promovían en su comunicación?</p> <p>29 ¿Los comentarios que se generaron a partir de las publicaciones son positivas o negativas?</p>
Desarrollo de la entrevista	Sobre diplomacia digital	<p>30 ¿Qué opinión tiene del uso de los medios digitales por parte de los funcionarios dentro de lo que llamamos diplomacia digital?</p> <p>31 ¿Qué pros y contras observa en este tipo de comunicación para proyectos sobre cooperación internacional?</p> <p>32 ¿Considera que los mensajes que se reproducen siguen alguno de los Objetivos de Política Exterior? ¿Cuál?</p> <p>33 ¿Los mensajes sobre la Alianza sostienen alguna narrativa específica?</p>

3ª PARTE DE LA ENTREVISTA	SUB-TEMAS	PREGUNTAS PARA EL INFORMANTE/
Preguntas para el cierre de la entrevista	Conclusión de la entrevista	34 ¿Desea agregar algo?
		Muchas gracias por sus opiniones. Esta entrevista no se termina hasta que yo le haga llegar la transcripción y usted acepte lo que ahí respondió, decida hacer cambios o agregar información.

Apéndice II. Transcripción de entrevistas

Entrevista 1

**TRANSCRIPCIÓN COMPLETA DE
LA ENTREVISTA CUALITATIVA
REALIZADA A:**

Informante 1

.....
Transcripción *verbatim* (con todas las preguntas/respuestas) de la entrevista cualitativa realizada.

Datos generales (codificación) de la entrevista

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: Diplomacia digital y gestión estratégica de la comunicación: Un análisis de la comunicación vía Twitter del gobierno mexicano sobre la Alianza del Pacífico durante el sexenio de Enrique Peña Nieto (2012-2018).
ENTREVISTA NÚMERO: 1
NOMBRE COMPLETO DEL INVESTIGADOR-ENTREVISTADOR: Yessica Rubio Jiménez
NOMBRE COMPLETO DEL INFORMANTE-ENTREVISTADO: El nombre del informante permanecerá anónimo por razones de ética académica.
LUGAR Y FECHA DE REALIZACIÓN LA ENTREVISTA: Julio 04, 2019. Secretaría de Relaciones Exteriores
LUGAR Y FECHA DE LA TRANSCRIPCIÓN DE LA ENTREVISTA: Julio 05, 2019. Café <i>Blend Station</i>, Tamaulipas #60, Ciudad de México.
NOMBRE DE QUIÉN TRANCRIBIÓ LA ENTREVISTA: Yessica Rubio Jiménez
OBSERVACIONES O COMENTARIOS GENERALES SOBRE ESTA ENTREVISTA: El entrevistado comenzó a hablar antes de prender la grabadora. El celular dejó de grabar cuando entró una llamada y en un lapso de 3 min. No se grabó la conversación, aunque se apuntaron los puntos principales.

.....
TRANSCRIPCIÓN (VERBATIM) DE LA ENTREVISTA 1

Persona	Transcripción verbatim (<i>lexias</i>) De preguntas y respuestas audio-grabadas	Número de párrafo
PREGUNTA Investigador	Me podría indicar su nombre completo	1
RESPUESTA Informante 1	Mi nombre es...	2
PREGUNTA Investigador	¿Cuántos años tiene?	3
RESPUESTA Informante 1	52	4
PREGUNTA Investigador	¿Dónde vive actualmente?	5

RESPUESTA Informante 1	Ciudad de México	6
PREGUNTA Investigador	¿Su familia es mexicana?	7
RESPUESTA Informante 1	Así es	8
PREGUNTA Investigador	¿Aquí radica?	9
RESPUESTA Informante 1	Así es	10
PREGUNTA Investigador	¿Dónde se formó?	11
RESPUESTA Informante 1	¿Dónde me formé? Mis estudios son de la UNAM. De la carrera de Relaciones Internacionales	12
PREGUNTA Investigador	¿Licenciatura?	13
RESPUESTA Informante 1	Así es	14
PREGUNTA Investigador	¿Estuvo en algún momento en el extranjero?	15
RESPUESTA Informante 1	No, no he salido. Bueno trabajando como tal no. He trabajado en muchas comisiones de la propia labor, pero asignado al extranjero no	16
PREGUNTA Investigador	¿Cuál fue su primer trabajo?	17
RESPUESTA Informante 1	Aquí, en Relaciones Exteriores	18
PREGUNTA Investigador	¿Ah sí? ¿Y cómo entró?	19
RESPUESTA Informante 1	¿Cómo entré? ¿aquí? Este... buscando oportunidades de trabajo supe que había una aquí, vine a una entrevista y me quedé.	20
PREGUNTA Investigador	¿Y qué edad tenía?	21
RESPUESTA Informante 1	24 años tenía	22
PREGUNTA Investigador	¿Cuántos años ha trabajado aquí?	23

RESPUESTA Informante 1	28 años intermitentes, con una salida que tuve de tres años en otra oficina de cooperación internacional y luego regresé acá	24
PREGUNTA Investigador	¿Siempre ha estado en proyectos de cooperación internacional?	25
RESPUESTA Informante 1	Así es. He atendido la cooperación inicialmente con los países nórdicos. Después llevé la cooperación con países europeos, específicamente, llevé la cooperación con Alemania, España, Italia, Rusia, después, había divisiones diferentes. Después me tocó llevar la cooperación con los organismos del sistema de Naciones Unidas. Después llevé la cooperación con Centroamérica, bilateral y luego regional con Centroamérica, luego hubo un momento en el que se creó una dirección de cooperación trilateral y yo fui el director de cooperación trilateral por un par de años y después la cooperación con África, Medio Oriente y Sudamérica. Entonces casi le di la vuelta al mundo. En lo bilateral, en lo regional y en lo trilateral	26
PREGUNTA Investigador	Actualmente, me podría describir lo qué hace en su trabajo	27
RESPUESTA Informante 1	Actualmente colaboro directamente con el director general de la DGTC	28
PREGUNTA Investigador	¿Cómo fue su participación dentro de la AP? ¿Actualmente está trabajando con la AP?	29
RESPUESTA Informante 1	Algunas cosas de manera... apoyo al director, al ahora director que lleva la Alianza del Pacífico, le apoyo en algunas cosas, sí. Mi participación fue básicamente desde el origen que se empezó a conformar la Alianza del Pacífico, yo asesoraba o apoyaba a la entonces directora del área en todas las acciones del grupo técnico de cooperación que fue uno de los primeros cuatro grupos que se crearon en el seno de la Alianza del Pacífico y que tenía como su objetivo la cooperación técnica, básicamente. Técnica y educativa.	30
PREGUNTA Investigador	¿La cooperación técnica qué elementos componía?	31
RESPUESTA Informante 1	Pues básicamente los mismos que compone a través de proyectos que tienen como objetivo el fortalecimiento institucional a partir del intercambio de experiencias y buenas prácticas y mediante la movilidad de expertos. Así es.	32
PREGUNTA Investigador	Muy bien ¿sobre todo en educación?	33

<p>RESPUESTA Informante 1</p>	<p>No, la Alianza del Pacífico en su origen estuvo conformada por cuatro grupos. Uno de movilidad de personas, dos económicos y uno de cooperación y ese grupo de cooperación estableció ciertas áreas que le eran prioritarias para impulsar la colaboración entre los cuatro países como un componente, como un pilar que fortaleciera este entramado de el relacionamiento, la integración entre los cuatro países. Y esas áreas eran la educación, medio ambiente, desarrollo económico y eh... se me está yendo otro... se me fue la otra área, pero bueno son cuatro, cinco áreas las que realmente está enfocada el grupo técnico de cooperación. Entonces, inicialmente existían estos cuatro grupos Y se dedicaban a atender todo lo relativo a la integración de la Alianza del Pacífico, los dos grupos principales eran los económicos porque la alianza surge como componente económico mayor. Con el paso del tiempo se fueron creando grupos de acuerdo a las necesidades que se iban gestando Entonces es un grupo de pequeñas y medianas empresas, un grupo de innovación, un grupo de cultura, un grupo de medio ambiente, Al caso que al día de hoy tenemos 26 grupos técnicos, grupos específicos por temáticas pues, y también la Alianza del Pacífico tenía unos cuantos países que se interesaron en saber de qué se trataba este bicho raro y empezaron a nombrarse algunos observadores, inició con algunos cuantos observadores hoy en día hay 55 observadores de la Alianza del Pacífico. Lo cual hace una ecuación interesante si tú intentas combinar 26 grupos técnicos con 55 países observadores te da un panorama complejo, Así es.</p>	<p>34</p>
<p>PREGUNTA Investigador</p>	<p>Vaya. hablando sobre la comunicación dentro de la secretaría ¿Cómo se lleva a cabo dentro de la secretaría?</p>	<p>35</p>
<p>RESPUESTA Informante 1</p>	<p>Dentro de la secretaría como en todas las Secretarías de Estado, tienen una Dirección General de Comunicación Social. En el caso de la Secretaría de Relaciones Exteriores existe una particularidad, porque existe la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional. La Agencia Mexicana de Cooperación es el punto focal o ente de cooperación de gobierno de México y la Agencia tiene una área encargada de hacer la comunicación de la propia agencia, pero como la agencia a su vez depende de la Secretaría de Relaciones Exteriores y la cooperación internacional es parte de la política exterior de gobierno de México de alguna manera está supeditada a la Secretaría, a la Cancillería; por tanto hay un área de comunicación dentro de la AMEXCID que trabaja o debería trabajar en constante coordinación con la Dirección General de Comunicación Social de la Secretaría de Relaciones Exteriores</p>	<p>36</p>
<p>PREGUNTA Investigador</p>	<p>¿Cómo trabaja la comunicación en la Alianza del Pacífico?</p>	<p>37</p>
<p>RESPUESTA Informante 1</p>	<p>Por ende, bajo esta lógica, todo lo que se hace en el seno de Alianza del Pacífico se coordina a través de la Dirección General de Comunicación Social, uno de los muchos grupos que te digo están creados, está el Grupo de Estrategia Comunicacional, así se llama y este grupo se encarga de toda la comunicación de la Alianza del Pacífico, este grupo está conformado por las oficinas de comunicación de los cuatro países, entonces, todo lo que quiere hacerse a través difundirse, publicarse, promoverse, darse a conocer, lo que sea a través del tema de la comunicación se hace a través de este grupo y este grupo en el caso de México es con la Dirección General de Comunicación Social.</p>	<p>38</p>

PREGUNTA Investigador	¿AMEXCID cómo se coordina en este entramado de comunicación? ¿Se coordina con la S.R.E?	39
RESPUESTA Informante 1	En principio sí, debe de ser. AMEXCID sigue coordinado todas las actividades que quieran promover en materia de cooperación dentro de la Alianza	40
PREGUNTA Investigador	Cuando los funcionarios publican a nombre propio, no siguen este tipo de coordinación o este tipo de lineamientos...	41
RESPUESTA Informante 1	No sé qué funcionarios publiquen a nombre propio,	42
PREGUNTA Investigador	Por ejemplo, los embajadores	
RESPUESTA Informante 1	No, los embajadores no publican a nombre propio. Si son embajadores todo lo que publican lo publican a nombre del gobierno que están representando por eso te digo que no sé quién publique a nombre propio. Si un embajador dice algo se entiende que es de parte del gobierno de México entonces en principio deben de seguir las normativas y los lineamientos que marca la Alianza del Pacífico.	
PREGUNTA Investigador	¿Hay protocolos de comunicación para la Alianza? ¿se siguen?	43
RESPUESTA Informante 1	Emm.. hay algunos y sí, en principio sí se siguen y eso los establece el área, el Grupo de Estrategia	44
PREGUNTA Investigador	¿Sabe cuántas personas están involucradas en el grupo de estrategia?	45
RESPUESTA Informante 1	En el grupo. Directamente entiendo que al menos son dos por país, pero indirectamente no sé cuántas. Desconozco Cuántas colaboren en ese grupo	46
PREGUNTA Investigador	¿Y dentro de comunicación social de S.R.E?	47
RESPUESTA Informante 1	Igual debe haber otras personas, como en todas, encargadas esto	48
PREGUNTA Investigador	¿En comunicación social?	49
RESPUESTA Informante 1	En comunicación social no sé cuántas personas seas, deben ser, no sé, 20, 30 personas ¿Cuántas se encargan sobre Alianza del Pacífico? Al menos tendrían que ser dos personas, como trabajan en los otros países siempre hay un responsable del grupo y un asistente del grupo.	50
PREGUNTA Investigador	¿Sabe quiénes son los responsables?	51
RESPUESTA Informante 1	Eh, no. Hoy día no los conozco. Con los movimientos que ha habido y yo que estoy un poco distante de esto no sé quiénes son los responsables del Grupo de Estrategia Comunicacional	52

PREGUNTA Investigador	¿Ahora que ha mencionado estos cambios, cómo observa el proyecto a partir de este gobierno?	53
RESPUESTA Informante 1	Ha seguido su curso de hecho ya se está llevando a cabo en Lima La Cumbre de Presidentes de la Alianza, las reuniones han seguido, los proyectos siguen en marcha, entonces creo que ha habido continuidad.	54
PREGUNTA Investigador	¿Usted sabe si hay lineamientos de comunicación para redes sociodigitales sobre la Alianza?	55
RESPUESTA Informante 1	Creo que sí, me parece que sí hay elementos de comunicación para redes sociodigitales	56
PREGUNTA Investigador	¿Quiénes son los que coordinan estos lineamientos?	57
RESPUESTA Informante 1	No los conozco realmente ahorita no los conozco. No sé quién es sean	58
PREGUNTA Investigador	¿Hay una coordinación con otros países para generar estos mensajes? ¿Cuáles son los principales problemas que usted encontró en la Alianza?	59
RESPUESTA Informante 1	Problemas en qué sentido, ha habido muchos problemas ¿Pero en dónde?	60
PREGUNTA Investigador	En los procesos de comunicación, por ejemplo de convocatorias o de algunos anuncios.	61
RESPUESTA Informante 1	El principal problema que tiene la Alianza del Pacífico es que, como en las relaciones humanas, ponerse de acuerdo entre dos personas a veces resulta complicado, ponerse de acuerdo entre cuatro es mucho más complejo, entonces definir estrategias, objetivos, líneas de acción y todo eso, entre cuatro países resulta un poco complejo. Entonces básicamente ese es el problema, eso en cooperación internacional se llama <i>costos de transacción</i> . Los costos de transacción, precisamente es el que yo tengo mi normativa, mis políticas y yo Chile y México tengo las mías y tenemos que homologar y tratar de hacer algo de una manera similar y entonces eso es lo complicado. caso ejemplo es uno de los programas exitosos que es la plataforma de movilidad estudiantil de la Alianza, que son las becas, ponerse de acuerdo para hacer una plataforma única que cumpliera los requisitos de postulación de los cuatro países, que se acoplara a los tiempos de los cuatro países y a todas las normativas de los cuatro países fue bastante complicado; se logró, se tiene, se trabaja, pero fue complejo porque los costos de transacción implica precisamente que cada quien tiene sus formas, sus modos sus tiempos, entonces hay que hacer algún trabajo de coordinación y de homologación bastante intenso para que pueden surgir las cosas	62
PREGUNTA Investigador	¿Usted estuvo en este proceso?	63
RESPUESTA Informante 1	En parte del proceso, sí	64
PREGUNTA Investigador	¿Sabe a quienes están dirigidos estos tipos de mensajes? ¿Van dirigidos a la población de los otros países o en principio en la nuestra?	65

RESPUESTA Informante 1	Depende, depende del mensaje y de que se esté hablando. Entonces si estamos hablando de la plataforma de todos los mensajes, tuits y todo lo que se saca va dirigido a los propios países para que los chicos puedan, conozcan y accedan a la plataforma de movilidad. Si se hace un video de un caso de éxito de un proyecto que surgió de la Alianza del Pacífico puede ir dirigido a otros países para que conozcan lo que los cuatro países como tal hicieron, entonces, depende de que es lo que estás publicando es a quién queremos que llegue.	66
PREGUNTA Investigador	Me llama la atención que ahí se quiere llamar la atención de otros países ¿Qué países nos interesan que vea lo que está haciendo la Alianza?	67
RESPUESTA Informante 1	Pues en principio los países observadores, los países, porque son observadores, porque les interesa la Alianza del Pacífico. Entonces lo único que hay que hacer o más bien lo que se busca es amarrar ese interés para poder conseguir algo en beneficio de la Alianza del Pacífico, varios de esos países, son países de mayor o igual desarrollo a los países de la Alianza del Pacífico, por tanto, tú puedes obtener de ellos algún beneficio a través del conocimiento, experiencias, financiamiento o alguna de estas características. Si tú logras despertar el interés en Alemania por algo que están haciendo los países de la Alianza del Pacífico puede ser que Alemania te diga "Ok, yo te apoyo con financiamiento para que sigan haciendo lo que están haciendo".	68
PREGUNTA Investigador	¿Y para llegar a estos países se utilizan redes sociodigitales o se basan en otro tipo de medios?	69
RESPUESTA Informante 1	Se utilizan todos los medios que existen, redes sociodigitales, página web, videos, documentos escritos, todo.	70
PREGUNTA Investigador	¿Cuáles son los objetivos que persigue esta comunicación? ¿Además de llamar atención a otros países e informar lo que se está haciendo de la Alianza quisiera agregar otro?	71
RESPUESTA Informante 1	No básicamente es posicionar a la Alianza como un caso de éxito y dar a conocer lo que se está haciendo	72
PREGUNTA Investigador	¿Identifica algún momento de crisis en este periodo en el que ustedes tuvieron que mediar con alguna estrategia de manejo crisis en su comunicación dentro de la Alianza?	73
RESPUESTA Informante 1	Bueno crisis como tal no, sí en la complejidad con los cambios que se van dando. En cambios administrativos, cuando hay cambios en los funcionarios que llevan los temas de estrategia pues que conozcan y se empapan con los lineamientos y con lo complejo que es un animal tan amorfo como es la Alianza del Pacífico, pues sí resulta complicado si cambian a la gente de comunicación social de aquí a que se empapan de cómo se trabaja, cuáles son los lineamientos, cuál es la estructura y todo, pues eso retrasa y hace un pequeño cuello de botella de las cosas y si ese cambio no sólo se da en México, a la par resulta que sucede en alguno de los otros países, pues ya se van complejizando un poco las cosas.	74
PREGUNTA Investigador	Como un proyecto de cooperación entre cuatro países ¿Hay algunos valores de unidad dirigidos a la sociedad para que haya una visión de unidad más allá de la cooperación, como algo más intangible?	75

