

ARTÍCULO DE REVISIÓN

Formación y desafíos del capital humano en los servicios exteriores diplomáticos en el siglo XXI

RESUMEN

El artículo analiza la formación y los desafíos del capital humano en los servicios exteriores frente a los nuevos retos de la globalización, los nuevos actores en la escena internacional, la diplomacia ciudadana, la transformación tecnológica, digital y la ciberseguridad. La diplomacia debe adaptarse a la emergencia de la diplomacia ciudadana y a las nuevas tecnologías en un contexto global. A partir de una revisión cualitativa documental, que abarca fuentes académicas y gubernamentales de los últimos 15 años, se observa que los institutos de formación académica de los servicios exteriores latinoamericanos comparten criterios comunes para la selección de capital humano. Se recomienda que los centros de formación del servicio exterior ofrezcan una enseñanza actualizada, alineada con el desarrollo de nuevas tecnologías y la transformación digital. La continua profesionalización del servicio exterior, a través de estos centros de formación, permitiría a los países de la región desarrollar y aplicar estrategias efectivas frente a los nuevos sectores del entorno internacional y global.

Palabras clave: capital humano; diplomacia; diplomacia ciudadana; servicio exterior.

**Noela María Eufemia
Pantoja Crespo**

noela.pantoja@unmsm.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-4926-1599>

Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Lima, Perú.

Presentado: 15/04/2024 - Aceptado: 15/09/2024 - Publicado: 30/12/2024

INTRODUCCIÓN

El capital humano en el servicio exterior se enfrenta a la irrupción de la llamada “diplomacia ciudadana” y a temas de la transformación digital, lo que hace que el servicio exterior diplomático, especialmente su capital humano, encare estos retos que le plantean la sociedad civil y la globalización.

En ese sentido, las academias o institutos diplomáticos presentan brechas entre la formación *tradicional* y los conceptos de la transformación digital, por ejemplo, redes de trabajo, gestión del conocimiento, redes sociales, ciberseguridad, inteligencia artificial, lo que implica reforzar la formación del capital humano.

El objetivo del presente estudio fue relevar la importancia de la formación del capital humano diplomático y los retos que plantean nuevos actores en las relaciones internacionales.

Los autores resaltan estos desafíos y la importancia del capital humano del servicio exterior en la gestión diplomática. Por ello, resulta importante su continuidad y que formen parte de una carrera profesional (Lequesne, 2020; Cabrera, 2019; Jaramillo, 2019; Erazo & Narváez, 2023).

Al respecto, tener un servicio exterior institucionalizado, que nace desde la formación dada por las Academias Diplomáticas o Institutos de Servicio Exterior y que continua con un plan de carrera de los diplomáticos, hace que el capital humano en el servicio exterior se convierta en un punto crítico para una actualización académica que responda a los retos señalados anteriormente. Con el fin de comprender mejor el objetivo se define el concepto de diplomacia (Nicolson, 1953; Der Derian, 1987; Drinkwater, 2005), y se señala el surgimiento de nuevos actores, en particular, la diplomacia ciudadana como un nuevo reto (Bishop, 2023; Pría, 2008; Cruickshank, 2013; Díaz, 2013; Fulda, 2019; Trejos, 2016).

Se evidencia que existen criterios comunes en la admisión de los ingresantes al servicio exterior en los países de la región que cuentan con institutos de formación o academias diplomáticas *ad hoc*. Se define la importancia del capital

humano de los servicios exteriores y las características de la diplomacia ciudadana frente a la diplomacia, entendiéndose que la diplomacia pública es ejercida también por los Estados. En ese sentido, el reto que significa la diplomacia ciudadana para los servicios exteriores es rescatar de ella lo más conveniente para la consecución de los objetivos de Estado y bienestar de su población. Finalmente, se destaca la vigencia de la diplomacia en nuevos temas estratégicos como la ciberseguridad (Aggestam & Duncombe, 2023; Barrinha, 2024).

Se recomienda continuar con investigaciones académicas para conocer las mejores prácticas de gestión de los diplomáticos y cómo éstas pueden incidir en su capital humano; transparentarlas para un mejor conocimiento de su rol de aporte al país al cual pertenecen y asimismo, para una mejor comprensión de su función por parte de la opinión pública.

MÉTODO

Para la elaboración del presente artículo de revisión cualitativa documental, se realizó una amplia y exhaustiva búsqueda de artículos de acceso abierto relacionados con la diplomacia y los servicios exteriores. Particularmente, en revistas académicas que tengan coherencia con las variables de reclutamiento al servicio exterior, su formación académica, diplomacia y diplomacia ciudadana durante los últimos 15 años.

Los artículos seleccionados fueron evaluados en base a la *confiabilidad*, en su mayoría provienen de fuentes indexadas fidedignas y de centros académicos rigurosos y científicos los cuales nos permiten confiar en las investigaciones y darnos una perspectiva para futuras investigaciones en el ámbito de las relaciones internacionales diplomáticas.

Se realizó una búsqueda bibliográfica exploratoria en las principales bases de datos, como Scopus, Jstor y Proquest. Asimismo, se revisaron portales bibliográficos como Dialnet, el repositorio SciELO y Google Académico. En Jstor se encontraron 419 resultados sobre capital humano y diplomacia, y en Scopus 55 resultados. En cuanto a diplomacia ciudadana, se obtuvieron 661 resultados en Scopus, 140 en Jstor y 159 en Proquest. Para servicio

exterior, se hallaron 7234 resultados en Jstor y 10 en Scopus. Con el fin de realizar una búsqueda bibliográfica exhaustiva, definimos los descriptores que sustentan el presente artículo, considerando el año de publicación, confiabilidad, localización e idiomas de la publicación (español, inglés y francés). Se excluyeron artículos no relacionados con la temática y el objeto de la investigación, e incluimos solo aquellos que enfocaban su estudio en los diplomáticos como capital humano. Durante la recopilación de la información, observamos que el tema en desarrollo no es muy representativo en las bases de datos consultadas. Por ello, se incorporaron fuentes de información provenientes de academias diplomáticas, revisiones de libros relevantes y fuentes bibliográficas de autores destacados o miembros del servicio exterior.

En base a la investigación realizada y al objetivo planteado se seleccionaron 24 artículos, los cuales se refieren a la variable de capital humano en la diplomacia con dimensiones tales como la formación académica, el servicio exterior y la diplomacia ciudadana.

De los 24 artículos seleccionados, se excluyeron 10 por no proporcionar información relevante. Los 14 artículos seleccionados fueron: Bjola (2017), Frey (2024), Fulda (2019), Hernández Solano (2023), Leijten (2017), Rexhaj & Krasniqi (2023), Valle de Frutos (2024), Embajada de Brasil en Colombia & Sacchitelli Riascos (2023), Luja & Flores (2015), Dalbosco (2017), Jaramillo (2019), Lequesne (2020), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 1994) y Oosthuizen (2024). También se utilizaron leyes y normas de los Ministerios de Relaciones Exteriores y Academias Diplomáticas de la región latinoamericana. Los artículos seleccionados corresponden a investigaciones cualitativas con una metodología descriptiva, no experimental. Estos fueron analizados, evaluados y consolidados en función de su calidad y relevancia para los objetivos de la investigación. Los datos se analizaron considerando su pertinencia, y se elaboraron tablas de contenido para facilitar el análisis y la síntesis, lo que resultó útil para interpretar y comparar los resultados, así como para identificar tendencias.

RESULTADOS

Transformación digital y diplomacia

Bjola (2017) y Frey (2024) señala que la diplomacia y los Ministerios de Relaciones Exteriores deben adaptar su cultura organizacional ante la demanda de la era digital. Considera que en el siglo XXI muchos de los Ministerios de Relaciones Exteriores ya han empezado sus actividades de comunicaciones en línea, lo cual ha implicado un cambio en la cultura diplomática, especialmente en el lenguaje diplomático debido a las redes sociales “To tweet or not to tweet”. Sin embargo, afirma que aún no hay un consenso respecto a esta adaptación, ya que muchos de estos entes rectores diplomáticos todavía la consideran sólo como una herramienta no lo suficientemente fuerte para cambiar la cultura organizacional de los servicios exteriores. Bjola añade que es un debate abierto, aún no resuelto, si las herramientas digitales sólo modifican la forma de comunicación o el ADN de la diplomacia.

Frey (2024) tiene una visión mucho más contundente, al considerar que las tecnologías están cambiando el campo de la diplomacia como elemento central de las relaciones internacionales y en el arte de gobernar moderno. Sin embargo, ve en el adecuado uso de ellas por parte de los Estados posibilidades de influir en la política exterior y en las relaciones internacionales. Leijten (2017) y Frey (2024) indican que la integración de tecnologías digitales en la diplomacia implica desafíos como oportunidades. Son numerosos como las amenazas cibernéticas, la privacidad, la sobrecarga de información, la desinformación y la importante cuestión de la brecha digital, las redes sociales y la inteligencia artificial, pero a pesar de ello, añade Frey, las tecnologías digitales brindan a los Estados la capacidad de influir en los asuntos internacionales de una manera más directa y dinámica.

La irrupción de la tecnología digital ha tenido un profundo impacto transformador en la diplomacia. El enigma para muchos académicos y profesionales de los estudios diplomáticos es cómo estas nuevas tecnologías digitales precipitan el cambio, desde lo interpersonal hasta lo internacional (Aggestam & Duncombe, 2023).

Diplomacia tradicional versus diplomacia ciudadana

Oosthuizen (2024), Rexhaj & Krasniqi (2023), Leijten (2017) y Steiner (2004) coinciden que en la diplomacia los Estados son aún los protagonistas fundamentales, aunque en el ámbito internacional se desenvuelven otros actores, las organizaciones internacionales, las empresas transnacionales, las organizaciones no gubernamentales que han adquirido un papel importante en el devenir de las relaciones internacionales. Todos ellos pueden obedecer a corrientes globalistas frente a aquellas más regionales o nacionales. La diplomacia es la vía para obtener una gestión satisfactoria de las relaciones internacionales, resolver conflictos, lograr acuerdos de paz y acuerdos económicos, comerciales, culturales y de cooperación para mejorar el desarrollo y el crecimiento de los países. De allí la importancia del capital humano diplomático para adaptarse con flexibilidad, pensamiento crítico y analítico, conocimiento, criterio e inteligencia a todos estos cambios (Hernández, 2019; Leijten, 2017).