RESPUESTA Informante 1	Pues en la cooperación. como un proyecto de cooperación técnico se busca afianzar la integración a través del apoyo a jóvenes de demostrar por ejemplo que el deporte y la cultura son medios para salir adelante y tratando de alejar a la juventud de esquemas nocivos para la sociedad y lo que se hace es compartir esos valores y esas experiencias entre los cuatro países; no sé si por ahí va tu pregunta.	76
PREGUNTA Investigador	El CIDE hizo un cuestionario de opinión a los ciudadanos de los cuatro países, entonces su pregunta era ¿Cómo perciben a la Alianza del Pacífico? y algunos tenían una percepción negativa, por ejemplo Colombia, y unos no lo conocían, entonces quiero observar si había algún mensaje de valor de unidad entre estos cuatro países para reducir tal vez la percepción que se registró en esta encuesta.	77
RESPUESTA Informante 1	Pues no que yo sepa. Primero yo desconocía esa encuesta y no que yo sepa, pero la idea por ejemplo en el programa de becas la idea es integrar a los cuatro países que se conozcan y tal vez esa negatividad viene por el desconocimiento de las sociedades de los cuatro países, entonces un poco el fomentar esta integración ese conocimiento pueda ayudar pero, que yo sepa proyectos específicos encaminados a ello, al menos en el grupo que nosotros llevamos no, no sé si en el grupo de Cultura, en el grupo de Educación y también en proyectos hacia esas temáticas.	78
PREGUNTA Investigador	¿Qué pros y contras encuentra en este tipo de proyectos en dónde están involucrados varios países y donde justamente se tienen que poner de acuerdo?	79
RESPUESTA Informante 1	los pros tienen que ver con el hecho de que son experiencias diferentes y que cada una aporta para encontrar soluciones comunes a los problemas de los cuatro países, también otro de los aportes positivos tiene que ver con el hecho de que se mejoran, se optimizan recursos porque se comparten gastos. El contra siempre señaló el hecho de la coordinación entre cuatro países es resulta un poco complicado	80
PREGUNTA Investigador	¿Cómo participa México financieramente?	81
RESPUESTA Informante 1	No hay un aporte como tal, cada grupo de la Alianza del Pacífico tiene una dinámica propia y cómo intervienen financieramente en las acciones de esos grupos lo determina cada grupo. En el caso del Grupo Técnico de Cooperación todas las actividades o proyectos que impulsen a través de este grupo se financian equitativamente por los cuatro países. Si se formula un proyecto que vaya a costar \$100,000 dólares, se busca que al menos \$25000 se aporta por cada país.	82
PREGUNTA Investigador	¿Hay algún otro punto en comunicación que usted observa que hace falta?	83
RESPUESTA Informante 1	Oh, no... La página es una página tan ambiciosa, tan grande, que le hace falta mucha actividad para hacer una página más dinámica y más actual, creo que en el grupo técnico tú entras y hay pestañas por los diversos grupos, entonces en el grupo técnico de cooperación no está del todo actualizado, entonces creo que eso sí es una parte que le hace falta a la estrategia de la Alianza del Pacífico.	84

PREGUNTA Investigador	¿Cómo observar lo que algunos teóricos han llamado Diplomacia Digital: el uso de estas redes para acercarse a los públicos? ¿Usted le ve futuro? Porque hay muchos escépticos.	85
RESPUESTA Informante 1	Yo creo que sí, no sé, yo creo que hay mucho que explotar, simplemente hay que determinar bien una estrategia y qué es lo que se quiere hacer para posicionar los mensajes y lo que quieres tú dar a conocer, pero creo que una estrategia, una diplomacia digital es lo de hoy en día cada vez los temas de la comunicación a través de redes y esos medios están determinando con muchos parámetros a nivel internacional hasta ganar elecciones. Entonces yo creo que claro que tiene mucho futuro y que va a cobrar mayor importancia. bueno yo he escuchado también algunos colegas de comunicación que dicen que va a ser cada vez más fácil que saques un tuit y que tenga más impacto a que saques un comunicado de prensa entonces, pues por supuesto que tiene importancia.	86
PREGUNTA Investigador	En la red hay un juego en donde tal vez mandatarios escriben y otros les contestan o retuitean y no es tan dinámico ¿cómo lo observa usted?	87
RESPUESTA Informante 1	No es tan Dinámico, no sé en lo personal ,eso es muy personal, creo que eso está acorde a las circunstancias acordes de la vida del día a día, pero creo que no debería de ser porque ahí se pierde un poco y está sucediendo, un poco la frontera entre lo que pienso como persona y lo que represento como funcionario público .Entonces a veces incluso en la pérdida de esa frontera ha habido ocasiones en que han tenido que recular y escribir una cosa y luego contradecirse o tratar de darle un matiz de otra interpretación porque lo que salió no fue lo que salió del funcionario, salió de la persona ¿No? pero yo creo que eso debería de estar un poco, sino regulado, tener un poco más de conciencia de que se está escribiendo en esos medios.	88
PREGUNTA Investigador	Por lo que usted ha observado ¿Aún no hay ese tipo de lineamientos, ¿no?	89
RESPUESTA Informante 1	No, no los hay y no creo que los vaya a haber; no se puede regular. La esencia de esos es que haya un orden dentro del desorden, pero ese orden no puede ser limitativo, no puede ser tan encajonante de modo tal que se pierda esa libertad de poder escribir o publicar lo que quieras, yo creo, no sé... y si te pones a meditar y lo consultas con otras personas, cuando lo quieras escribir ya se perdió el <i>momentum</i> , entonces, pues no sé. Pero es parte del desarrollo propio de la sociedad, en todas las tecnologías, entonces habrá que encontrar con el tiempo su justo acomodo... quién sabe...	90
PREGUNTA Investigador	Eso es lo que estoy yo estudiando, en lo que me estoy enfocando, en la diplomacia digital y cómo es que los funcionarios lo están ubicando para hablar de la Alianza del Pacífico. Gracias por su tiempo.	91
RESPUESTA Informante 1	Para servirle	92

.....

Entrevista 2

**TRANSCRIPCIÓN COMPLETA DE
LA ENTREVISTA CUALITATIVA
REALIZADA A:
Informante 2**



Transcripción *verbatim* (con todas las preguntas/respuestas) de la entrevista cualitativa realizada

Datos generales (codificación) de la entrevista

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: Diplomacia digital y gestión estratégica de la comunicación: Un análisis de la comunicación vía Twitter del gobierno mexicano sobre la Alianza del Pacífico durante el sexenio de Enrique Peña Nieto (2012-2018).
ENTREVISTA NÚMERO: 2
NOMBRE COMPLETO DEL INVESTIGADOR-ENTREVISTADOR: Yessica Rubio Jiménez
NOMBRE COMPLETO DEL INFORMANTE-ENTREVISTADO: Por razones de ética académica el nombre del informante permanecerá anónimo.
LUGAR Y FECHA DE REALIZACIÓN LA ENTREVISTA: Julio 31, 2019. Secretaría de Relaciones Exteriores
LUGAR Y FECHA DE LA TRANSCRIPCIÓN DE LA ENTREVISTA: Agosto 03, 2019. Parroquia 313.Colonia del Valle.
NOMBRE DE QUIÉN TRANCRIBIÓ LA ENTREVISTA: Yessica Rubio Jiménez
OBSERVACIONES O COMENTARIOS GENERALES SOBRE ESTA ENTREVISTA: La entrevistada prefirió no contestar las preguntas de apertura de entrevista y pasar directo al tema de comunicación. También advirtió que no contestaría las de la estrategia digital porque no estaba en posición de hacerlo. La entrevista fue interrumpida dos veces por su jefe quien le solicitó unos trabajos urgentes.

Transcripción (*verbatim*) de la entrevista 2

Persona	Transcripción <i>verbatim</i> (<i>lexias</i>) De preguntas y respuestas audio-grabadas	¿número de párrafo?
PREGUNTA Investigador	¿Cuál fue su cargo durante el periodo 2012-2018?	1
RESPUESTA Informante 2	Fui subdirectora de vinculación con representación de medios en el exterior y luego fui directora de medios internacionales	2
PREGUNTA Investigador	¿Cómo ha participado dentro de la AP?	3
RESPUESTA Informante 2	He participado como parte del grupo técnico de comunicación, Grupo Técnico de Estrategia Comunicacional.	4
PREGUNTA Investigador	¿Cuál fue su labor dentro de este grupo?	5
RESPUESTA Informante 2	Mira el grupo tiene representantes de los cuatro países. Uno o dos personas generalmente son dos para hacer los trabajos y yo era una de las dos personas de México desde 2017	6

PREGUNTA Investigador	Me imagino que se elaboró una estrategia entre los ocho miembros ¿cierto?	7
RESPUESTA Informante 2	No, no hay una estrategia de comunicación	8
PREGUNTA Investigador	¿No hay una estrategia de comunicación?	9
RESPUESTA Informante 2	Va cambiando. Mira, el Grupo de Estrategia Comunicacional está formando por los representantes de los cuatro países más otra persona que es la encargada de las redes sociodigitales y la página web y va cambiando conforme a la presidencia <i>pro tempore</i> . Cada grupo técnico tiene un presidente, cada uno decide cómo lo designan. En el caso del de estrategia comunicacional el país que es el presidente <i>pro tempore</i> de toda la Alianza es el presidente del grupo de comunicación. Entonces acaba de ser Perú, lo acaba de dejar, y ahorita es Chile el nuevo presidente. Entonces cuando empieza el cambio, que es a mediados de año, más o menos en julio, ellos definen qué se va a hacer, el plan de trabajo, pero va cambiando, es muy particular. Hay lineamientos de comunicación que acabamos de trabajar en este grupo, justo, se entregaron en la cumbre de Vallarta, pero es una estrategia muy general de comunicación.	10
Pregunta Investigador	¿Y siempre han trabajado así? ¿hace los lineamientos quien entonces es el presidente?	11
RESPUESTA Informante 2	El plan de trabajo sí, y entre todo el grupo acabamos de trabajar unos lineamientos de comunicación internos, para el interior del grupo. Hacia afuera una estrategia como tal no hay porque va cambiando conforme las presidencias. Por ejemplo, ahorita el mandato de la Cumbre es estar apegados a la Agenda 2030. Entonces el grupo de comunicación tiene que apegarse a eso y hacer estrategias apegadas a Agenda 2030	12
PREGUNTA Investigador	En la administración de EPN, ¿Había algún parámetro con el cual se fijaran estos lineamientos?	13
RESPUESTA Informante 2	No recuerdo	14
Investigador	¿Quién más coordina la comunicación en el proyecto de la AP?	15
RESPUESTA Informante 2	Solo los países, los cuatro países, todo se hace en consenso. Por ejemplo, lo que se publica en redes sociodigitales no, para eso creo que hay una persona encargada y trabaja mucho con la presidencia	16
PREGUNTA Investigador	¿Esa persona es, por ejemplo, una de cada país?	17
RESPUESTA Informante 2	No, es solo una persona que lleva las redes de toda la Alianza. Para ese tema generalmente no consensuamos, pero por ejemplo la información que se sube a la página sí. O a lo mejor en esta Cumbre firmamos un memorándum de entendimiento entre los medios públicos de los cuatro países. Siempre es trabajo entre los cuatro. La línea de comunicación, y que aplica para redes, es que no destaca un país sobre otro, debe haber un equilibrio siempre entre los	18

	<p>cuatro países y por ejemplo para las notas que se suben a la página tiene que estar consensuadas por los cuatro.</p> <p>En un proyecto de nota no sé, de las becas en algún lado, entonces lo elabora la persona encargada de la página en coordinación con los grupos técnicos encargados y luego nos la pasa “tengo esta nota ¿están de acuerdo o no están de acuerdo?” entonces tenemos que estar los cuatro a favor, sino no estamos los cuatro de acuerdo no se suben los materiales, siempre es un consenso.</p>	
PREGUNTA Investigador	¿Cuáles son los principales problemas que encuentra al publicar la información de un proyecto que involucra cuatro países?	19
RESPUESTA Informante 2	En este caso no hay muchos, porque todo se hace por consenso y todos los trabajos se hacen de acuerdo con los cuatro países, entonces, generalmente no tenemos no tenemos problema.	20
PREGUNTA Investigador	¿Cómo se coordinan los demás países para generar los mensajes que se publican en redes sociodigitales?	21
RESPUESTA Informante 2	Eso no lo coordinamos, eso lo coordina una sola persona y es la que lleva la agenda. Mucho tiene que ver con la agenda de los eventos que hay en los distintos países, por ejemplo, si hay en México una macrorueda o no sé, hace poquito inauguramos el Parque de la Alianza del Pacífico, le avisamos y le mandamos material y ella hace las publicaciones, sí.	22
PREGUNTA Investigador	Hablando sobre comunicación estratégica ¿Sabe cuál es la percepción que tienen las sociedades de los diferentes países sobre la Alianza?	23
RESPUESTA Informante 2	No, no tenemos estudios. La intención es que la Alianza sea vista como un modelo de integración, un ejemplo de modelo de integración, pero que además esté cercano a la ciudadanía, es muy ciudadano, que es lo que la hace como diferente de otros mecanismos, entonces esperamos que así se esté percibiendo, pero no tenemos estudios de percepción de la Alianza	24
PREGUNTA Investigador	¿Cuáles son los objetivos que se persiguen en estos mensajes? ¿Qué es lo que ustedes buscan?	25
RESPUESTA Informante 2	Esto, que sea visto como un modelo de integración para el resto del mundo y que nuestros ciudadanos nos vean cercanos a ellos. O sea, es diferente el mensaje. Es uno más hacia afuera y uno más para nuestros propios países, pero todos van integrados, o sea, va como en el mismo. De hecho, es “elpoderdelaintegración” el hashtag que se usa porque hacia afuera queremos que vean eso, que es de verdad un modelo de integración exitoso, que tiene muchos años, pero también que los mismos mexicanos, peruanos, colombianos, chilenos nos vean cercanos a ellos.	26
PREGUNTA Investigador	¿hay algún concepto rector de los mensajes?	27
RESPUESTA Informante 2	Ese, pero por ejemplo, es lo que te decía, la idea y el mandato de la Cumbre de los Presidentes es que se trabaje con firmeza a la visión de la Agenda 2030, entonces este año todo tiene que ir muy apegado, no sé si este año y el que sigue, pero ya estamos uniendo la Agenda 2030 con la Alianza, va a cambiar la presidencia entonces apenas está empezando el trabajo, pero ahorita es ese.	28