Fulda (2019) enfatiza el origen y el papel de la diplomacia ciudadana como consecuencia del cambio tecnológico y las redes sociales. Considera que esta puede aprovecharse para alcanzar objetivos de Estado y que, además, los diplomáticos deben volverse relevantes ante la revolución de las tecnologías de la información y la comunicación o desaparecer. Una definición de diplomacia ciudadana nos acerca a la influencia que puede ejercer sobre diversos temas, desde lo económico hasta lo social e incluso lo tecnológico (Magu, 2013), siendo la evolución tecnológica la que le ha otorgado mayor visibilidad. Cabe destacar que la diplomacia ciudadana puede surgir en cualquier país y ejercerse de manera uniforme en múltiples naciones, con objetivos similares. Por ello, en algunos casos no responderá a intereses nacionales o territoriales, sino a tendencias globales que buscan imponerse, como señala Valle de Frutos (2024), basándose en la opinión pública internacional.

“La diplomacia ciudadana es aquella que ejerce la ciudadanía organizada frente a los gobiernos y organismos internacionales” (Cruickshank, 2013, p. 20).

Esta diplomacia pretende justificarse como un esfuerzo de democratización de las relaciones internacionales. Incluso Fulda (2019) la considera como una estrategia alternativa de solución de problemas a través de actores no estatales para mitigar las difíciles relaciones interestatales.

La diplomacia ciudadana busca ocupar espacios antes sólo del ámbito de los Estados para formar opinión, generar corrientes y sensibilizar respecto a temas que consideren prioritarios y respecto a los cuales desean que se tome decisiones a nivel internacional.

Un ejemplo de diplomacia ciudadana es la desplegada por los actores no estatales colombianos (de oposición) que se encuadraría dentro de lo que Risse y Sikink (1999) denominan “efecto búmeran”. Este se da cuando los grupos o las organizaciones locales que se oponen a un Estado dirigen parte de su acción política a establecer relaciones con actores internacionales, con el objetivo de encontrar aliados internacionales que se unan a la actividad de oposición, es decir, su diplomacia es alternativa y confrontacional, ya que cuestiona la legitimidad del Estado colombiano (Trejos 2016; Ramírez *et al.* 2020).

Este comportamiento de la diplomacia ciudadana está basado en el concepto de la estructura organizacional en red que sirve de base para el funcionamiento simultáneo, coordinado, equilibrado e integrado entre las unidades orgánicas de una o más organizaciones, pues presenta las diversas relaciones intra y/o interorganizacionales existentes entre los diferentes elementos que la conforman (Louffatt, 2009).

Oosthuizen (2024) cuestiona la relevancia de la diplomacia si no se adapta frente a los desafíos de los nuevos actores no estatales y la sociedad civil cada vez más significativos. Propone una nueva forma de selección, formación y desarrollo de diplomáticos especializados basada en 4 desafíos de la diplomacia: las nuevas tecnologías y la diplomacia digital; los cambios en la economía global; las cuestiones de secreto, seguridad y conflictos y una nueva diplomacia de influencia basada en lo cultural, tan igual a lo indicado por Fiallo (2024). En base a estos desafíos plantea una nueva forma

de jerarquía basada en una especialización en alguno de los 4 desafíos, aunque considera que paralelamente pueden seguir los diplomáticos “generalistas”

Formación en el servicio exterior

Al abordar el reclutamiento y la formación de los diplomáticos, es importante destacar que en la región latinoamericana se ha identificado cierta uniformidad en los criterios de ingreso al servicio exterior. Se observa que los países cuentan con un centro de formación ad hoc, y que el primer filtro común es que los aspirantes sean profesionales, sin distinción de especialidad, y dominen el idioma inglés. Esta conclusión surge de la revisión de la normativa de los Ministerios de Relaciones Exteriores de Colombia (Decreto Ley 274, 2000), Chile (Decreto N° 463, 2001), Brasil (Ley N° 11.440, 2006), Argentina (Ley N° 20.957, 1975), México (Ley del Servicio Exterior Mexicano, 1994), Ecuador (Ley Orgánica del Servicio Exterior, 2006), Uruguay (Resolución Ministerial N° 30/2024, 2024), así como del artículo de la Embajada de Brasil en Colombia & Sacchitelli (2023) y el estudio de la CEPAL (1994).

Para facilitar la muestra de este resultado se ha elaborado la Tabla 1 que se puede apreciar a continuación:

Conforme señala Jaramillo (2019), solamente dos países de América Latina pueden

anunciar públicamente que la única forma de pertenecer al Servicio Exterior es por medio de sus academias diplomáticas: Brasil y Perú. No es una casualidad que sus servicios diplomáticos sean reconocidos como los más profesionales e institucionalizados de la región a escala global. El resto de los países de América Latina –si bien muchos con academias diplomáticas activas– ha sufrido los mismos procesos de desinstitucionalización, crisis y consecuente politización que afectaron a otras entidades estatales desde la década de 1980 (Jaramillo, 2019).