PREGUNTA Investigador	¿La comunicación que cada país realiza sobre la AP responde a esta estrategia o se sostiene más en intereses de un país en particular?, o sea ¿lo que México difunde con sus funcionarios responde a esta estrategia o no tanto?	29
RESPUESTA Informante 2	Es que trabajamos de la mano, las redes de la Alianza con las redes de cada Cancillería, de hecho, nos compartimos materiales, o sea, va de la mano. A lo mejor si hay un evento en México pueden salir tuits de aquí directo porque tenemos el material y lo mismo pasa si hay un evento en Colombia, Perú... como estás ahí puedes subir información de la Alianza y compartir lo demás con la Alianza que es lo que hacemos, entonces está muy integrado todo el modelo de comunicación. Por ejemplo, los comunicados, las notas, deben de tener declaraciones de los cuatro países siempre para que haya un equilibrio, no destaca uno sobre otro. A veces a lo mejor el presidente <i>pro tempore</i> justo por ser presidente destaca un poco, pero la idea es muy consensuada.	30
PREGUNTA Investigador	Por ejemplo, cuando los embajadores de México en estos países intentan promover la Alianza ¿Ellos siguen esta estrategia igual o estos mensajes?	31
RESPUESTA Informante 2	No, cada quien difunde lo que quiere, los embajadores a lo mejor si hay algo en el país en donde están, si hay alguna conferencia sobre la Alianza, pero no hay una estrategia más allá del Grupo de Comunicación. Las embajadas tienen lineamientos, pero para que los mensajes sean equilibrados es lo que te digo, para que un evento sea de la Alianza del Pacífico, tienen que estar los cuatro países presentes, si no están los cuatro países, no es un evento de la Alianza del Pacífico, se tienen que usar las banderas de todos, siempre tienen que estar los cuatro.	32
PREGUNTA Investigador	¿yo puedo tener acceso a ver estos protocolos?	33
RESPUESTA Informante 2	No, son lineamientos internos	34
PREGUNTA Investigador	¿Cómo es la coordinación para la Página web de la AP?	35
RESPUESTA Informante 2	Hay una persona responsable, también colabora con el BID. Colaboramos mucho con el Banco Interamericano de Desarrollo, eso siempre ha sido así. Él nos ayuda en la comunicación.	36
PREGUNTA Investigador	¿En serio? ¿Y cómo?	37
RESPUESTA Informante 2	Nos ayuda, por ejemplo, a recomendarnos proveedores de la página, hay una colaboración técnica.	38
PREGUNTA Investigador	¿A qué tipo de públicos están dirigidos estos mensajes?	39
RESPUESTA Informante 2	Unos son hacia el exterior, lo que te decía como modelo de integración hacia otros países y otros hacia los ciudadanos. La AP es muy ciudadana, los contenidos más exitosos son los de las becas, los de movilidad, lo voluntariados, lo que involucra a los jóvenes, sobre todo, tenemos mucho público joven por estos beneficios que tienen para ellos.	40

PREGUNTA Investigador	¿Identifica algún momento de crisis de comunicación durante este periodo?	41
RESPUESTA Informante 2	No, ni durante Peña Nieto, no recuerdo ningún momento de crisis en la Alianza	42
PREGUNTA Investigador	¿Ni político o económico?	43
RESPUESTA Informante 2	No.	44
PREGUNTA Investigador	¿Quién llevaba la estrategia de comunicación para redes?	43
RESPUESTA Informante 2	Esto lo llevaba una persona externa, totalmente. Específicamente sí estuvo aquí, pero estaba contratada por otro lado, porque tiene que ser alguien neutral.	44
PREGUNTA Investigador	¿No responde a los cuatro países?	45
RESPUESTA Informante 2	Sí, por eso, no es un funcionario de aquí, por eso no era de ninguno de los cuatro	46
PREGUNTA Investigador	Bien ¿Usted observa si hay algunos valores que estén dirigidos a los públicos para crear una sensación de comunidad entre los cuatro países?	47
RESPUESTA Informante 2	Es lo que te digo, sí, totalmente es como para todos ciudadanos, las becas son entre todos los países, cada país tiene su voluntariado y traes a chicos de los otros tres países.	48
PREGUNTA Investigador	¿En general cuál fue la respuesta de estos públicos?	49
RESPUESTA Informante 2	Ha sido muy exitoso, para las becas se ha caído la página de tantas solicitudes que hay o de los voluntarios también han sido bastante bonitos y pues en cuanto a lo qué se tratan y cómo funcionan en la página, creo que esos son los contenidos con mayor éxito, sin duda, o las Cumbres Presidenciales.	50
PREGUNTA Investigador	¿Usted qué opinión tiene del uso de los medios digitales por parte de algunos funcionarios, fuera de la Alianza?	51
RESPUESTA Informante 2	Mi especialidad no son las redes.	52
PREGUNTA Investigador	¿Considera que los mensajes sobre la AP tienen una narrativa específica?	53
RESPUESTA Informante 2	No, todos van encaminados a que se vea que estamos, que somos cuatro países muy integrados, que es un modelo muy exitoso que va avanzando bastante bien, pero no sé si eso te sirva. Esto no ha cambiado, las líneas de comunicación han sido siempre más o menos las mismas, los eventos, por ejemplo, en el sexenio pasado fueron los mismos, o sea, las becas, la movilidad, los voluntariados, eso no ha cambiado.	54

PREGUNTA Investigador	Muy bien, Pues ya con eso termino mis preguntas. No sé si quiera agregar algo más sobre comunicación dentro de la Alianza que me quiera compartir	55
RESPUESTA Informante 2	Solo que tenemos otro público a parte de los ciudadanos, es que la Alianza tiene 59 países observadores, entonces también los mensajes van hacia ellos. Trabajamos con MERCOSUR, hay acercamientos con ANSEA, entonces el espectro es amplio	56
PREGUNTA Investigador	Me comentaba que había mensajes que no eran para los países miembro sino para otros ¿Por qué para otros países?	57
RESPUESTA Informante 2	Porque tenemos países observadores que son 59 que pueden estar en las Cumbres, entonces también a ellos les hablamos, hay una relación muy cercana con Mercosur de acercamiento, entonces también con esos países que también nos interesan, los ciudadanos, los gobiernos, las cancillerías...	58
PREGUNTA Investigador	Me habló del Hashtag “elpoderdelaintegración”, este cómo surge?	59
RESPUESTA Informante 2	Este es nuevo, si acaso tendrá un año	60
PREGUNTA Investigador	Antes de eso ¿hay alguno que usted identifique?	61
RESPUESTA Informante 2	No, no me acuerdo, hay un #SomosAlianza, pero no me acuerdo si es del sexenio pasado	62
PREGUNTA Investigador	¿Quiénes en México se encargarían de difundir estos mensajes de la Alianza?	63
RESPUESTA Informante 2	Hay una coordinación nacional que es con la representación que coordina los trabajos de México y se divide en dos, una parte la tiene la Cancillería y otra la Secretaría de Economía y en todos los países es igual. Está formado por el ministro de Relaciones Exteriores y el de Comercio o el de Economía y lo mismo es aquí, están el Secretario Ebrad pero también está la Secretaria Graciela. Es a doble, pero en el GEC solo están aquí y hay otros grupos técnicos que solo tienen representantes de economía en trabajo conjunto y la Secretaría de Economía también hace su difusión propia de la Alianza del Pacífico, que es independiente porque ellos tienen otros eventos	64
PREGUNTA Investigador	¿cómo?	65
RESPUESTA Informante 2	Ellos tienen, por ejemplo, las macroruedas si hacen una macrorueda, la organizan ellos, entonces ellos le dan más difusión, si el evento es en Cancillería, el evento se difunde por Cancillería.	66
PREGUNTA Investigador	¿Entonces Cancillería y Secretaría de Economía son las que más hacen difusión de la Alianza del Pacífico?	69
RESPUESTA Informante 2	Son las encargadas que forman parte de la Alianza. Hay un Consejo de Ministros de Finanzas, pero no es el núcleo, el núcleo es la Secretaria de Economía y de Relaciones Exteriores de cada país.	70

PREGUNTA Investigador	¿AMEXCID tiene algo que ver en esta difusión, o nada?	71
RESPUESTA Informante 2	Amexcid, nada.	72
PREGUNTA Investigador	Pues agradezco que me haya atendido, muchas gracias por su accesibilidad pese a tanto trabajo	73
RESPUESTA Informante 2	Así es la vida	74

Entrevista 3

APÉNDICE II

**TRANSCRIPCIÓN COMPLETA DE
LA ENTREVISTA CUALITATIVA
REALIZADA A:**

Informante 3

Transcripción *verbatim* (con todas las preguntas/respuestas) de la entrevista cualitativa realizada

Datos generales (codificación) de la entrevista

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: Diplomacia digital y gestión estratégica de la comunicación: Un análisis de la comunicación vía Twitter del gobierno mexicano sobre la Alianza del Pacífico durante el sexenio de Enrique Peña Nieto (2012-2018).
ENTREVISTA NÚMERO: 3
NOMBRE COMPLETO DEL INVESTIGADOR-ENTREVISTADOR: Yessica Rubio Jiménez
NOMBRE COMPLETO DEL INFORMANTE-ENTREVISTADO: Por razones de ética académica el nombre del informante permanecerá anónimo.
LUGAR Y FECHA DE REALIZACIÓN LA ENTREVISTA: Agosto 09, 2019. Secretaría de Relaciones Exteriores
LUGAR Y FECHA DE LA TRANSCRIPCIÓN DE LA ENTREVISTA: Agosto 12, 2019. Universidad Iberoamericana
NOMBRE DE QUIÉN TRANCRIBIÓ LA ENTREVISTA: Yessica Rubio Jiménez
OBSERVACIONES O COMENTARIOS GENERALES SOBRE ESTA ENTREVISTA: El entrevistado proporcionó documentos de interés vía electrónica a mi persona sobre la Estrategia de Comunicación de la Alianza del Pacífico.

Transcripción (*verbatim*) de la entrevista 3

Persona	Transcripción <i>verbatim</i> (<i>lexias</i>) De preguntas y respuestas audio-grabadas	Número de párrafo
PREGUNTA Investigador	¿Cuál es su nombre completo?	1
RESPUESTA Informante 3	Mi nombre completo es...	2
PREGUNTA Investigador	¿Cuántos años tienes?	3
RESPUESTA Informante 3	46 años, no 45.	4
PREGUNTA Investigador	¿Dónde estás viviendo?	5
RESPUESTA Informante 3	Aquí en Ciudad de México	6

PREGUNTA Investigador	¿Dónde te formaste?	7
RESPUESTA Informante 3	Tengo una licenciatura en comunicación en la Universidad Nuevo Mundo, y tengo una Maestría y Doctorado en Relaciones Internacionales en la Universidad de Essex, en Inglaterra. De hecho hice una estancia en la Universidad Estatal de Michigan . Eso es lo principal y actualmente doy clases en el ITAM.	8
PREGUNTA Investigador	¿sobre Relaciones Internacionales?	9
RESPUESTA Informante 3	Sobre Relaciones Internacionales.	10
PREGUNTA Investigador	Muy bien ¿cuál fue su primer trabajo?	11
RESPUESTA Informante 3	Tuve muchos trabajos, pero cuando estuve en los últimos semestres de la carrera de comunicación, entré como practicante al periódico Reforma, ese fue mi primer trabajo.	12
PREGUNTA Investigador	¿y cuánto tiempo estuviste ahí?	13
RESPUESTA Informante 3	Estuve siete años, casi ocho años	14
Investigador	¿y después te fuiste a estudiar la Maestría?	15
RESPUESTA Informante 3	Me fui a estudiar la Maestría y nunca regresé al periodismo	16
PREGUNTA Investigador	¿Te quedaste con Relaciones internacionales?	17
RESPUESTA Informante 3	Pues me quedé con Relaciones Internacionales y ya después, regresando de la maestría, trabajé un año en Presidencia de la República, en la oficina de medios internacionales en el sexenio de Vicente Fox. Estuve un año y de ahí me volví a ir a Inglaterra para hacer el Doctorado. Desde 2011 he trabajado, salvo 2018, en áreas de Gobierno Federal siempre en temas de comunicación internacional, tanto aquí como en Presidencia.	18
PREGUNTA Investigador	¿volviste a Presidencia?	19
RESPUESTA Informante 3	Volví a presidencia, mi último trabajo en el sexenio anterior yo fui el Director General de Medios Internacionales. Era el responsable de llevar la agenda, el principal interlocutor del gobierno con la prensa internacional.	20
PREGUNTA Investigador	¿Durante toda la administración?	21
RESPUESTA Informante 3	No, fue al final. En 2011 regresé un año a presidencia a hacer el área de análisis y monitoreo. De 2012 a 2017 estuve aquí en Cancillería como el director de prensa extranjera de la Cancillería. En 2017 estuve como director de prensa	22

	extranjera del Gobierno Federal y en 2019 regresé acá como asesor del Canciller y llevo temas económicos y también temas de comunicación estratégica.	
PREGUNTA Investigador	Felicidades por todo eso, debe ser muy emocionante ¿Actualmente qué puesto ocupa?	23
RESPUESTA Informante 3	Soy Asesor al Canciller Marcelo Ebrard para temas de comunicación y asuntos económicos.	24
PREGUNTA Investigador	¿Cómo se lleva a cabo la comunicación dentro de Relaciones Exteriores?	25
RESPUESTA Informante 3	Hay una oficina de comunicación que se encarga de comunicar las acciones, prioridades de la dependencia, del titular que es Marcelo Ebrard, de la Cancillería como tal, pero también de México a nivel internacional; entonces digamos que también desde acá se coordina lo que hacen las embajadas y los consulados.	26
PREGUNTA Investigador	¿Desde aquí se dictan los lineamientos de lo que las embajadas y consulados deben transmitir al exterior?	27
RESPUESTA Informante 3	Sí, sí, sí; obviamente ellos tienen un margen de operación propia porque cuando son temas locales, ellos saben mejor que nosotros, pero hay temas que requieren mucha coordinación; por ejemplo, ahora que hubo unas redadas en el Estado de Luisiana y que hubo deportaciones masivas de mexicanos, había que coordinar para que no dijéramos una tontería.	28
PREGUNTA Investigador	¿Ustedes tienen lineamientos de comunicación para redes sociodigitales?	29
RESPUESTA Informante 3	Sí, claro.	30
PREGUNTA Investigador	¿Cuáles serían algunos de estos lineamientos?	31
RESPUESTA Informante 3	Pues no es un área que esté a mi cargo, tenemos un equipo de redes sociodigitales que lo atiende, lo que hace es operar y coordinar, tiene a alguien arriba, pero digamos lo que hace su equipo es difundir materiales en redes sociodigitales y la idea de hacerlo en redes sociodigitales es que llegas a públicos distintos. Entonces, lo que hace este equipo es operar las principales redes sociodigitales de la Cancillería, que son Facebook, Twitter e Instagram; los cuales van dirigidos a diferentes públicos. El Instagram va dirigido a un público más joven. Twitter es una herramienta para responder políticamente, muy rápido, posicionamientos de otros países o a veces cuando das una información que no hace falta emitir un comunicado porque es demasiado grande. Si nada más quieres dar una condolencia, pues a lo mejor no sacas un comunicado y sacas un tuit "Lamentamos este accidente en India... o en Japón...", por ejemplo. Entonces pues los lineamientos es que debe ser información fáctica, positiva, que refleje las prioridades de Política Exterior del Canciller y de la Cancillería, que estén bien escritas las cosas. Hay un manual de identidad gráfica que, si te has fijado, todas las cuentas oficiales de redes sociodigitales del gobierno tienen un color y una tipografía y utilizan los posters, las infografías o gráficas	32

	que tienen cierta coherencia visual. Entonces un trabajo que se ha hecho desde aquí es certificar las cuentas de redes sociodigitales de los consulados y las embajadas. Nosotros tenemos como setenta embajadas y sesenta consulados y cada uno de ellos tienen sus cuentas de redes sociodigitales y ellos comunican a su público, a los mexicanos que viven en Japón, o los mexicanos que viven en Sudáfrica o Rumanía o dónde sea; entonces desde aquí se coordina que tengan una identidad y se les da material para que ellos publiquen cosas. Si México es, por ejemplo, el principal exportador de aguacate, se hacen algunas postales de México y el aguacate que ellos complementan con información local que ellos tienen.	
PREGUNTA Investigador	Perfecto. Ahora, hablando sobre la Alianza del Pacífico ¿Cómo ha participado usted dentro de la AP?	33
RESPUESTA Informante 3	Yo actualmente no participo en la Alianza del Pacífico, pero a mí me tocó ser miembro fundador del grupo de comunicación de la Alianza del Pacífico: "Grupo de Estrategia de Comunicación". Te voy a enseñar para que te des una idea (<i>enseña fotografías en Facebook sobre el grupo de comunicación</i>)	34
PREGUNTA Investigador	¡Tú fuiste parte del grupo fundador!	35
RESPUESTA Informante 3	Yo fui parte del grupo fundador y fui coordinador del Grupo de Comunicación de la Alianza del Pacífico dos o tres años.	36
PREGUNTA Investigador	¿Fue cuando México tuvo la presidencia <i>pro tempore</i> ?	37
RESPUESTA Informante 3	Sí y después. Entonces había dos representantes de cada país, a veces dos, a veces tres, a veces uno. Era México, Colombia, Chile y Perú. Entonces de México participábamos una funcionaria de la Secretaría de Economía, para la parte comercial, y la parte técnica y yo para la parte de comunicación.	38
PREGUNTA Investigador	¿Esto en qué año fue?	39
RESPUESTA Informante 3	Eso ha de haber sido en 2014- 2015. En el grupo participé desde 2013, todo 2013, 2014, 2015 y 2016; cuatro años.	40
PREGUNTA Investigador	¿Y este grupo de comunicación estratégica se funda en 2013?	41
RESPUESTA Informante 3	El primer antecedente fue a finales de 2012, porque en una reunión de trabajo se dijo "hay que hacer un logotipo y un folleto", entonces Perú había hecho un logotipo que era una especie de ADN, y a raíz de ahí, dijeron "hay que hacer un folleto" y a partir de ahí se constituyó un grupo y la primera vez que sesionó fue en diciembre de 2012, en Cali, yo fui a Cali.	42
PREGUNTA Investigador	Entonces usted formó parte de la fundación de este grupo y aparte participó como ...	43
RESPUESTA Informante 3	Coordinador del grupo más adelante, ya de 2014 y 2015.	44
PREGUNTA Investigador	Por lo que tengo entendido, quien presidía era quien daba el plan de trabajo de comunicación ¿no?	45