Servicio exterior profesionalizado

En su artículo Lequesne señala la importancia de contar con un capital humano conformado por un servicio exterior profesionalizado e institucionalizado, sin dejar de reconocer que existe una cantidad considerable de países en los cuales el diplomático obedece a una consideración política transitoria. “No debemos olvidar que, en muchos Estados, los diplomáticos todavía son reclutados de acuerdo con criterios puramente políticos, que consisten en la proximidad a las autoridades gubernamentales” (Lequesne, 2020, p. 3).

Por su parte Hernández Solano (2023) destaca la necesidad de que los diplomáticos para ejercer funciones requieran de una trayectoria profesional, asimismo, enfatiza en la necesidad de que se preparen para enfrentar

Tabla 1
Academia Diplomáticas en América Latina (Requisitos mínimo de ingreso)

Academias / Institutos Diplomáticos	País	Año de Creación	Requisitos mínimos de ingreso
Instituto del Servicio Exterior de la Nación (ISEN)	Argentina	1963	Título profesional, idioma inglés. menos de 35 años,
Itamaraty - Instituto Rio Branco	Brasil	1945	Título profesional, idioma inglés. menos de 32 años
Academia Diplomática de Chile “Andrés Bello”	Chile	1954	Título profesional, idioma inglés.
Academia Diplomática de Colombia “Augusto Ramírez Ocampo”	Colombia	1961	Título profesional, idioma inglés.
Academia Diplomática del Ecuador “Antonio J. Quevedo”	Ecuador	1987	Título profesional, idioma inglés. Ser mayor de 21 años.
Servicio Exterior Mexicano (SEM) Instituto Matías Romero (IMR)	México	1974	Título profesional, idioma inglés, menos de 30 años (licenciatura), menos de 35 (posgrado)
Academia Diplomática del Perú “Javier Pérez de Cuéllar”	Perú	1955	Título profesional, idioma inglés, hasta 30 años
Academia Diplomática del Uruguay, Instituto Artigas del Servicio Exterior	Uruguay	1955	Título licenciatura, idioma inglés, menos de 35 años

Nota. Elaboración propia a partir de requisitos oficiales de ingresos de las Academias e Institutos de Servicios Exteriores.

las dificultades y las oportunidades en un mundo globalizado y en constante cambio.

En lo que respecta a la diplomacia peruana la normativa señala que está institucionalizada, conformada por diplomáticos de carrera (Ley N° 28091, 2021), pertenecientes al servicio exterior de la República los cuales ejercen sus funciones en el Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú alternadamente con las embajadas, consulados y representaciones del país en el exterior. Todos los diplomáticos peruanos están formados en la Academia Diplomática del Perú “Javier Pérez de Cuellar” que inició sus funciones en 1955. El ingreso a la Academia Diplomática se realiza luego de rigurosos exámenes y para mantenerse dentro de ella los ingresantes deben cumplir con exigencias académicas y de conducta. Es importante destacar que los alumnos provienen de diferentes disciplinas: economía, derecho, ciencias sociales, ciencias administrativas, relaciones internacionales, ingenierías, etc.

El Servicio Diplomático de la República ejerce las funciones de representación, negociación, promoción y cautela de los intereses del Estado en el ámbito internacional, así como de asistencia y protección a los ciudadanos peruanos que se encuentran en el exterior (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2024). La ley del Servicio Diplomático de la República N° 28091, establece que el Servicio Diplomático es carrera pública y está integrado por profesionales especialmente formados en la disciplina de las relaciones internacionales, capacitados para ejercer la representación diplomática y consular, así como promover y cautelar los intereses nacionales en el ámbito internacional. El servicio exterior peruano es meritocrático. Se rige estrictamente por la Ley y el Reglamento del Servicio Diplomático.

Las características esenciales del capital humano en el servicio diplomático peruano son principalmente la *profesionalización*, ya que el ingreso es un proceso competitivo y meritocrático. Una vez que se concluyó la Academia Diplomática se ingresa a laborar al Ministerio de Relaciones Exteriores. La *capacitación* o formación académica es continua buscando diversificar sus competencias. Los diplomáticos manejan temas políticos y también comerciales, económicos, ambientales, de cooperación

internacional, de promoción cultural, de derechos humanos y consulares. Estos últimos considerando el apoyo y protección que las comunidades peruanas en el exterior requieren y también para que mantengan sus lazos con nuestro país. Ello también implica una *formación continua* para que se mantengan al día con las nuevas temáticas de la agenda internacional y global y las habilidades blandas necesarias para el ejercicio de la diplomacia (Ley 28091, 2021).

Por otro lado, también se ha logrado abrir un espacio para la creciente participación de la mujer. Conforme el Escalafón del Servicio Diplomático de la República, al 1 de enero de 2023, las mujeres representan el 31% del total del servicio exterior. En las categorías más altas de ministros y embajadores conforman el 20% y 29% respectivamente al 2023. Conviene recordar que en la década del 50 sólo se contaba con una mujer embajadora.