RESPUESTA Informante 3	Claro, bueno como tú sabes la coordinación de la Alianza del Pacífico es <i>pro tempore</i> y es rotativa, entonces normalmente la mano la lleva el país que coordina y digamos quien más está metido es a un nivel de director general. Hay varias reuniones: Está la Cumbre de Presidentes, que esa es anual, después esta la Reunión Ministerial que se realiza un día antes de cumbre de presidentes. En ocasiones hay reuniones ministeriales sin que haya cumbres de presidentes y después hay una cosa que se llama el Grupo de Alto Nivel, entonces aquí hay gente a nivel de Director General o a nivel de Viceministros y estos lo que hacen es coordinar y llevar la agenda del día a día de los temas, entonces lo que hubo en algún momento, ahorita no sé cuántos son, pero hay alrededor de 20 grupos de trabajo. Hay un grupo de trabajo de medidas fitosanitarias, hay otro de propiedad intelectual y había uno de estrategia de comunicación, ese es en el que yo participé y este se reunía dos o tres veces al año en diferentes países de manera rotativa. Entonces lo que nosotros hicimos, al principio en 2013, fue construir la narrativa, los mensajes que queríamos hacer. Nuestros mensajes principales eran “La Alianza del Pacífico es un mecanismo de integración profunda que promueve la libre circulación de personas, bienes y capitales con el objetivo de promover el desarrollo. Somos países abiertos al comercio...”	46
PREGUNTA Investigador	¿Entonces esto se estableció desde la primera vez?	47
RESPUESTA Informante 3	No, no desde la primera vez porque es un trabajo muy tardado, entonces se fueron desarrollando...(muestra archivos de la estrategia de comunicación de la AP)... Esta es una evaluación que hicimos en 2015. Entonces primero hubo que desarrollar el mensaje principal, las líneas de comunicación, después se desarrolló la identidad gráfica. Hicimos una página web, primero había una página y después hicimos dos páginas. Esta (muestra) es la tercera versión, ya no me tocó a mí, pero es la tercera versión de la página, a mi <i>mail</i> estaba direccionada la página. Abrimos una cuenta de Twitter, una cuenta de Facebook, no había Instagram, pero de Flickr. Entonces le dimos una identidad visual, construimos una narrativa y de ahí lo que hicimos fue empezar a comunicar con nuestros voceros, entonces para cada cumbre decíamos “bueno, aquí lo importante que vamos a resaltar es el tema de las becas, etc.”, pero poníamos acciones de comunicación, por ejemplo, hacer un artículo firmado de cancilleres que se publique en varios periódicos, una estrategia en redes sociodigitales; entonces ese tipo de cosas son las que hacíamos nosotros. Y el país que coordinaba, llevaba la operación de la página web y de las redes sociodigitales con apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo, el BID, ponía el dinero y teníamos a alguien que nos ayudaba con eso. (muestra manual de identidad gráfica)	48
PREGUNTA Investigador	¿Lo hicieron entre los cuatro (el manual de identidad gráfica)?	49
RESPUESTA Informante 3	Para este se partió de la base de un logo que habían hecho las agencias de promoción, o sea Promexico, ProChile, ProPerú, ProColombia y con base en eso se hizo. Creo que en esto tuvo el liderazgo Colombia.	50
PREGUNTA Investigador	¿Sabe cuál es la percepción que tenía la Alianza en ese momento a partir de cual se formó todo esto?	51

<p>RESPUESTA Informante 3</p>	<p>Pues mira, nunca hicimos un estudio porque no teníamos dinero para hacerlo. Nunca hubo un estudio como encuestas, grupos o paneles o <i>focus group</i>, pero nosotros hacíamos una revisión concienzuda de la prensa en los cuatro países. Siempre la AP en la mayoría de los países, y ahorita te digo por qué no en todos, tenía una muy buena imagen.</p> <p>A lo mejor, el grueso de la población no conocía en México qué era la AP, es decir si tú le preguntabas a un taxista o a un estudiante de prepa a lo mejor no sabía qué era la Alianza del Pacífico, pero digamos que entre los líderes de opinión, entre la clase política, entre los grupos empresariales es una iniciativa muy noble que ha sido respaldada. Este empezó en el sexenio de Calderón y luego Peña Nieto la apoyó mucho. Ahora vinieron los ministros de la Alianza del Pacífico y Ebrad también los apoyó; entonces es una iniciativa que se ha visto con muy buenos ojos.</p> <p>Tú eres muy joven, pero en el 93 que se estaba discutiendo lo del Tratado de Libre Comercio de América del Norte hubo mucha gente que decía “sí, es muy bueno” y otra gente decía “no, no nos conviene”; generaba muchas opiniones en favor, pero muchas opiniones en contra, y la Alianza del Pacífico nunca tuvo esas críticas y esos cuestionamientos. Y en los demás países también era muy bien recibida.</p> <p>Un poco en Colombia lo que se cuestionaba eran los sectores agrícolas, porque una vez hicieron protestas y cerraron algunas calles, pero en realidad, siempre la Alianza del Pacífico, tuvo muy buena prensa</p>	52
<p>PREGUNTA Investigador</p>	<p>¿Por qué Colombia tuvo esta reacción?</p>	53
<p>RESPUESTA Informante 3</p>	<p>Pues porque ellos, su sector agrícola no era tan fuerte. Esa parte no me acuerdo bien, la tendrías que investigar, pero era un poco un tema de que su sector, por ejemplo, el sector del café y querían un poco más de protección.</p>	54
<p>PREGUNTA Investigador</p>	<p>Por lo que sé, en esta cumbre el mandato es que toda la comunicación de la Alianza vaya un poco hacia la agenda 2030 y quisiera saber cuándo tú estuviste involucrado ¿cuál era el mandato, hacia dónde estaban ustedes mirando?</p>	55
<p>RESPUESTA Informante 3</p>	<p>Bueno, está muy enfocada hacia que era una iniciativa muy original, que era una iniciativa de cooperación entre países de la región que tenía una visión similar de las cosas, que eran países, pro libre mercado, pro democracia, y un poco, no se decía, pero la idea era un poco distinguirse de los países bolivarianos, y también había mucho énfasis en promocionar el tema de las becas y de las oportunidades para el libre comercio. La Agenda 2030 creo que se aprobó en 2015, no estoy seguro, entonces todavía no estaba.</p>	56
<p>PREGUNTA Investigador</p>	<p>Entiendo que hay una estrategia de comunicación hacia adentro del grupo para su propia comunicación y organización, pero ¿hacia afuera hay protocolos indispensables que los mensajes deban seguir?</p>	57
<p>RESPUESTA Informante 3</p>	<p>No sé cómo esté ahora, pero en general había unas líneas de comunicación. La Alianza del Pacífico no tiene un Secretario General, no es como la ONU o como la OTAN, entonces hay mucha gente que sale a hablar de la Alianza del Pacífico, entonces lo que queríamos es que más o menos todos estuvieran en la misma línea para no decir cosas contradictorias, entonces esa era la idea.</p> <p>(enseña folleto de la Alianza del Pacífico) hicimos miles de documentos, por ejemplo, este es de turismo</p>	58

PREGUNTA Investigador	¿Qué hacían con esto (<i>folleto</i>)? ¿Cada cancillería lo daba a conocer?	59
RESPUESTA Informante 3	Sí o se entregaban en las ferias comerciales, en los eventos de promoción, en los eventos de promoción turística o se distribuían vía electrónica.	60
PREGUNTA Investigador	Entiendo que la comunicación hacia fuera de la organización es primero hacia los públicos o los ciudadanos que pertenecen a estos cuatro países, pero, por lo que sé, también a otros países sobre todo a los países observadores ¿Qué imagen se le quiere dar a estos países?	61
RESPUESTA Informante 3	Mira la idea, como tú dices, va dirigido a varios públicos, por ejemplo, la publicidad va muy dirigida a los empresarios. Piensa en varios públicos, al público de las empresas de los cuatro países, el mensaje es de “hay oportunidad de que tú hagas negocios con los países de la región dado que tenemos este acuerdo y estamos cooperando”. El mensaje para los estudiantes y los jóvenes es: “puedes estudiar o trabajar en los países de la Alianza del Pacífico”, porque hubo una iniciativa grande de becas y otra no tan exitosa pero que estuvo ahí sobre oportunidades laborales. Hacia el público en general es que “estamos integrados, estamos haciendo cosas” y hacia los países extranjeros, al principio tuvo un fuerte acento en Asia, en Japón, en China, en Corea, por la vecindad natural que nos da el inmenso Océano Pacífico, entonces ahí lo que se les comunicaba era “por las oportunidades de inversión, las oportunidades de negocio, de crear cadenas de valor, vengan para acá”, un poco eso es para los gobierno de Asia. Para los gobiernos, digamos más “occidentales” que están interesados como Canadá, como Nueva Zelanda, como los países europeos, era la parte comercial, pero también se enfatizaba la calidad democrática de estos países, como decir “somos países que creemos en las reglas, en la democracia”.	62
PREGUNTA Investigador	¿Y de qué forma llegaban, por ejemplo, a los países de Asia? ¿cómo les trasmitían sus mensajes?	63
RESPUESTA Informante 3	Pues mira, fue uno de los temas más difíciles para nosotros, porque siempre trabajamos con muy poco presupuesto, pero lo que hacíamos era utilizar a nuestras embajadas, entonces a una cosa que fue muy común fue que los embajadores hacían eventos, por ejemplo, los cuatro embajadores en Seúl hacían una conferencia de prensa, de forma colectiva o de forma individual, nuestro embajador publicaba un artículo de opinión en periódicos chinos. Nunca tuvimos dinero para pautar, digamos para poner anuncios en la radio y eso, no. Nunca lo hicimos. Mira así era la página de la Alianza del Pacífico, la segunda versión (<i>muestra las versiones anteriores de la página web de la Alianza...</i>)	64
PREGUNTA Investigador	¿Recuerdo que me dijiste que el BID apoyaba económicamente?	65
RESPUESTA Informante 3	Sí, el BID tenía un fondo, si no mal recuerdo, como de 1.5 millones de dólares y con ese fondo apoyaba distintas iniciativas de la Alianza del Pacífico. Había un presupuesto chiquito, no me acuerdo, a lo mejor de 50 mil dólares al año o menos, para apoyar temas de comunicación, entonces con ese recurso lo que hacíamos es, entre otras cosas, pagarle a la gente que hacia la página web y que la operaba y que hacían videos y hacían otro tipo de cosas.	66

PREGUNTA Investigador	¿Y de eso se encargaban el BID y el país que tendría la presidencia <i>pro tempore</i> ?	67
RESPUESTA Informante 3	Y el grupo en general, pero sí, digamos el interlocutor era él.	68
PREGUNTA Investigador	¿Cuáles son los objetivos que persigue la estrategia de comunicación?	69
RESPUESTA Informante 3	Pues la estrategia de comunicación, todos estos años a lo que ha atendido es que la Alianza del Pacífico sea conocida por los diferentes <i>stakeholders</i> , empresarios, gobiernos extranjeros, inversionistas, gobiernos de otros países fuera de la Alianza y público en general y que se conozca: uno, como un mecanismo de integración latinoamericano exitoso entre países que aspiran a hacer democracias consolidadas, democracias de libre mercado y también aspira a proyectar una buena imagen del mecanismo y de las oportunidades de que ofrece en materia de inversión, cooperación, educación...	70
PREGUNTA Investigador	¿Ese sería el concepto rector de los mensajes?	71
RESPUESTA Informante 3	El concepto rector hasta donde yo me quede es “La Alianza del Pacífico es un mecanismo de integración profunda que promueve la libre circulación de bienes, servicios y capitales para promover el desarrollo económico y social de sus países”.	72
PREGUNTA Investigador	Ahora ¿La comunicación que cada país realiza sobre la AP, fuera del grupo de estrategia, sí se sostiene en estos lineamientos, o más bien cada uno va a responder a algo muy particular?	73
RESPUESTA Informante 3	Pues mira, lo normal es ... (muestra infografías de la AP) esto es algo que siempre tenía la Alianza del Pacífico, tenía siempre muy claro cuáles eran estos datos, siempre los teníamos muy a la mano para decir los mismos datos, no sé, para captación de turistas, el tamaño de nuestra economía si estuviéramos todos juntos...	74
PREGUNTA Investigador	¿Esto lo difundía cada cancillería, o nada más el grupo de estrategia en su página web?	75
RESPUESTA Informante 3	Sí, cada quien en su página web y obviamente, era más un “ponerse de acuerdo” para decir por donde va, porque no podía haber un mecanismo de control vertical, pero como nos reuníamos mucho y cómo íbamos al mismo lado, nos poníamos de acuerdo en lo que queríamos comunicar. Entonces si el Canciller de México da una entrevista a veces él mencionaba a la Alianza. Cuando teníamos una cumbre nos poníamos de acuerdo y viajábamos juntos y el país local ponía el fotógrafo y nos juntábamos ahí y hacíamos notas para la página web y distribuíamos la información, teníamos una serie de periodistas en todo el mundo a los que les mandábamos fotos e información y eso lo trabajábamos juntos. En el día a día eso no se podía hacer, entonces lo que hacíamos era ponernos de acuerdo en los mensajes, en las cosas que íbamos a decir y pues que cada quien las dijera en sus contextos, en sus día a día. Si tú tenías una entrevista o tenías un encuentro, a lo mejor sacas un boletín vía remota, a veces sucedía algo a fuera de las cumbres, como que... empezaba un programa de becas...,	76

	entonces nos poníamos de acuerdo y lo sacamos en la página web de la Alianza, lo mandamos a comunicar a una red a nivel global y el país local, si es muy interesante para su público, también lo difundía a nivel local. Entonces yo tenía una doble cachucha que era el de la Alianza y el de comunicar aquí, para México.	
PREGUNTA Investigador	¿Esto bajaba hacia las embajadas?, es decir, ¿Los embajadores, o el área de comunicación de cada embajada seguía esto?, ¿Se encomendaba que dijeran estas líneas o responden más bien a lo que cada uno quisiera?	77
RESPUESTA Informante 3	No, digo, los embajadores son gente profesional, no es como que les digas exactamente lo que tienen que decir, pero sí, nosotros les mandábamos los materiales y sobre todo a los países que sí estén interesados, no sé, a Corea les interesaba o Japón o Ecuador, creo que ahora Ecuador se quiere unir. Entonces están más interesados que... Egipto, por decirte algo. Muchas veces, los embajadores en países no miembros de la Alianza, pero de nuestros cuatro países, se juntaban y hacían eventos. Por ejemplo, en Turquía, creo que fue en Turquía, abrimos una oficina comercial conjunta, estarían los cuatro países juntos en el mismo edificio, entonces los embajadores salían a comunicar eso a los medios, digamos, turcos.	78
PREGUNTA Investigador	¿Identifica algún periodo de crisis durante su gestión ahí en dónde tuvieron que hacer un manejo de crisis de comunicación?	79
RESPUESTA Informante 3	No, no.	80
PREGUNTA Investigador	¿Tenían algún hashtag?	81
RESPUESTA Informante 3	Sí, había varios: #SomosAlianza, #SomosAP, los vas a encontrar en el Twitter. Incluso había una foto. (muestra la foto con el #SomosAlianza). Esto lo hicimos en Perú, (Muestra otra foto con el #SomosAP) Mira, por ejemplo, promovíamos, no sé, la comida peruana, de México... cosas de cada país. Estos eran los tuits (muestra esquema de mensajes para mandar por Twitter).	
PREGUNTA Investigador	¿Llevaban un registro?	82
RESPUESTA Informante 3	No, más bien los vas programando,	83
PREGUNTA Investigador	¿En esta ocasión te tocó programarlos a ti?	84
RESPUESTA Informante 3	No, pues por eso teníamos a alguien que lo hiciera, obviamente bajo mi supervisión. Ahí hay otro #AP o #AlianzadelPacífico o #somosAP, pues estos eran algunos hashtag que usábamos.	85
PREGUNTA Investigador	¿Cómo se coordinan cuatro países para mandar estos mensajes por redes sociodigitales y por la página web?	86
RESPUESTA Informante 3	Pues mira, al principio éramos poco prácticos y lo que hacíamos es que nos poníamos de acuerdo en todo, entonces era un proceso poco eficiente.	87

PREGUNTA Investigador	¿Pero se ponían de acuerdo en todo?	88
RESPUESTA Informante 3	<p>En todo, entonces todo el mundo opinaba. Lo que hicimos después fue hacerlo más práctico, que el país que llevara la coordinación llevaría la mano. Entonces había alguien que vivía en el país que tenía la coordinación del grupo y que era pagado por el BID y ese asesor o <i>consultor</i> hacía la mayoría de los materiales con base en las líneas. Entonces lo circulaba, al principio por un mail y después por WhatsApp, para ver si había algún comentario del equipo y ya con el tiempo nos volvimos menos quisquillosos y dejamos que el país que lo hiciera lo llevara solo. Si tú tenías una sugerencia, o un error, o algo que decían de tu país que no estaba muy bien, entonces ahí sí decías “no, esto no me gusta”. Se fue haciendo un poco más fluido la aprobación de contenidos y muy al principio lo que hacíamos fue que necesitábamos que todos los textos nos fueran validados por un viceministro, un subsecretario o un director general y con el tiempo, lo que hicimos fue una distinción entre <i>historias</i> y <i>comunicados</i> y a eso no le vamos a pedir permiso, porque imagínate ponerte de acuerdo en todo. Entonces se volvió más fluida.</p> <p>Inicialmente el proceso de validación de comunicados, contenidos de redes sociodigitales y otros materiales relevantes necesitaban la aprobación de los cuatro países, eso a veces hacía muy lento el proceso, entonces, paulatinamente ese modelo fue evolucionando. En una parte porque ya más o menos todos teníamos claro cuál era la línea y cuál era el mensaje y sobre esos mensajes trabajábamos. Y segundo, porque ya teníamos alguien profesional que representaba a los cuatro países, entonces ya no era un empleado de México, por ejemplo, era un empleado de la Alianza el que hacía las redes sociodigitales. Entonces fue evolucionando y quien era el principal validador de los contenidos era el país que está coordinando el grupo, a mí me tocó como un año y medio, casi dos años y ya lo que hacíamos es que lo circulábamos por WhatsApp o por correo electrónico para que los demás países tuvieran una opinión, pero se volvió más expedito porque ya lo que hacíamos es que si no contestaban en una hora se asumía que estaba bien y también lo que hicimos para hacerlo más rápido nosotros es que los asuntos que eran políticos o comerciales muy específicos que tenían un peso muy grande pues tenían una validación a nivel de Ministros o a nivel de Viceministros de los cuatro países, pero sí era una historia de “Vamos a dar más becas” pues lo validábamos nosotros, ya no nos esperábamos a los Ministros, lo dejábamos al equipo de comunicación.</p>	89
PREGUNTA Investigador	¿Cuáles son los principales problemas que pudiste detectar?	90
RESPUESTA Informante 3	<p>Pues ese era uno. Otro, que a lo mejor no era el tema más prioritario para los medios de comunicación en México, pues igual sí les puede interesar, pero no era lo prioritario. Otro, pues que no había mucho dinero para hacer campañas propias, todo lo hacíamos con la infraestructura de los Ministerios, de las Secretarías de Economía y de Relaciones Exteriores de los cuatro países. Sobre todo esos, el tema de coordinación interna, el tema de falta de recursos para hacer campañas y a lo mejor la falta de interés en algunos sectores.</p>	91
PREGUNTA Investigador	Cuando tú estuviste como coordinador ¿Buscaron la comunicación bidireccional con estos públicos en redes sociodigitales?	92

RESPUESTA Informante 3	Sí, se les contestaba, a lo mejor no con nombre y apellido, pero sí se les contestaba.	93
PREGUNTA Investigador	¿Hay valores más intangibles que busquen unidad a nivel ciudadano o lo han dejado en asuntos más de cooperación y técnicos?	94
RESPUESTA Informante 3	No, yo creo que también se promovieron valores intangibles como la gente de la Alianza del Pacífico, los valores de la Alianza del Pacífico. No sé si a eso te refieres ...	95
PREGUNTA Investigador	Es que leí una encuesta que realizó el CIDE a públicos que conformaban la Alianza y lo que decía es que posiblemente si hubiese valores que la sociedad entendiera de integración, estos proyectos tal vez tendrían un mejor desarrollo... por eso realizo esta pregunta para saber si hay ciertos valores en los cuales la sociedad se pudiese sentir unida, como el "hermano colombiano", "el hermano peruano..."	96
RESPUESTA Informante 3	Pues sí, no sé si lo logramos porque no tengo un mecanismo de evaluación, pero sí es algo que se promovía, por ejemplo, la cocina o por ejemplo de lenguaje "En México decimos cuate y en Perú Pata". Un día sacamos una frase de un poeta de cada país, de Octavio Paz, de César Vallejo, de Gabriela Mistral, como cosas más amables, culturales, <i>somos más gente de la Alianza</i> , ese tipo de cosas.	97
PREGUNTA Investigador	¿Tuvieron alguna forma de evaluar el alcance de estos mensajes?... me comentabas que no	98
RESPUESTA Informante 3	No	99
PREGUNTA Investigador	Ok, ¿cuál es la red social preferentemente utilizada por la AP?	100
RESPUESTA Informante 3	Pues yo creo que Twitter y Facebook son las más importantes, creo que tenía más éxito... La Alianza del Pacífico tiene 57,000 seguidores. Esta página (la de Twitter) la abrimos aquí abajo, la abrimos un día y hasta empezamos a ver qué nombres estaban disponibles...	101
PREGUNTA Investigador	¿De Twitter? ¿Cuándo fue eso?	102
RESPUESTA Informante 3	Debe haber sido en el primer trimestre del 2012, no perdón, en abril de 2013 abrimos la cuenta.	103
PREGUNTA Investigador	¿Y se establecieron lineamientos para su uso en Twitter?	104
RESPUESTA Informante 3	Pues sí, había un usuario, estaba apegado a la línea de comunicación y el discurso, a las prioridades del mensaje del grupo, se buscó que la identidad gráfica estuviera conforme a los lineamientos. Mira tiene más seguidores la página de Facebook.	105
PREGUNTA Investigador	Ahora, hablando particularmente de México, además de participar en el grupo de comunicación estratégica de la Alianza ¿De qué otra manera México se ha encargado particularmente de difundir al exterior su participación en la AP?	106

RESPUESTA Informante 3	Pues es parte de los logros en materia diplomática por parte del gobierno mexicano, no me he fijado mucho cómo es ahora para el presidente Obrador, pero los últimos dos presidentes, por ejemplo, en una entrevista mencionaron a la Alianza del Pacífico, aunque estuvieran en Suiza con un medio suizo hablando del G20, entonces decían por ejemplo “En el seno de la Alianza del Pacífico...” o se hacen seminarios sobre la Alianza del Pacífico, El Instituto Matías Romero los ha hecho.	107
PREGUNTA Investigador	¿pero para nacionales no?	108
RESPUESTA Informante 3	Para nacionales, porque México dice “yo soy de ese club, es un buen club”, entonces pues a veces haces una conferencia de prensa, o a veces escribes un artículo, lo mencionas en un discurso.	109
PREGUNTA Investigador	¿Qué imagen quiere dar México, no como Alianza sino como país integrante hacia el exterior en estos mensajes que me comentas? ¿Hay alguna imagen que quiera dar México de sí mismo?	110
RESPUESTA Informante 3	Sí, pues es una imagen que México siempre ha querido proyectar, con la Alianza, también lo que nos sirvió fue para proyectar que no solo estamos interesados e involucrados con Estados Unidos, sino que también miramos hacia el sur, que tenemos integración no solo con Norteamérica y Europa, sino con los países Latinoamericanos. Entonces yo creo que va por ahí, además que somos un país abierto al libre comercio, a la integración, siempre se le vio como una cosa muy positiva (<i>Enseña fotos de Facebook</i>). Mira esto es en Puerto Vallarta, esta es la subsecretaría y este el subsecretario de comercio, es una conferencia de prensa que hicimos, esta es una cumbre que hicimos en Cartagena de Indias, mira esta es una cumbre de la Alianza, entonces, este es Peña Nieto, Bachelett... en Perú.	111
PREGUNTA Investigador	Ya hablando sobre diplomacia digital, que es por donde yo estoy problematizando esto, ¿Qué opinión tienes del uso de los medios digitales por parte de los funcionarios mexicanos?	112
RESPUESTA Informante 3	Pues cada vez es más importante el uso de la diplomacia digital. El mundo ha cambiado y la diplomacia ha tenido que ajustarse, una prueba de ello es el uso que le da Donald Trump que a veces los anuncios más relevantes, los hace mediante el uso de Twitter, eso tú lo sabes, pues eso ha obligado a las oficinas de gobierno a ajustarse a este cambio tecnológico y en el consumo de la información. Hace diez años mucha gente leía el periódico o veía un noticiero ¿verdad? Ahora mucha gente no solo se comunica, sino se informa y opina a través de Twitter, Facebook, de Instagram, de Snapchat, de WhatsApp si lo consideras una red, entonces se ha vuelto muy relevante. Es importante que los diplomáticos modernos sepan hacer un uso de las redes sociodigitales, yo creo que en general si tú te metes a las cuentas de los embajadores mexicanos, te vas a dar cuenta de que están tuiteando sobre esos temas, noticias positivas que salieron en el periódico o alguna opinión, o alguna infografía, siempre mensajes positivos. Obviamente esto se debe saber utilizar porque los errores en redes sociodigitales son muy obvios, se pueden viralizar muy rápido y entonces es	113

	<p>muy fácil equivocarte y que se magnifiquen tus errores desde una cosa muy sencilla, aquí, una vez, había una persona que era la <i>community manager</i> de la Cancillería y ella tenía en su teléfono la cuenta de la S.R.E. Entonces lo que hizo fue que se equivocó y puso “me enamoré de mi maestro de yoga”, entonces fue un santo cotorreo que no te imaginas. Entonces fue tendencia y digamos que algo amable, el amor es algo bonito, imagínate que hubieran puesto “odio a Trump” o algo así, entonces por eso necesitas ser muy profesional en el trabajo, es muy importante.</p> <p>Si te metes tú, por ejemplo, al Twitter del Canciller Marcelo Ebrard, vas a ver cómo se mete a veces por esa vía para no dejar huecos de información: “Sabemos que hubo un tiroteo en El Paso, tenemos noticias de que hay mexicanos involucrados. Vamos a ir informando”. Lo que se hubiera hecho antes pues es sacar un boletín y hasta que tuvieras más información. Puedes hacer incluso una felicitación, te amplía las cosas que puedes hacer, por ejemplo, ahora que hubo el tiroteo en El Paso muchos países nos condolieron a través del Twitter de las redes sociodigitales.</p>	
PREGUNTA Investigador	¿Y cuáles son los contras que observas de esta dinámica?	114
RESPUESTA Informante 3	Pues lo que te dije, te puedes equivocar. A lo mejor si quieres ser muy inmediato te puede faltar rigor por querer sacarlo a la carrera. Hay un riesgo de que empieces a pelear contestándole cada tuit a Trump e ir escalando el problema, o que la gente te empiece a presionar para tener una respuesta para todo. Un poco ahí vienen los riesgos.	115
PREGUNTA Investigador	¿Qué consideras que hace falta para tener una diplomacia digital más hábil o eficiente en México?	116
RESPUESTA Informante 3	Pues, no sé si estoy de acuerdo con la premisa de tu pregunta, yo creo que en general los diplomáticos mexicanos han hecho esa transición, incluso los diplomáticos más <i>seniors</i> . Las cuentas de Rubén Beltrán quien era muy bueno, ahorita ya se retiró, era muy activo y muy bueno en Twitter. Diego Gómez Pickering cuando era embajador en el Reino Unido y Cónsul en Nueva York era muy bueno. Entonces a lo mejor lo que faltaría es que todos la entrarán a esa dinámica ¿no? Algunos son muy rígidos, algunos son menos rígidos.	117
PREGUNTA Investigador	¿Consideras que los mensajes que México manda siguen los Objetivos de Política Exterior de México o corresponden más a algo coyuntural?	118
RESPUESTA Informante 3	No, yo creo que en general tanto las cuentas institucionales de la Cancillería como la mayoría de las embajadas tienen claro las líneas generales de política exterior. De vez en cuando hay alguno que se sale de la línea, pero yo creo que en general se sigue.	119
PREGUNTA Investigador	La narrativa que tú me comentabas en el principio sobre Alianza del Pacífico ¿Cuál es? porque tengo dos preguntas ¿Cuál es la narrativa de la Alianza y cuál es la narrativa de México como país?	120

RESPUESTA Informante 3	<p>Pues mira la narrativa de México como país es que, eso ha cambiado un poco con este gobierno, pero históricamente México se ha vendido como una economía emergente que se está industrializando, que es una nación abierta al futuro, con población joven, con sectores tecnológicos muy avanzados, que es un destino envidiable a nivel turístico, que es un socio responsable en temas políticos y económicos ¿no?</p> <p>Entonces lo que quería proyectar el anterior gobierno es que “México es un actor con responsabilidad global”. Lo que quería promover Calderón es “Más México en el mundo y más mundo en México”. Ahora, pues digamos que este gobierno está enfocado en eso mismo y también en promoverse como un país que está luchando por cerrar sus brechas sociales, que está trabajando muy duro en el tema de la desigualdad y una lucha histórica contra la corrupción.</p> <p>Y el tema de la Alianza, lo que te he estado diciendo en esta entrevista, la Alianza se proyecta más como un mecanismo exitoso de países latinoamericanos con vocación de mercado, que la apuesta no sólo al libre intercambio de capitales, también de personas, una cosa moderna, que somos un buen destino de inversión, que somos países que valemos la pena.</p>	121
PREGUNTA Investigador	Muy bien pues llegamos al final de la entrevista no sé si quisieras agregar algo	122
RESPUESTA Informante 3	No pues qué padre que alguien esté estudiando la alianza del Pacífico ¿cómo fue que llegaste a la Alianza?	123
PREGUNTA Investigador	<p>Justamente quería ver como México, en comunicación, estaba participando en proyectos de cooperación con varios países para difundir esta imagen de México cooperante, México integrador, entonces me fui directamente hacia América Latina. Porque en una encuesta que hicieron a varios embajadores donde les preguntaron cuál es la región a la cual le presta más atención México entonces obviamente salió primer lugar Estados Unidos, segundo lugar Europa y en tercero y cuarto quedaba América Latina y el Caribe y Asia y entonces encontré que aquí había un campo de estudio importante al cual no se le presta mucha atención y mira todo lo que ha salido.</p>	124
RESPUESTA Informante 3	Pues mira también como internacionalista sabrás que en América Latina a cada rato surgen iniciativas y no duran mucho y la AP ya lleva muchos años con resultados tangibles. Tenemos del Acuerdo de Libre Comercio entre los cuatro países, suprimimos las visas, también por eso llegaron tantos colombianos a México.	125
PREGUNTA Investigador	Sí, así es y cómo lo comentas yo creo siempre se dice que tenemos muchas cosas en común, pero yo creo que son las pequeñas diferencias las que hacen que algo truenE y estos mecanismos no funcionen, entonces pues la Alianza por eso me parece de gran valor.	126
RESPUESTA Informante 3	Me va a gustar mucho leer tu trabajo	127
PREGUNTA Investigador	Sí por supuesto ahora lo que sigue es la transcripción de esta entrevista, te la mando para que tú me des el visto bueno. Te agradezco mucho la disposición y por el interés...	128

RESPUESTA Informante 3	Espero te haya servido de algo, ahí me vas contando cómo va... Que estés bien.	129
---------------------------	--	-----



Apéndice III.