DISCUSIÓN

Conviene recordar el concepto de capital humano para así comprender mejor al capital humano en los servicios exteriores conformado por los diplomáticos que ejercen la gestión diplomática, lo que denominamos la diplomacia. Para estos efectos se considera la siguiente definición: Se entiende por capital humano el conjunto de conocimientos, valores compartidos, competencias laborales y características demográficas del personal que labora para la empresa y que agregan, o pueden en el futuro, agregar valor (Gallego-Giraldo & Naranjo-Herrera, 2020). Este concepto lo podemos aplicar al capital humano de la gestión pública y por ende, al de la diplomacia. Aunque como indican Steiner (2004) y Lequesne (2020), el capital humano en los servicios exteriores tiene características específicas propias de la gestión diplomática y como parte de los Ministerios de Relaciones Exteriores.

En el sector público, el capital humano desempeña un papel fundamental en el logro de los objetivos y en el éxito de las organizaciones. El valor del capital humano radica en la habilidad, conocimientos y experiencia de los empleados para llevar a cabo las funciones y responsabilidades asignadas. Estos recursos

humanos son la fuerza impulsora detrás de la implementación de políticas públicas, la prestación de servicios esenciales y la toma de decisiones que afectan a la comunidad en general. (Erazo & Narváez, 2023, p.47)

Asimismo, es importante considerar que el capital humano en la gestión pública ha tomado una creciente importancia y por ello los diversos países están adoptando políticas para que cuente con las facilidades para mejorar sus capacidades, habilidades, conocimiento y experiencia. En ese sentido “la gestión del talento humano es una arista fundamental en el sector público y privado, materializándose cuando el capital humano es considerado como pieza clave principal” (Olivos *et al.*, 2023, p. 278).

Todos los artículos investigados coinciden en que la transformación digital tiene un efecto en la diplomacia, la diferencia de enfoque de cada articulista está en cómo la diplomacia podría cambiar y adaptarse para ser más eficiente o integre estos elementos a su quehacer diario para lograr objetivos de política exterior y con ello la eficacia. En ese espectro Oosthuizen (2024) es más radical cuestionando la relevancia de la diplomacia si no se adapta frente a los desafíos de los nuevos actores no estatales y la sociedad civil cada vez más significativos.

El capital humano diplomático enfrenta los retos de la diplomacia ciudadana. Dada la evolución de las relaciones internacionales y con ésta el contenido de la agenda global que involucra a otros actores, además de los Estados, observamos que el diplomático debe desenvolverse en múltiples escenarios e interactuar además con sus pares de otros Estados, con organismos internacionales, empresas transnacionales, sociedad civil organizada y hasta la propia ciudadanía. Esta aseveración se encuentra en múltiples artículos que analizan el rol de la diplomacia (Cochrane & Gordon, 1989; Ochoa, 2011; Banks, 2015). Notándose una tendencia que pretende otorgar un rol mayor a los actores sociales, que se denomina “diplomacia ciudadana” por oposición a la que califican como “diplomacia tradicional”. En esta tendencia tenemos a autores como Pría (2008), que señala que la sociedad internacional ha evolucionado de tal forma que la relación

entre las naciones se ha vuelto más amplia; por ello, se reconoce la acción de los diversos actores sociales que impulsan la conformación de movimientos regionales y multilaterales, con la finalidad de hacer más efectiva la política exterior de sus países dentro de los múltiples temas de la agenda internacional. Esto en muchos casos puede obedecer a intereses ajenos al propio Estado, ideologías y objetivos de grupos que pretenden presionar para la consecución de sus propios intereses, quizá no coincidentes con el bien común y bienestar de la nación y que también podrían obedecer a intereses de terceros Estados no visibles.

Por todo lo señalado, es destacable la propuesta de Oosthuizen (2024) en cuanto a una nueva forma de selección, formación y desarrollo de diplomáticos especializados, aunque sería necesario ajustarla considerando lo señalado por Jaramillo y las normativas de los Ministerios de Relaciones Exteriores y las Academias Diplomáticas que actualmente rigen estos procesos, especialmente porque es un logro contar con servicios exteriores como carrera de Estado. Si bien la propuesta de Oosthuizen fue originalmente diseñada para el servicio exterior norteamericano, comenta que puede aplicarse a otros Estados. En este sentido, las perspectivas de Lequesne, Luja & Flores, Frey, Fiallo, y Rexhaj & Krasniqi enfatizan la preparación de los diplomáticos en base a las nuevas tecnologías y su avance. Por su parte, Bishop, Steiner, Banks y Frey coinciden en señalar que los Estados pierden relevancia a medida que el poder horizontal crece, lo que genera nuevos tipos de conflictividad. Al respecto, Oosthuizen sugiere que es adecuada una “diplomacia cultural” basada no en el poder blando, sino en el “poder inteligente”, que combina política exterior con las nuevas tecnologías de la comunicación, integrando herramientas de poder duro y blando.