Guía para analizar tuits

Ficha de análisis cuantitativo

EMISORES	OTROS ACTORES	AÑO	TEMÁTICA	DE CARA A UN OBJETIVO ASIGNADO	INTERACCIÓN	HASHTAGS UTILIZADOS	FORMATO	RÉPLICAS
presidente	Think tanks	2012	turismo	ampliar y fortalecer la presencia de México en el mundo	ausente		foto	
embajador	centros de investigación	2013	integración económica	promover el valor de nuestro país mediante la difusión económica, turística y cultural	se permiten comentarios		imagen	
embajada	grupos empresariales	2014	cooperación técnica	reiterar su compromiso con el libre comercio, movilidad de capitales e integración productiva	interacción alta		infografía	
canciller		2015	libre tránsito de personas	velar por los intereses de los mexicanos en el extranjero			enlace	
cancillería		2016	cooperación educativa				transmisión	
		2017	cambio climático				video	
		2018						

Ficha de análisis cualitativo

públicos objetivo	contexto dado	codificación	Mensajes fuerza	Narrativa de México "México con responsabilidad global"	Grado de espontaneidad/ cuña de desvío	Valores intangibles
empresarios	político	valores	modelo de integración exitoso	México abierto al libre comercio	Egocéntricos /no inclusivos	
estudiantes y jóvenes	económico	apelaciones conmemorativas	Democracia consolidada	México cooperante con América Latina	nominales	
público de cuatro países	social	basado en humor	libre mercado	México abierto a la integración	confusos, superpuestos	
gobiernos de Asia	cultural	masado en el temor	Desarrollo económico	México emergente	confusión de mensaje de gobierno	
Gobiernos de América y Europa	no es claro	estilos de vida	Desarrollo social	México abierto al futuro	no para redes	
preferentemente mexicanos		basado en hechos	Cercano a la ciudadanía	México con población joven	ninguno	
ninguno			ninguno	México tecnológico		
				México con responsabilidad social		
				México con responsabilidad democrática		
				ninguno		

Apéndice IV. Base de tuits

Encargado	País	Emisor	Cuenta	Año	Texto	Titulos act	Actores r	#Alianza	#2	#3	temática	de cara a	Interacción	columna	stakehold	contexto	codificaci	mensaje	narrativ	grado de	valores in	formato	palabra p	palabra s	Replies	Retweets	Likes				
Luis Videgar	México	Canciller	@LVIDegaray	2015	Ayer en W	funcionarios	nulo	nulo	nulo	nulo	integración	reiterar su c	se permiten	no presente	empresarios	económico	basado en h	desarrollo de	cooperante	no inclusivo	nulo	nulo	washington	ministros de	68	83	41				
Luis Videgar	México	Canciller	@LVIDegaray	2015	Con Arquel	funcionarios	nulo	nulo	nulo	nulo	integración	reiterar su c	se permiten	no presente	gobiernos d	político	nulo	modelo de	emergente	no inclusivo	alianza	foto	OCDE	ministros de	13	157	107				
Luis Videgar	México	Canciller	@LVIDegaray	2015	Un gusto rec	funcionarios	nulo	nulo	nulo	nulo	integración	reiterar su c	se permiten	no presente	público en g	político	Comunicaci	desarrollo de	cooperante	no inclusivo	hospitalidad	foto	un gusto	palacio naci	29	164	130				
Luis Videgar	México	Canciller	@LVIDegaray	2015	Comunicad	funcionarios	nulo	nulo	nulo	nulo	integración	promover el	se permiten	presente	empresarios	económico	basado en h	modelo de	abierto a la	nulo	responsabili	foto	comunicado	ministros de	12	143	98				
Luis Videgar	México	Canciller	@LVIDegaray	2015	Esta mañana	funcionarios	nulo	nulo	nulo	nulo	integración	reiterar su c	se permiten	no presente	gobiernos d	económico	basado en h	libre mercad	emergente	no inclusivo	nulo	foto	reunión	ministros de	5	112	71				
Luis Videgar	México	Canciller	@LVIDegaray	2015	Comunicad	funcionarios	nulo	nulo	nulo	nulo	integración	reiterar su c	se permiten	presente	empresarios	económico	basado en h	modelo de	abierto a la	no inclusivo	responsabili	foto	comunicado	ministros de	3	125	64				
Luis Videgar	México	Canciller	@LVIDegaray	2016	Esta mañana	grupos emp	nulo	nulo	nulo	nulo	promoción	reiterar su c	se permiten	no presente	empresarios	económico	basado en h	libre mercad	emergente	nulo	alianza	foto	inversionist	33	126	136					
Luis Videgar	México	Canciller	@LVIDegaray	2016	Esta mañana	países obser	nulo	nulo	nulo	nulo	promoción	reiterar su c	se permiten	no presente	gobiernos d	económico	basado en h	modelo de	abierto al fu	cooperante	nulo	unidad	foto	estados unid	washingto	6	230	177			
José Antonio	México	Canciller	@JoseAmeadeK	2015	LIVE on #Per	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	#Periscope	nulo	nulo	nulo	reiterar su c	se permiten	no presente	público en g	nulo	basado en h	cooperante	no inclusivo	compromiso	periscope	conferencia	nuinguno	0	4	1		
José Antonio	México	Canciller	@JoseAmeadeK	2015	LIVE on #Per	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	#Periscope	nulo	nulo	nulo	reiterar su c	se permiten	no presente	sociedad me	político	basado en h	nulo	cooperante	no para red	nulo	periscope	nulo	nuinguno	0	15	6	
José Antonio	México	Canciller	@JoseAmeadeK	2015	LIVE on #Per	grupos emp	nulo	nulo	nulo	nulo	#Periscope	nulo	nulo	nulo	reiterar su c	se permiten	no presente	empresarios	económico	basado en h	libre mercad	emergente	no para red	nulo	periscope	empresarios	nuinguno	0	3	4	
José Antonio	México	Canciller	@JoseAmeadeK	2015	LIVE on #Per	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	#Periscope	nulo	nulo	nulo	reiterar su c	se permiten	no presente	nulo	nulo	basado en h	modelo de	abierto al fu	no para red	alianza	periscope	futuro	nuinguno	0	7	5	
José Antonio	México	Canciller	@JoseAmeadeK	2015	LIVE on #Per	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	#Periscope	nulo	nulo	nulo	reiterar su c	se permiten	no presente	empresarios	económico	basado en h	libre mercad	emergente	no para red	responsabili	periscope	empresarios	nuinguno	0	8	8	
José Antonio	México	Canciller	@JoseAmeadeK	2015	LIVE on #Per	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	#Periscope	nulo	nulo	nulo	reiterar su c	se permiten	no presente	nulo	político	basado en h	nulo	cooperante	no inclusivo	compromiso	periscope	reunión mi	nuinguno	1	8	11	
José Antonio	México	Canciller	@JoseAmeadeK	2014	Los invito a s	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	#A delPa	nulo	nulo	nulo	reiterar su c	se permiten	no presente	sociedad me	social	nulo	nulo	abierto a la	nulo	compromiso	nulo	cuenta oficial	nuinguno	15	32	27	
José Antonio	México	Canciller	@JoseAmeadeK	2014	Los invito a s	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	#A delPa	nulo	nulo	nulo	reiterar su c	se permiten	no presente	sociedad me	político	nulo	nulo	abierto a la	nulo	cooperación	nulo	cuenta oficial	nuinguno	5	17	10	
José Antonio	México	Canciller	@JoseAmeadeK	2013	Recomiendo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	reiterar su c	se permiten	no presente	sociedad me	político	nulo	nulo	abierto a la	nulo	cooperación	nulo	cuenta oficial	nuinguno	2	11	2	
Claudia Ruiz	México	Canciller	@rutzmassieu	2016	Fue un gust	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	#AlianzaDe	nulo	nulo	nulo	reiterar su c	se permiten	no presente	nulo	político	basado en h	nulo	abierto a la	no inclusivo	cooperación	foto	integración	nuinguno	1	30	68	
Claudia Ruiz	México	Canciller	@rutzmassieu	2016	Más de 1,200	óvenes	nulo	nulo	nulo	nulo	#AlianzaDe	nulo	nulo	nulo	reiterar su c	se permiten	no presente	estudiantes	cultural	basado en h	cercano a la	nulo	con respons	compromiso	nulo	becas	horizontes	0	18	35	
Enrique Peñ	México	presidente	@EPN	2012	Gracias, Pres	funcionarios	presidente	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	reiterar su c	se permiten	no presente	público en g	político	apelación co	nulo	cooperante	nulo	amistad	nulo	relación	positiva	56	239	42	
Enrique Peñ	México	presidente	@EPN	2013	Santiago de	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	reiterar su c	se permiten	no presente	sociedad me	político	basado en h	nulo	cooperante	nulo	compromiso	nulo	participar	nuinguno	69	190	34	
Enrique Peñ	México	presidente	@EPN	2013	Celebro que	funcionarios	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	reiterar su c	se permiten	no presente	sociedad me	político	apelación co	modelo de	cooperante	nulo	unidad	nulo	celebrar	nuinguno	48	223	57	
Enrique Peñ	México	presidente	@EPN	2013	Conversamo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	reiterar su c	se permiten	no presente	sociedad me	político	apelación co	desarrollo de	emergente	no inclusivo	promesa	nulo	promesa	transformaci	39	110	45	
Enrique Peñ	México	presidente	@EPN	2014	Les compart	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	reiterar su c	se permiten	no presente	sociedad me	político	basado en h	modelo de	cooperante	nulo	nulo	compartir	nuinguno	83	241	94		
Enrique Peñ	México	presidente	@EPN	2014	Por la tarde	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	#A delPa	nulo	nulo	nulo	reiterar su c	se permiten	no presente	empresarios	económico	apelación co	modelo de	cooperante	nulo	abierto al ex	nulo	auspiciando	participé	56	322	277	
Enrique Peñ	México	presidente	@EPN	2018	México cele	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	#JuanMans	#AlianzaDe	#7ArosAP	#ElPoderDe	integración	reiterar su c	se permiten	no presente	público en g	social	Comunicaci	modelo de	abierto a la	nulo	unidad	nulo	integración	nuestros pa	300	507	1147
Rubén Beltra	Chile	Embajador	@RubenBeltranG	2016	Alianza del	medios de c	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	reiterar su c	se permiten	presente	público en g	económico	apelación co	modelo de	cooperante	nulo	integración	nulo	integración	efectividad	0	1	1	
Rubén Beltra	Chile	Embajador	@RubenBeltranG	2017	La Alianza de	medios de c	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	reiterar su c	se permiten	presente	público en g	político	Comunicaci	libre mercad	cooperante	superpuesto	cooperación	nulo	nulo	nuinguno	0	7	6	
Bianca Alcal	Colombia	Embajador	@SoyBlancaAlcala	2017	Desde Colo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	reiterar su c	se permiten	no presente	público en g	cultural	apelación co	modelo de	abierto a la	no inclusivo	amistad	foto	año méxico	inversión	5	4	30	
Bianca Alcal	Colombia	Embajador	@SoyBlancaAlcala	2017	Gracias al Se	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	reiterar su c	se permiten	no presente	público en g	político	apelación co	modelo de	cooperante	no inclusivo	compromiso	foto	seguimiento	comisión int	0	6	18	
Bianca Alcal	Colombia	Embajador	@SoyBlancaAlcala	2017	Contexto y c	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	reiterar su c	se permiten	no presente	empresarios	económico	basado en h	libre mercad	abierto al lib	nulo	foto	negocio	socios estrat	0	1	7		
Bianca Alcal	Colombia	Embajador	@SoyBlancaAlcala	2017	Hoy en la VII	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	reiterar su c	se permiten	no presente	empresarios	económico	basado en h	libre mercad	abierto a la	nulo	nulo	foto	negocio	socios estrat	0	4	6	
Bianca Alcal	Colombia	Embajador	@SoyBlancaAlcala	2017	Los países de	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	reiterar su c	se permiten	no presente	empresarios	económico	basado en h	desarrollo de	abierto al lib	nulo	nulo	foto	exportación	comercio	0	1	2	
Bianca Alcal	Colombia	Embajador	@SoyBlancaAlcala	2018	En el marco	de ildefonso	nulo	nulo	nulo	nulo	#REC2018	nulo	nulo	nulo	reiterar su c	se permiten	no presente	empresarios	económico	basado en h	libre mercad	abierto al lib	no inclusivo	compromiso	foto	negociación	exportación	0	1	2	
Bianca Alcal	Colombia	Embajador	@SoyBlancaAlcala	2018	Gracias a la	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	#México	#Colombia	nulo	nulo	reiterar su c	se permiten	no presente	público en g	económico	basado en h	libre mercad	abierto al lib	nominales	compromiso	infografía	liberalizaci	estados aso	0	2	11	
Bianca Alcal	Colombia	Embajador	@SoyBlancaAlcala	2018	En reunión d	grupos emp	nulo	nulo	nulo	nulo	#AlianzaDe	nulo	nulo	nulo	reiterar su c	se permiten	no presente	empresarios	económico	apelación co	libre mercad	cooperante	nulo	responsabili	foto	empresarios	año México-	1	4	8	
Bianca Alcal	Colombia	Embajador	@SoyBlancaAlcala	2018	Feliz lunes,	funcionarios	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	reiterar su c	se permiten	no presente	público en g	nulo	apelación co	nulo	cooperante	superpuesto	nulo	reuniones	nuinguno	1	3	21		
Bianca Alcal	Colombia	Embajador	@SoyBlancaAlcala	2018	Por medio d	grupos emp	nulo	nulo	nulo	nulo	#peru, #col	#Panamá	nulo	nulo	reiterar su c	se permiten	no presente	empresarios	económico	nulo	libre mercad	abierto al lib	nominales	cooperación	video	empresarios	inversión	0	1	3	
Bianca Alcal	Colombia	Embajador	@SoyBlancaAlcala	2018	La Alianza de	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	reiterar su c	se permiten	no presente	estudiantes	social	Comunicaci	desarrollo de	abierto al fu	nulo	compromiso	foto	capital hum	becas e inte	0	0	0	
Bianca Alcal	Colombia	Embajador	@SoyBlancaAlcala	2018	Muy buenos	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	@AmChamC	nulo	nulo	nulo	reiterar su c	se permiten	no presente	empresarios	económico	basado en h	libre mercad	abierto al lib	nulo	responsabili	foto	negociación	zonas econó	0	2	8	
Bianca Alcal	Colombia	Embajador	@SoyBlancaAlcala	2018	Chile, Colom	grupos emp	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	reiterar su c	se permiten	no presente	estudiantes	económico	basado en h	desarrollo de	abierto al lib	nominales	compromiso	infografía	coordinación	jóvenes	0	2	5	
Bianca Alcal	Colombia	Embajador	@SoyBlancaAlcala	2018	La Asociaci	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	reiterar su c	se permiten	no presente	empresarios	económico	basado en h	cercano a la	abierto a la	nominales	integración	imagen	emprended	apoyo	0	2	5	
Bianca Alcal	Colombia	Embajador	@SoyBlancaAlcala	2018	Un año más	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	#AlianzaDe	#juntosllega	nulo	nulo	reiterar su c	se permiten	no presente	público en g	social	apelación co	modelo de	abierto a la	nulo	unidad	foto	integración	exitoso	0	0	7	
Bianca Alcal	Colombia	Embajador	@SoyBlancaAlcala	2018	A los logros	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	#AlianzaDe	#juntosllega	nulo	nulo	reiterar su c	se permiten	no presente	público en g	social	apelación co	modelo de	abierto al fu	nulo	compromiso	foto	logros	nuevas met	0	2	11	
Bianca Alcal	Colombia	Embajador	@SoyBlancaAlcala	2018	¿Sabías que?	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	@A delPa	#juntosllega	nulo	nulo	reiterar su c	se permiten	no presente	público en g	social	basado en h	cercano a la	con respons	nulo	amistad	video	eliminación	juntos llega	0	2	7	
Bianca Alcal	Colombia	Embajador	@SoyBlancaAlcala	2018	Felicitation	Funcionarios	@jimmychar	#AlianzaDe	#KICAP	#VIII Sesión	nulo	nulo	nulo	nulo	reiterar su c	se permiten	no presente	público en g	político	apelación co	nulo	nulo	no inclusivo	responsabili	foto	felicitación	comisión int	0	11	19	
Bianca Alcal	Colombia	Embajador	@SoyBlancaAlcala	2018	Un gusto rec	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	@A delPa	#AlianzaDe	nulo	nulo	reiterar su c	se permiten	no presente	estudiantes	social												