El capital humano en los servicios exteriores es fundamental toda vez que no sólo cuenta con los conocimientos y las habilidades adquiridas a través de la educación y la formación, sino que a lo largo del ejercicio de la carrera diplomática suma experiencia y establece redes de contactos a nivel internacional que son útiles para la labor diplomática. Sin embargo, estos conocimientos y habilidades podrían quedar

desfasados ante la rapidez de la transformación digital y cierta reticencia de los servicios exteriores para adaptarlos en sus centros de formación y Ministerios de Relaciones Exteriores. Asimismo, la cultura organizacional de los servicios exteriores busca compartir valores y prácticas que contribuyen al compromiso del diplomático con su país. El desafío sería si la transformación digital va a cambiar su cultura organizacional, pues esto podría ser un riesgo, si los gobiernos de turno con intereses políticos coyunturales lo usarán para debilitar el servicio exterior diplomático institucionalizado. Este capital humano diplomático es más útil mientras más tiempo permanezca dentro de la organización, ya que ha adquirido habilidades y experiencia relevantes y específicas. Es importante que la diplomacia se ejerza como carrera, pues dará continuidad y enriquecerá la gestión diplomática, contribuyendo también a formar a otras generaciones de diplomáticos.

Nicolson (1953), señalaba en sus diversos artículos que el propósito principal de la diplomacia es ayudar al proceso de asegurar la «estabilidad internacional» obteniendo el bien más valioso en las relaciones internacionales —el ungüento del tiempo— que produce oportunidades para la relajación de la tensión. La esencia de la buena diplomacia no se encuentra en la eliminación de puntos del adversario, sino en la identificación de áreas de acuerdo. La definición de diplomacia hace énfasis en la negociación entre Estados, relación bilateral, y grupos de Estados, relaciones regionales o multilaterales. La filosofía de la diplomacia de Nicolson se centró en su relación con los elementos principales de la política exterior, como el equilibrio de poder; también hizo hincapié en los efectos del carácter y el prestigio nacionales en la diplomacia (Drinkwater, 2005). La diplomacia, siguiendo la definición de Der Derian (1987), consiste en reducir el distanciamiento entre los actores diplomáticos (en su mayoría Estados) en el escenario internacional. Estos conceptos siguen teniendo vigencia en la actual conflictividad en el mundo, pero no debemos perder de vista, que estos conflictos se hacen cada vez más complejos por los nuevos actores que emergen gracias a la transformación digital.

Cuando hablamos de servicio exterior y/o de diplomáticos nos referimos al funcionario

que ejerce la diplomacia en representación de su país, al diplomático con formación ad hoc, generalmente en una Academia Diplomática o en un Instituto de Servicio Exterior del Estado y que después laborará en un Ministerio de Relaciones Exteriores, también denominado “Cancillería”. Habiendo definido en párrafos precedentes el concepto de capital humano, este artículo pretende señalar las características del capital humano en los servicios exteriores, su importancia en la diplomacia y los retos a los que se enfrenta. Este ejercicio se efectuará en base a la aplicación del concepto definido en los párrafos precedentes y la interpretación de la articulista, toda vez que el término capital humano no se encuentra como tal para referirse al servicio diplomático. Debido a estas limitaciones en el estudio realizado, se debe promover mayores investigaciones sobre el capital humano en el servicio exterior y no sólo estudios teóricos de política exterior, relaciones internacionales o experiencias personales de diplomáticos.

Es importante destacar la adaptación y la vigencia del diplomático a la evolución de la agenda global, nuevos actores, sus retos y desafíos para seguir ejerciendo su función.

El uso de programas maliciosos con fines estratégicos se ha convertido en una prioridad de seguridad internacional en las últimas dos décadas. Como suele suceder cuando una cuestión adquiere relevancia estratégica, se recurre a la diplomacia para que intervenga haciendo uso de sus herramientas para promover y negociar prioridades e intereses específicos. (Barrinha, 2024, p. 440)

La diplomacia se ejerce, sin embargo, hay pocos artículos académicos que recojan propiamente su accionar. Más bien se difunde el resultado, pero no un análisis que permita una comparación accesible.

Si bien ha surgido mucha investigación académica nueva sobre las prácticas diplomáticas contemporáneas, pocos de esos estudios, paradójicamente, se centran en el papel comparativo de los Ministerios de Asuntos Exteriores. Por lo tanto, proporcionar material académico a los estudiantes sobre los Ministerios

de Asuntos Exteriores requiere el uso de capítulos publicados en libros de texto generales; monografías basadas en estudios de casos de un solo país; relatos de profesionales, que pueden ser bastante descriptivos; y, finalmente, investigaciones publicadas hace más de quince años. (Lequesne, 2020, p.1)

Con relación a la formación que requiere el capital humano de los servicios exteriores en una diplomacia del siglo XXI fue determinante analizar los artículos que señalan los retos más importantes a los que tiene que hacer frente la diplomacia y qué sugerencias plantean para hacerla más eficiente. También en la búsqueda de la información se encontró estudios que caracterizan a la diplomacia y su viabilidad frente a los nuevos actores.

En base a los elementos presentados en los resultados se denota que en la formación de los servicios exteriores regionales hay una coherencia, todos pasan por una formación académica en un lugar especializado denominado Academia Diplomática o Instituto de Servicio Exterior cuentan con un perfil curricular semejante y sin embargo, sólo el servicio exterior peruano y el brasileño son carrera de estado y el paso por los citados centros de formación es la única forma de ingresar al servicio exterior. Ante las actuales tendencias es necesario actualizarlos en las nuevas tecnologías de transformación digital para que el diplomático se capacite para contar con habilidades para desempeñarse adecuadamente en los temas nuevos. Sin esta actualización académica hay un riesgo potencial que los servicios exteriores no cuenten con los conocimientos y herramientas adecuadas ante los nuevos retos.

De los artículos se colige que siempre existe el riesgo que la diplomacia se politice para responder a intereses del gobierno de turno.

La diplomacia digital es usada por los servicios exteriores, pero también y quizá con más facilidad, por los nuevos actores y la diplomacia ciudadana. Es una comunicación fácil y ágil para llegar a la población, pero dado el manejo cuidadoso que implican algunos temas podría atender contra la seguridad que se publique o se conozca antes del tiempo adecuado. Eso por un lado y por el otro, el riesgo cibernético.

Como señala Lequesne (2020) no hay en la literatura un análisis de capital humano relacionado al servicio exterior como tal, el énfasis más bien está en el desarrollo del fenómeno diplomático no a nivel del diplomático profesional. Por ello es necesario cubrir ese vacío de investigación desarrollar temas de análisis al interior de los Ministerios de Relaciones Exteriores. para poder conocer mejor sus procesos internos y determinar debilidades y fortalezas para que los futuros diplomáticos estén aptos para la diplomacia del siglo XXI.

La diplomacia debe procurar que la diplomacia ciudadana sea una articuladora de aspiraciones comunes en una sociedad crecientemente digital y no responda a objetivos avasalladores de las particularidades, aspiraciones y atributos de una nación.

La diplomacia gestiona las relaciones internacionales usando principalmente la negociación, el diálogo y la comunicación, buscando la cooperación y la resolución de conflictos de manera pacífica. “La constituyen los métodos y medios para alcanzar las metas trazadas por la política exterior que son los objetivos de un Estado” (Cantó, 2019, p. 102). La diplomacia abarca muchos ámbitos y cuando se refiere a su accionar en determinado nivel hablamos de diplomacia bilateral, la que se ejerce de Estado a Estado y la multilateral que se realiza entre los Estados que conforman las diversas organizaciones internacionales por ejemplo, la Organización de las Naciones Unidas o la Organización de los Estados Americanos, entre otras, en las cuales se tratan temas globales como el cambio climático, el medio ambiente, los derechos humanos, los océanos, el espacio y actualmente la inteligencia artificial; por otro lado, también se desglosa en campos en los que se despliega, denominándose diplomacia económica, diplomacia cultural, diplomacia pública, diplomacia científica y tecnológica. Actualmente incluso se plantea la ciberdiplomacia como diplomacia que se ocupa de los aspectos internacionales emergentes de la ciberpolítica y la ciberseguridad, toda vez que son temas vinculados a la política internacional y la geopolítica. Este tema es un asunto de creciente importancia para la política internacional: un *tema fundamental*, “fundamentalmente vinculado a la política internacional y la geopolítica,

y a cuestiones relacionadas con el equilibrio de poder, la libertad y el autoritarismo” (Barrinha 2024, p. 461).

Los artículos analizados coinciden en que la diplomacia del tercer milenio trae desafíos que unidos a la inmediatez de las comunicaciones presentan retos al accionar tradicional de la diplomacia, que implica un tiempo para analizar, sopesar y delimitar un curso de acción frente al hecho de política exterior. De allí la importancia del capital humano en los servicios exteriores, en la diplomacia. Un ambiente de incertidumbres requiere sosiego para la decisión lo que no significa lentitud. El conocimiento del producto, la experiencia, los contactos y la convicción para alterar el *status quo*, son igualmente válidos para el diseño de cualquier estrategia. Puestas así las cosas, resulta evidente la competencia de la diplomacia para involucrarse en la solución a los problemas generados en torno a los temas de la agenda global, pues el producto lo constituye el planeta que suma la experiencia y redes acrecidas al bagaje de cada profesional producto de sus periplos internacionales, todo lo cual la ubica en mejor posición para acompañar un giro estratégico y enfrentar los desafíos implícitos con herramientas más acordes con los tiempos (Cabrera, 2019).

Recogiendo lo señalado por los autores estudiados coinciden en que antes el individuo no era considerado actor fundamental en las relaciones internacionales, sólo los Estados, ahora sí como “opinión pública internacional” que se canaliza a través de la diplomacia ciudadana. Es precisamente en ese estadio el riesgo de la geopolítica de la tecnología, de la desinformación y de la globalización. Es en ese espacio cibernético donde se instaura el poder virtual convirtiéndose el internet en el nuevo territorio estratégico (Valle de Frutos, 2024). Las redes sociales manipulan la opinión pública internacional creando desinformación como la tradicional geopolítica de la desinformación realizada por los Estados. ¿En ese contexto podemos hablar realmente de diplomacia ciudadana?

Frente a ello, recogemos la necesidad de que el diplomático conozca las nuevas tecnologías y que su selección, formación y desarrollo

tenga en cuenta su potencialidad y disposición para aprenderlas y de esta forma manejar de manera optimizada el escenario internacional con los nuevos actores. Es importante enfatizar que será el diplomático el que trabajará para lograr la consecución de los intereses permanentes de su país plasmados en su política exterior. Para ello debe conocer las posiciones de los actores señalados, sus objetivos, motivaciones, metas, si responden a intereses de terceros no visibles, evaluar y sopesar si pudieran armonizar con los intereses nacionales y de ser el caso, negociar para que así sea o buscar alianzas con otros Estados.