Relaciones México	cancillería	@SRE	2018	Los Secretar	organismos	@el_BID_@nulo	#XIII Cumbre	nulo	cooperación	reiterar su c	se permiten	no presente	gobiernos d	económico	basado en h	desarrollo s	con responsi	nulo	responsabili	foto	cumbre alia	banco intera	6	56	65				
Relaciones México	cancillería	@SRE	2018	En el marco	(países obser	@A_delPact	#AlianzaDel	#MERCOSUR	nulo	desarrollo	reiterar su c	se permiten	no presente	empresarios	político	apelación c	desarrollo e	cooperante	(no inclusivo	compromiso	foto	mercursos y	impacto en	41	62	79			
Relaciones México	cancillería	@SRE	2018	El Canciller	(países obser	@LVIDegara	#AlianzaDel	nulo	promoción	ampliar y fo	se permiten	no presente	público en g	político	apelación c	modelo de	abierto a la	nulo	nulo	alianza	foto	candidatos	ninguno	2	49	63			
Relaciones México	cancillería	@SRE	2018	El día de hoy	nulo	nulo	#AlianzaDel	#Comunicad	nulo	nulo	reiterar su c	se permiten	no presente	empresarios	político	apelación c	modelo de	abierto a la	nulo	compromiso	foto	consejo de	cumbre	1	92	102			
Relaciones México	cancillería	@SRE	2018	La Alianza	nulo	nulo	#AlianzaDel	#XIII Cumbre	nulo	integración	reiterar su c	se permiten	no presente	empresarios	económico	basado en h	libre mercad	abierto al lit	nulo	rendición de	infografía	tratados de	mercados	1	117	114			
Relaciones México	cancillería	@SRE	2018	México se	nulo	nulo	#AlianzaDel	#XIII Cumbre	nulo	integración	promover el	se permiten	no presente	público en g	político	apelación c	modelo de	abierto a la	nulo	cooperación	video	méxico es	integración	0	118	101			
Relaciones México	cancillería	@SRE	2018	Esta noche,	nulo	nulo	#AlianzaDel	#México en	nulo	integración	promover el	se permiten	no presente	público en g	político	Comunicac	cercano a la	cooperante	(confuso/ sug	compromiso	foto	séptimo ani	ninguno	5	245	476			
Relaciones México	cancillería	@SRE	2017	Aún estás	a jóvenes	nulo	#AlianzaDel	nulo	nulo	cooperación	promover el	se permiten	no presente	estudiantes	social	apelación c	cercano a la	con població	nulo	responsabili	infografía	becas	ninguno	1	39	41			
Relaciones México	cancillería	@SRE	2017	México part	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	ampliar y fo	se permiten	presente	público en g	económico	apelación c	modelo de	abierto a la	nulo	compromiso	link	grupo de alt	ninguno	4	50	63			
Relaciones México	cancillería	@SRE	2017	La Alianzad	nulo	nulo	#AlianzaDel	nulo	nulo	promoción	reiterar su c	se permiten	no presente	empresarios	económico	apelación c	libre mercad	abierto al lit	nulo	desarrollo e	video	octava rej	mercado	at2	41	29			
Relaciones México	cancillería	@SRE	2017	La Alianzad	nulo	nulo	#AlianzaDel	nulo	nulo	integración	ampliar y fo	se permiten	no presente	público en g	social	basado en h	modelo de	abierto a la	nulo	integración	video	iniciativa p	objetivos	0	63	31			
Relaciones México	cancillería	@SRE	2016	XXXVII reu	nulo	nulo	#AlianzaDel	#Comunicad	nulo	integración	ampliar y fo	se permiten	presente	sociedad m	político	basado en h	nulo	nulo	nulo	link	grupo de alt	ninguno	1	11	4				
Relaciones México	cancillería	@SRE	2016	La Alianzad	nulo	nulo	#AlianzaDel	nulo	nulo	cooperación	promover el	se permiten	no presente	estudiantes	cultural	Comunicac	cercano a la	con responsi	nulo	amistad	video	intercambio	ninguno	1	31	32			
Relaciones México	cancillería	@SRE	2016	*La integraci	nulo	@EPN	#AlianzaDel	#XIII Cumbre	nulo	desarrollo	ampliar y fo	se permiten	no presente	sociedad m	social	apelación c	desarrollo e	abierto a la	nulo	unidad	nulo	integración	bienestar	0	9	4			
Relaciones México	cancillería	@SRE	2016	La Alianzad	nulo	nulo	#AlianzaDel	nulo	nulo	integración	reiterar su c	se permiten	presente	sociedad m	económico	apelación c	libre mercad	abierto al lit	nulo	libre fronter	foto	libre circula	personas	0	31	20			
Relaciones México	cancillería	@SRE	2016	Se llevó a ca	nulo	nulo	#AlianzaDel	#Perú	#Comunicad	nulo	reiterar su c	se permiten	presente	sociedad m	político	apelación c	modelo de	abierto a la	nulo	no inclusivo	cooperación	link	reunión de	ninguno	1	12	8		
Relaciones México	cancillería	@SRE	2016	Reunión de	nulo	nulo	nulo	#Comunicad	nulo	nulo	ampliar y fo	se permiten	presente	nulo	político	nulo	nulo	nulo	nulo	link	reunión de	ninguno	0	15	5				
Relaciones México	cancillería	@SRE	2016	#Perú, zdo d	nulo	nulo	#AlianzaDel	#Perú	#AméricaLat	integración	reiterar su c	se permiten	no presente	empresarios	económico	basado en h	libre mercad	cooperante	nulo	confianza	nulo	destinos de	ninguno	0	9	7			
Relaciones México	cancillería	@SRE	2016	¿Se parte de	nulo	@_delPact	nulo	#SomosAP	nulo	integración	ampliar y fo	se permiten	presente	estudiantes	social	apelación c	cercano a la	abierto a la	nulo	unidad	foto	integración	¿se parte	0	10	8			
Relaciones México	cancillería	@SRE	2016	¿Hay se	nulo	nulo	nulo	#SomosAP	nulo	nulo	reiterar su c	se permiten	presente	público en g	económico	apelación c	cercano a la	abierto a la	nulo	unidad	foto	día de la AP	ninguno	0	24	13			
Relaciones México	cancillería	@SRE	2016	Se realizó e	nulo	nulo	nulo	#Comunicad	nulo	integración	reiterar su c	se permiten	presente	sociedad m	político	apelación c	nulo	cooperante	(no inclusivo	nulo	link	reunión de	ninguno	0	9	5			
Relaciones México	cancillería	@SRE	2015	La Sria @ruiz	grupos empd	@ruizmasiss	nulo	nulo	nulo	promoción	reiterar su c	se permiten	presente	empresarios	económico	apelación c	desarrollo e	con responsi	nulo	equidad de	foto	empresarias	ninguno	0	7	5			
Relaciones México	cancillería	@SRE	2015	N DIRECTO	e grupos empd	@ruizmasiss	nulo	#Periscope	nulo	desarrollo	reiterar su c	se permiten	no presente	empresarios	económico	Comunicac	desarrollo s	con responsi	nulo	equidad de	transmisión	empresarias	ninguno	0	4	2			
Relaciones México	cancillería	@SRE	2014	#MéxicoGlo	nulo	nulo	nulo	#MéxicoGlo	nulo	nulo	reiterar su c	se permiten	no presente	público en g	económico	apelación c	modelo de	abierto a la	nulo	no inclusivo	compromiso	foto	presidencia	ninguno	0	7	6		
Relaciones México	cancillería	@SRE	2014	¿Buscas info	nulo	nulo	#AlianzaDel	#Becas	#AMEXCID	cooperación	promover el	se permiten	no presente	estudiantes	cultural	apelación c	cercano a la	abierto al fu	nulo	compromiso	infografía	becas	amexicid	1	12	3			
Relaciones México	cancillería	@SRE	2014	La Alianzad	nulo	nulo	#AlianzaDel	#FeriaBecas	#AMEXCID	cooperación	promover el	se permiten	no presente	estudiantes	cultural	basado en h	cercano a la	abierto al fu	nulo	compromiso	infografía	becas	ninguno	0	8	3			
Relaciones México	cancillería	@SRE	2014	RT @A_delP	grupos empd	@Bloomberg	#AlianzaDel	nulo	nulo	promoción	reiterar su c	se permiten	no presente	empresarios	económico	basado en h	libre mercad	abierto al lit	nulo	no inclusivo	compromiso	foto	diálogo	ninguno	0	3	6		
Relaciones México	cancillería	@SRE	2014	RT @A_delP	think tanks	@_delPact	#AlianzaDel	#EnVivo	nulo	promoción	reiterar su c	se permiten	no presente	empresarios	económico	apelación c	desarrollo e	abierto al lit	nulo	responsabili	nulo	apoyo	nuestros pa	0	8	4			
Relaciones México	cancillería	@SRE	2014	XI Reunión	nulo	nulo	nulo	#Comunicad	nulo	nulo	ampliar y fo	se permiten	presente	nulo	político	nulo	modelo de	abierto a la	nulo	no inclusivo	compromiso	nulo	reunión min	ninguno	0	4	1		
Relaciones México	cancillería	@SRE	2014	#MéxicoGlo	nulo	@_delPact	#MéxicoGlo	nulo	nulo	integración	reiterar su c	se permiten	no presente	sociedad m	político	apelación c	modelo de	abierto a la	nulo	nulo	responsabili	foto	méxico globi	recibe canci	0	20	7		
Relaciones México	cancillería	@SRE	2014	¿Qué es la	nulo	nulo	#AlianzaDel	#CumbreAP	#SomosMéx	integración	promover el	se permiten	no presente	sociedad m	social	nulo	modelo de	abierto a la	nulo	confuso/ sug	integración	infografía	integración	proyección	4	7	5		
Relaciones México	cancillería	@SRE	2014	Hoy el presi	nulo	@_delPact	#AlianzaDel	nulo	nulo	nulo	reiterar su c	se permiten	no presente	sociedad m	social	apelación c	modelo de	abierto a la	nulo	no inclusivo	compromiso	nulo	presidente	ninguno	4	7	6		
Relaciones México	cancillería	@SRE	2014	La Alianzad	nulo	nulo	#AlianzaDel	nulo	nulo	desarrollo	reiterar su c	se permiten	no presente	sociedad m	social	Comunicac	democracia	con responsi	no inclusivo	democracia	nulo	democracia	desarrollo c	1	3	1			
Relaciones México	cancillería	@SRE	2013	Casi 3000 e	nulo	nulo	#AlianzaDel	#SomosMéx	nulo	nulo	ampliar y fo	se permiten	presente	sociedad m	nulo	nulo	nulo	cooperante	(confuso/ sug	nulo	link	qué es	ninguno	0	7	2			
Relaciones México	cancillería	@SRE	2013	El encuentro	nulo	@_delPact	#AlianzaDel	nulo	nulo	integración	ampliar y fo	se permiten	no presente	sociedad m	político	apelación c	modelo de	abierto a la	nulo	no inclusivo	compromiso	nulo	consolidar	ninguno	0	7	2		
Relaciones México	cancillería	@SRE	2013	Conoce tod	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	se permiten	no presente	nulo	nulo	basado en h	nulo	nulo	confuso/ sug	nulo	nulo	conoce	ninguno	0	9	8			
Relaciones México	cancillería	@SRE	2013	Se celebra	la nulo	nulo	nulo	#Comunicad	nulo	integración	nulo	se permiten	presente	sociedad m	nulo	nulo	modelo de	abierto a la	nulo	no inclusivo	compromiso	nulo	reunión min	ninguno	0	6	2		
Relaciones México	cancillería	@SRE	2013	Para conocer	nulo	@_delPact	#AlianzaDel	#Movilidad	nulo	cooperación	promover el	se permiten	no presente	estudiantes	cultural	apelación c	cercano a la	abierto al fu	confuso/ sug	cooperación	nulo	movilidad e	ninguno	0	26	4			
Relaciones México	cancillería	@SRE	2013	Te invitamos	nulo	@_delPact	#AlianzaDel	nulo	nulo	nulo	ampliar y fo	se permiten	no presente	sociedad m	social	nulo	nulo	cooperante	(confuso/ sug	nulo	nulo	invitamos	ninguno	1	14	4			
Relaciones México	cancillería	@SRE	2013	José AMead	medios de c	@espectac	nulo	nulo	nulo	nulo	ampliar y fo	se permiten	presente	público en g	económico	basado en h	desarrollo e	abierto a la	nulo	confuso/ sug	éxito	link	éxitos impo	ninguno	0	1	4		
Relaciones México	cancillería	@SRE	2013	Declaración	medios de c	@espectac	#MéxicoGlo	nulo	nulo	libre tránsito	promover el	se permiten	no presente	público en g	social	Comunicac	cercano a la	abierto a la	nulo	compromiso	nulo	movilidad d	ninguno	0	1	0			
Relaciones México	cancillería	@SRE	2013	Resultados	nulo	nulo	#AlianzaDel	nulo	nulo	integración	reiterar su c	se permiten	no presente	empresarios	económico	basado en h	modelo de	abierto al lit	nulo	compromiso	nulo	resultados	desgravamien	to de impu	15	4	0		
Relaciones México	cancillería	@SRE	2013	Te invitamos	medios de c	@espectac	nulo	nulo	nulo	nulo	ampliar y fo	se permiten	presente	sociedad m	económico	basado en h	nulo	cooperante	(no inclusivo	nulo	link	entrevista	ninguno	0	6	0			
Relaciones México	cancillería	@SRE	2013	Las #Embaja	nulo	nulo	#AlianzaDel	#Embajadas	nulo	cooperación	ampliar y fo	se permiten	no presente	público en g	social	apelación c	cercano a la	cooperante	(nulo	cooperación	nulo	embajadas	presencia de	2	4	2			
Relaciones México	cancillería	@SRE	2013	La Alianzad	nulo	nulo	#AlianzaDel	nulo	nulo	desarrollo	nulo	se permiten	no presente	público en g	político	Comunicac	democracia	con responsi	nulo	equidad de	nulo	democracia	desarrollo c	0	4	0			
Relaciones México	cancillería	@SRE	2013	Conoce qué	nulo	nulo	#AlianzaDel	nulo	nulo	integración	reiterar su c	se permiten	presente	sociedad m	político	apelación c	modelo de	abierto a la	nulo	cooperante	(no para red	nulo	link	países que	l	objetivos	0	18	3
Relaciones México	cancillería	@SRE	2013	¿Sigue la tra	nulo	nulo	#AlianzaDel	nulo	nulo	nulo	ampliar y fo	se permiten	no presente	nulo	nulo	nulo	nulo	cooperante	(no para red	nulo	link	transmisión	detalles	0	10	1			
Relaciones México	cancillería	@SRE	2013	Te invitamos	nulo	nulo	#AlianzaDel	nulo	nulo	integración	reiterar su c	se permiten	no presente	sociedad m	nulo	apelación c	modelo de	abierto a la	nulo	integración	link	página oficial	integración	0	14	2			
Relaciones México	cancillería	@SRE	2013	Para conocer	nulo	nulo	#AlianzaDel	nulo	nulo	integración	reiterar su c	se permiten	no presente	sociedad m	político	basado en h	cercano a la	abierto a la	nulo	integración	link	integración	ninguno	0	11	2			
Relaciones México	cancillería	@SRE	2013	Te invitamos	nulo	@_delPact	#AlianzaDel	nulo	nulo	nulo	ampliar y fo	se permiten	no presente	sociedad m	político	apelación c	cercano a la	abierto a la	nulo	integración	link	cuenta oficial	integración	12	16	2			
Relaciones México	cancillería	@SRE	2013	Para conocer	nulo	nulo	#AlianzaDel	nulo	nulo	nulo	reiterar su c	se permiten	no presente	sociedad m	político	basado en h	nulo	nulo	nulo	link	nulo	ninguno	0	11	2				
Relaciones México	cancillería	@SRE	2013	La XIV Reu	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	reiterar su c	se permiten	presente	nulo	político	basado en h	modelo de	abierto a la	nulo	no para red	compromiso	link	grupo de alt	ninguno	1	8	0		
Relaciones México	cancillería	@SRE	2013	¿Sigue la cue	nulo	@_delPact	#AlianzaDel	nulo	nulo	nulo	reiterar su c	se permiten	no presente	sociedad m	político	basado en h													

Embajada	Colombia	embajada	@EmbMexCol	2018	La Embajada	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	integración	reiterar su c	se permiten	no presente	empresarios	económico	nulo	libre mercad	abierto al lib	no inclusivo	nulo	foto	perspectivas	ninguno	0	3	7	
Embajada	Colombia	embajada	@EmbMexCol	2018	En este mon	grupos emp	nulo	nulo	nulo	nulo	integración	reiterar su c	se permiten	no presente	empresarios	económico	basado en h	libre mercad	abierto al lib	no inclusivo	nulo	foto	cámara de c	desafío emp	0	3	7	
Embajada	Colombia	embajada	@EmbMexCol	2018	La Embajada	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	integración	reiterar su c	se permiten	no presente	empresarios	económico	apelación c	libre mercad	abierto al lib	no inclusivo	compromiso	foto	líderes civi	afío Mexic	0	2	0	
Embajada	Colombia	embajada	@EmbMexCol	2018	En el marco	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	integración	reiterar su c	se permiten	no presente	empresarios	económico	nulo	libre mercad	abierto al lib	no inclusivo	compromiso	foto	negociación	ninguno	0	1	1	
Embajada	Colombia	embajada	@EmbMexCol	2018	"Con Améri	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	promoción a	ampliar y fo	se permiten	no presente	público en g	económico	nulo	modelo de i	abierto al lib	no inclusivo	integración	nulo	relación cen	otras regi	0	0	0	
Embajada	Colombia	embajada	@EmbMexCol	2017	La Embajada	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	ampliar y fo	se permiten	no presente	nulo	político	nulo	modelo de i	abierto al lib	no inclusivo	compromiso	foto	participa	segumient	0	2	1	
Embajada	Colombia	embajada	@EmbMexCol	2017	Es fundame	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	desarrollo	reiterar su c	se permiten	no presente	empresarios	económico	nulo	desarrollo e	abierto al lib	no inclusivo	nulo	nulo	desarrollo e	oportunidad	0	1	1	
Embajada	Colombia	embajada	@EmbMexCol	2017	#Ahora, la e	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	promoción a	reiterar su c	se permiten	no presente	empresarios	económico	basado en h	desarrollo e	abierto al lib	no inclusivo	integración	foto	retos y opo	negocio e	in	1	1	
Embajada	Colombia	embajada	@EmbMexCol	2017	"El turismo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	promoción t	promover el s	se permiten	no presente	público en g	económico	basado en h	desarrollo e	abierto al lib	no inclusivo	alianza	foto	turismo imp	ectos	0	1	1	
Embajada	Colombia	embajada	@EmbMexCol	2017	#HOY en @e	medios de c	nulo	nulo	nulo	nulo	integración	reiterar su c	se permiten	presente	estudiantes	cultural	basado en h	modelo de i	abierto al lib	no inclusivo	compromiso	foto	compromiso	mundo abie	0	1	1	
Embajada	Colombia	embajada	@EmbMexCol	2017	JYA COMEN	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	cooperación	promover el s	se permiten	no presente	estudiantes	cultural	basado en h	cercano a l	abierto al fu	nulo	compromiso	infografía	becas	ninguno	0	3	1	
Embajada	Colombia	embajada	@EmbMexCol	2016	Presentació	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	promoción a	nulo	se permiten	no presente	público en g	cultural	apelación c	modelo de i	abierto a la	no inclusivo	trabajo en c	foto	presentació	ninguno	0	5	1	
Embajada	Colombia	embajada	@EmbMexCol	2014	C@rlosdelc	medios de c	nulo	nulo	nulo	nulo	promoción t	promover el s	se permiten	no presente	público en g	social	basado en h	modelo de i	abierto a la	cooperante	no para red	apoyo mutu	video	turismo in	auguració	0	0	0
Embajada	Colombia	embajada	@EmbMexCol	2014	México inau	medios de c	nulo	nulo	nulo	nulo	promoción t	promover el s	se permiten	no presente	público en g	social	basado en h	modelo de i	abierto a la	cooperante	no para red	apoyo mutu	video	turismo in	auguració	0	0	0
Embajada	Colombia	embajada	@EmbMexCol	2014	De la Alianz	medios de c	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	se permiten	presente	nulo	económico	basado en h	nulo	nulo	confuso/ sug	nulo	nulo	lider	ninguno	0	1	0	
Embajada	Colombia	embajada	@EmbMexCol	2013	En el marco	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	promover el s	se permiten	no presente	público en g	nulo	basado en h	nulo	abierto a la	nulo	compromiso	nulo	portal de la	ninguno	0	4	0	
Embajada	Colombia	embajada	@EmbMexCol	2013	Documento	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	ausente	presente	nulo	nulo	basado en h	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	documento	informativo	0	0	0	
Embajada	Colombia	embajada	@EmbMexCol	2013	Convocator	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	cooperación	ampliar y fo	se permiten	presente	estudiantes	cultural	basado en h	cercano a l	abierto al fu	nulo	compromiso	nulo	becas	convocatoria	0	1	0	
Embajada	Colombia	embajada	@EmbMexCol	2013	Finaliza en	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	presente	nulo	político	nulo	modelo de i	abierto al lib	no inclusivo	compromiso	foto	reunión mi	ninguno	0	1	0	
Embajada	Colombia	embajada	@EmbMexCol	2013	Alianza del	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	integración	reiterar su c	se permiten	no presente	empresarios	económico	basado en h	libre mercad	abierto al lib	no inclusivo	alianza	nulo	liberalizaci	integrantes	0	1	0	
Embajada	Perú	embajada	@EmbMexPer	2017	#QueNoSeT	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	cooperación	promover el s	ausente	no presente	público en g	cultural	apelación c	cercano a l	cooperante	nulo	unidad	nulo	ciclo de cine	nóbles de	0	0	0	
Embajada	Perú	embajada	@EmbMexPer	2016	Después de	jóvenes	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	promover el s	se permiten	no presente	estudiantes	cultural	apelación c	nulo	con poblaci	confuso/ sug	trabajo en c	foto	jóvenes vol	untarios	0	2	1	
Embajada	Perú	embajada	@EmbMexPer	2016	Jóvenes vol	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	se permiten	no presente	estudiantes	cultural	Comunicaci	desarrollo a	con poblaci	confuso/ sug	compromiso	foto	jóvenes vol	untarios	0	1	2	
Embajada	Perú	embajada	@EmbMexPer	2016	El encuentr	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	cambio clim	ampliar y fo	se permiten	no presente	estudiantes	social	Comunicaci	desarrollo s	emergente	no inclusivo	trabajo en c	nulo	esfuerzo	ambientales	0	1	0	
Embajada	Perú	embajada	@EmbMexPer	2016	Los países	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	promoción a	reiterar su c	se permiten	no presente	empresarios	económico	nulo	nulo	nulo	confuso/ sug	trabajo en c	nulo	sector priva	carbón	0	1	0	
Embajada	Perú	embajada	@EmbMexPer	2016	Los países	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	cambio clim	ampliar y fo	se permiten	no presente	nulo	social	Comunicaci	desarrollo s	emergente	no inclusivo	compromiso	imagen	oportunidad	crecimiento	0	1	1	
Embajada	Perú	embajada	@EmbMexPer	2016	En @Prom	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	promoción a	reiterar su c	se permiten	no presente	empresarios	económico	basado en h	libre mercad	abierto al lib	nulo	compromiso	foto	oportunidad	nuestro com	0	2	0	
Embajada	Perú	embajada	@EmbMexPer	2015	Voluntarios	jóvenes	nulo	nulo	nulo	nulo	promoción a	reiterar su c	se permiten	no presente	estudiantes	cultural	Comunicaci	cercano a l	abierto a la	nulo	rendición de	foto	voluntariad	intercambio	0	2	0	
Embajada	Perú	embajada	@EmbMexPer	2015	Comisión de	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	cooperación	promover el s	se permiten	no presente	estudiantes	cultural	basado en h	cercano a l	con respons	nulo	juventud	foto	voluntariad	ninguno	0	1	0	
Embajada	Perú	embajada	@EmbMexPer	2015	@Canciller	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	cooperación	promover el s	se permiten	no presente	estudiantes	cultural	basado en h	cercano a l	abierto al fu	nulo	cooperación	foto	jóvenes	becas e inte	0	1	0	
Embajada	Perú	embajada	@EmbMexPer	2015	Becarios me	jóvenes	nulo	nulo	nulo	nulo	cooperación	velar por los	se permiten	no presente	estudiantes	cultural	Comunicaci	cercano a l	abierto al fu	nulo	juventud	foto	becas	becas e inte	0	1	1	
Embajada	Perú	embajada	@EmbMexPer	2014	La Alianza	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	desarrollo	reiterar su c	ausente	presente	público en g	social	apelación c	desarrollo s	abierto a la	no inclusivo	integración	nulo	integración	prosperidad	0	0	0	
Embajada	Perú	embajada	@EmbMexPer	2014	México es	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	presente	nulo	político	nulo	modelo de i	abierto al lib	no inclusivo	nulo	nulo	méxico sed	cumbre de J	0	0	0	
Embajada	Perú	embajada	@EmbMexPer	2014	#SabiasQue	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	integración	reiterar su c	ausente	presente	público en g	social	apelación c	modelo de i	abierto al lib	no inclusivo	nulo	link	integración	ninguno	0	0	0	
Embajada	Perú	embajada	@EmbMexPer	2014	El president	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	ampliar y fo	ausente	no presente	sociedad me	político	nulo	modelo de i	abierto al lib	no inclusivo	nulo	nulo	cumbre alar	nulo	0	0	0	
Embajada	Perú	embajada	@EmbMexPer	2014	México es	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	ampliar y fo	se permiten	no presente	sociedad me	político	basado en h	nulo	cooperante	no para red	cooperación	nulo	méxico es	nulo	0	1	0	
Embajada	Perú	embajada	@EmbMexPer	2013	México y Pe	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	ampliar y fo	ausente	no presente	nulo	político	Comunicaci	nulo	cooperante	no inclusivo	compromiso	nulo	compromiso	nulo	0	0	0	
Embajada	Chile	embajada	@EmbMexChi	2015	Continúa ab	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	cooperación	promover el s	se permiten	no presente	estudiantes	cultural	Comunicaci	cercano a l	abierto al fu	nulo	cooperación	infografía	movilidad e	académica	0	3	0	
Embajada	Chile	embajada	@EmbMexChi	2015	Permanece	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	cooperación	ampliar y fo	se permiten	no presente	estudiantes	cultural	Comunicaci	cercano a l	abierto al fu	nulo	responsabili	nulo	convocatoria	movilidad	0	2	1	
Embajada	Chile	embajada	@EmbMexChi	2015	¿Quiéres	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	cooperación	promover el s	se permiten	no presente	estudiantes	cultural	Comunicaci	cercano a l	cooperante	nulo	cooperación	infografía	estudiar en	becas e inte	0	3	1	
Embajada	Chile	embajada	@EmbMexChi	2014	Junto con	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	integración	reiterar su c	ausente	no presente	empresarios	económico	basado en h	libre mercad	abierto al lib	no inclusivo	responsabili	infografía	degradación	nuestro com	0	0	0	
Embajada	Chile	embajada	@EmbMexChi	2014	¿Estudiar	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	cooperación	promover el s	se permiten	no presente	estudiantes	cultural	basado en h	cercano a l	abierto a la	nulo	juventud	link	estudiar en	becas e inte	0	3	0	
Embajada	Chile	embajada	@EmbMexChi	2014	Ya está abie	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	cooperación	promover el s	ausente	no presente	estudiantes	cultural	basado en h	cercano a l	abierto a la	nulo	juventud	link	convocatoria	movilidad e	0	0	0	
Embajada	Chile	embajada	@EmbMexChi	2014	@_delPac	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	promoción a	ampliar y fo	se permiten	no presente	empresarios	social	basado en h	modelo de i	abierto al fu	no para red	éxito	nulo	países obser	0	1	0		
Embajada	Chile	embajada	@EmbMexChi	2014	@_delPac	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	cooperación	promover el s	se permiten	no presente	público en g	social	Comunicaci	desarrollo s	con respons	no inclusivo	amistad	nulo	promoción	artística y cu	0	1	0	
Embajada	Chile	embajada	@EmbMexChi	2014	@_delPac	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	desarrollo	reiterar su c	ausente	no presente	nulo	social	nulo	desarrollo s	abierto a la	no para red	integración	nulo	integración	prosperidad	0	0	0	
Embajada	Chile	embajada	@EmbMexChi	2014	Alianza del	medios de c	nulo	nulo	nulo	nulo	promoción a	ampliar y fo	ausente	presente	empresarios	económico	basado en h	libre mercad	abierto al lib	nulo	abierto al ex	link	puertas de A	nulo	0	0	0	
Embajada	Chile	embajada	@EmbMexChi	2014	México asu	medios de c	nulo	nulo	nulo	nulo	desarrollo	reiterar su c	se permiten	presente	público en g	político	apelación c	modelo de i	abierto al lib	no para red	nulo	link	méxico pres	crecimiento	0	1	0	
Embajada	Chile	embajada	@EmbMexChi	2014	La Alianza	medios de c	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	reiterar su c	ausente	presente	empresarios	social	basado en h	desarrollo e	con respons	no inclusivo	nulo	link	oportunidad	desarrollo	0	1	0	
Embajada	Chile	embajada	@EmbMexChi	2014	Ya Alianza	medios de c	nulo	nulo	nulo	nulo	promoción a	reiterar su c	ausente	presente	empresarios	económico	basado en h	modelo de i	abierto a la	cooperante	no para red	nulo	link	mercros y a	nulo	0	0	0
Embajada	Chile	embajada	@EmbMexChi	2014	@_delPac	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	reiterar su c	ausente	no presente	nulo	social	nulo	nulo	abierto a la	no para red	nulo	link	nulo	nulo	0	0	0	
Embajada	Chile	embajada	@EmbMexChi	2014	@_delPac	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	cooperación	promover el s	ausente	no presente	estudiantes	cultural	Comunicaci	cercano a l	abi									

Embajada	Chile	embajada	@EmbaMexChi	2014	Se inició la c	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	cooperación	promover el a	ausente	no presente	estudiantes	cultural	basado en h	cercano a la	abierto al fu	nulo	nulo	link	convocatoria	becas e inte	0	0		
Embajada	Chile	embajada	@EmbaMexChi	2014	Los canilleros	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	cooperación	ampliar y fo	se permiten	no presente	nulo	político	nulo	nulo	nulo	no para red	nulo	foto	visita	nulo	0	0		
Embajada	Chile	embajada	@EmbaMexChi	2013	Infórmate s	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	cooperación	promover el	se permiten	no presente	estudiantes	cultural	basado en h	cercano a la	abierto al fu	nulo	nulo	cooperación	nulo	movilidad	nulo	0	0	1
Embajada	Chile	embajada	@EmbaMexChi	2013	Revisa la no	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	promover el	ausente	presente	nulo	nulo	nulo	nulo	no para red	nulo	nulo	nulo	nulo	0	0	0		
Embajada	Chile	embajada	@EmbaMexChi	2013	Editorial	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	promover el	ausente	presente	nulo	nulo	nulo	nulo	no para red	nulo	nulo	nulo	nulo	0	2	0		
Embajada	Chile	embajada	@EmbaMexChi	2013	La Alianza de	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	integración	reiterar su c	ausente	presente	público en g	social	apelación co	modelo de i	abierto a la	nulo	nulo	unidad	link	unión latino	símbolo	0	0	0
Embajada	Chile	embajada	@EmbaMexChi	2013	El President	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	desarrollo	reiterar su c	ausente	no presente	público en g	social	apelación co	desarrollo s	con respons	nulo	nulo	progreso	nulo	desarrollo s	prosperidad	0	0	0
Embajada	Chile	embajada	@EmbaMexChi	2013	Revisa aquí	medios de c	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	ausente	presente	nulo	nulo	nulo	nulo	no para red	nulo	nulo	nulo	nulo	0	0	0		
Embajada	Chile	embajada	@EmbaMexChi	2013	Revisa aquí	medios de c	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	se permiten	presente	nulo	nulo	nulo	nulo	no para red	nulo	nulo	nulo	nulo	0	1	0		
Embajada	Chile	embajada	@EmbaMexChi	2013	Cancilleres y	medios de c	nulo	nulo	nulo	nulo	#AlianzaDel	cooperación	ampliar y fo	se permiten	presente	público en g	político	apelación co	modelo de i	cooperante	nulo	compromiso	link	cooperación	nulo	0	5	0
Embajada	Chile	embajada	@EmbaMexChi	2013	Congreso ch	medios de c	@Dfinancier	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	ausente	presente	nulo	político	basado en h	nulo	nulo	confuso/ sug	nulo	link	nulo	nulo	0	0	0	
Embajada	Chile	embajada	@EmbaMexChi	2013	México y Per	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	reiterar su c	ausente	no presente	nulo	político	apelación co	modelo de i	cooperante	no para red	compromiso	nulo	compromiso	nulo	0	0	0	
Embajada	Chile	embajada	@EmbaMexChi	2013	La XIV Reun	nulo	@SRE_mx	nulo	nulo	nulo	nulo	ampliar y fo	ausente	presente	sociedad me	político	apelación co	modelo de i	cooperante	no para red	compromiso	link	nulo	nulo	0	0	0	
Embajada	Chile	embajada	@EmbaMexChi	2013	México y Ch	nulo	@senadome	nulo	nulo	nulo	integración	ampliar y fo	se permiten	presente	nulo	político	apelación co	modelo de i	cooperante	no para red	responsabil	link	impulso	nulo	1	2	0	
Embajada	Chile	embajada	@EmbaMexChi	2013	Plataforma d	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	#México	cooperación	promover el	se permiten	no presente	estudiantes	cultural	basado en h	cercano a la	abierto al fu	confuso/ sug	compromiso	link	movilidad	nulo	0	1	0
Embajada	Chile	embajada	@EmbaMexChi	2013	El Secretario	medios de c	@EFinancie	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	ausente	presente	nulo	político	apelación co	modelo de i	nulo	no para red	nulo	link	importancia	nulo	0	1	0	
Embajada	Chile	embajada	@EmbaMexChi	2013	En marzo Co	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	ampliar y fo	ausente	presente	público en g	político	basado en h	nulo	no para red	compromiso	link	ratificación	nulo	0	1	0		
Embajada	Chile	embajada	@EmbaMexChi	2013	Nota recom	medios de c	nulo	nulo	nulo	nulo	#México	integración	ampliar y fo	ausente	presente	público en g	político	apelación co	nulo	abierto a la	no para red	compromiso	link	integración	ponene fech	0	0	0
Embajada	Chile	embajada	@EmbaMexChi	2013	México parti	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	#México	nulo	ampliar y fo	ausente	presente	nulo	político	apelación co	nulo	cooperante	no para red	responsabil	link	participación	nulo	0	0	0
Embajada	Chile	embajada	@EmbaMexChi	2013	La Alianza	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	desarrollo	ampliar y fo	ausente	no presente	nulo	político	Comunicació	desarrollo s	abierto a la	no para red	alianza	nulo	desarrollo	bienestar	0	0	0	
Embajada	Chile	embajada	@EmbaMexChi	2013	Alianza del	nulo	nulo	nulo	nulo	nulo	integración	reiterar su c	se permiten	no presente	empresarios	económico	apelación co	libre mercad	abierto al lit	nulo	compromiso	nulo	liberalizació	0.9	0	2	1	
Embajada	Chile	embajada	@EmbaMexChi	2013	Sexta Cumb	nulo	@Presidenc	nulo	nulo	nulo	nulo	reiterar su c	ausente	presente	público en g	político	apelación co	modelo de i	cooperante	no para red	compromiso	link	sexta cumb	nulo	0	0	0	
Embajada	Chile	embajada	@EmbaMexChi	2013	Selección pl	nulo	@AGCICHI	nulo	nulo	nulo	#México	cooperación	promover el	ausente	no presente	estudiantes	cultural	basado en h	cercano a la	abierto al fu	confuso/ sug	cooperación	link	movilidad	nulo	0	0	0
Embajada	Chile	embajada	@EmbaMexChi	2012	RT @SRE_m	nulo	@SRE_mx	nulo	nulo	nulo	nulo	ampliar y fo	ausente	presente	público en g	político	apelación co	modelo de i	cooperante	no para red	compromiso	link	méxico parti	grupo de alt	0	0	0	