CONCLUSIONES

El capital humano de los servicios exteriores diplomáticos es importante para los países debido a sus características de apoyo a las políticas de Estado en sus relaciones bilaterales y multilaterales y se torna crítico para la toma de decisiones oportunas frente al constante cambio internacional. Por ello, la necesidad de una formación actualizada de estos servicios en función del desarrollo de las nuevas tecnologías y la transformación digital. Asimismo, para la diplomacia que despliegan los servicios exteriores es una oportunidad el reto de los nuevos actores del escenario internacional, en particular, la diplomacia ciudadana que puede ser tomada como un “win-win”. Es deseable que líneas de investigación profundicen estos temas.

Es relevante que los Ministerios de Relaciones Exteriores cuenten con un capital humano conformado por un servicio exterior profesionalizado, institucionalizado y permanente para la consecución de los objetivos de Estado. Existe cierta uniformidad en los criterios de ingreso a la formación en las academias diplomáticas y los institutos de servicios exteriores de los países de la región cuyos requisitos mínimos son contar con una carrera profesional y dominio del idioma inglés. Sería la base para una actualización en temas emergentes y desafiantes tratados en este artículo.

Se colige que la diplomacia ciudadana trata a la diplomacia como tradicional y la considera caduca. Sin embargo, lo que vemos en la actualidad es una geopolítica disruptiva que usa, entre otros elementos, precisamente la

influencia de la diplomacia ciudadana para sus objetivos, sin que los Estados puedan “protestar” por esta presencia, ya que está justificada como globalización. Aunque, sin duda, obedece a diversas tendencias. En ese contexto, la diplomacia debe estar en capacidad de adaptarse a esta presencia que surge como consecuencia de las tecnologías de la información y su inmediatez y aplicar su gestión para lograr la consecución de los intereses del Estado y el bienestar de la nación. Teniendo en cuenta que el objetivo de la diplomacia ciudadana plantea que “es arraigar el concepto de diplomacia ciudadana al interior de los Estados, en el sentido de que pueda introducir mejoras no sólo en procesos locales, sino incluso en aquellos que trascienden fronteras” (Pría, 2008p. 171). Tener una diplomacia activa y cercana al tejido productivo, de igual forma con la sociedad civil, es una forma de conectar al servicio exterior con estos actores de la sociedad.

Finalmente, se concluye que el capital humano del servicio exterior peruano está organizado, ordenado y focalizado en mantener su profesionalización, capacitación y formación continua a través del Ministerio de Relaciones Exteriores y la Academia Diplomática del Perú. Ambas instituciones buscan asegurar que su capital humano, los diplomáticos, posean los conocimientos, las habilidades y destrezas requeridas para defender los intereses del país en el escenario internacional y frente a los desafíos de la incertidumbre que éste conlleva. Un riesgo para mantener estas capacidades profesionalizadas es que los gobiernos de turno no lo consideren como prioridad estratégica.

REFERENCIAS

- Aggestam, K., & Duncombe, C. (2023). Introduction: Advancing a New Research Agenda on Digital Disruption in Diplomacy. *The Hague Journal of Diplomacy*, 19(1), 1-16. <https://doi.org/10.1163/1871191x-bja10180>
- Banks, D. E. (2015). The politics of practice: diplomacy and legitimacy in international society. <https://docslib.org/doc/10967797/the-politics-of-practice-diplomacy-and-legitimacy-in-international-society>
- Barrinha, A. (2024). Cyber-diplomacy: The Emergence of a Transient Field. *The Hague Journal of Diplomacy*, 19(3), 439-466. <https://doi.org/10.1163/1871191x-bja10183>
- Bishop, C. W. (2003). Citizen diplomacy. *Foreign Policy*, 92. <https://www.proquest.com/magazines/citizen-diplomacy/docview/224051316/se-2>
- Bjola, C. (2017). *Adapting Diplomacy to the Digital Age: Managing the Organisational Culture of Ministries of Foreign Affairs*. Stiftung Wissenschaft und Politik (SWP). https://www.swp-berlin.org/fileadmin/contents/products/arbeitspapiere/WP_Diplomacy21_No9_Corneliu_Bjola_01.pdf
- Cabrera, P. (09 de enero de 2019). *Reflexiones sobre la Diplomacia del Tercer Milenio*. Centro Estudios Internacionales UC. <https://centroestudio-sinternacionales.uc.cl/images/publicaciones/publicaciones-ceiuc/2019/Enero/REFLEXIONES-SOBRE-LA-DIPLOMACIA-DEL-TERCER-MILENIO-Definitivo.pdf>
- Cantó, O. (2019). La diplomacia y sus actores hoy. *Revista Política y Derecho Internacional*, AFESE 32, 101-106. <https://www.afese.com/img/revistas/revista32/diplomacia.pdf>
- Cochrane, J. D., & Gordon S. (1989). Los embajadores mexicanos que ocupan puestos clave: antecedentes de sus carreras y experiencias en el desempeño del cargo. *Revista Mexicana de Sociología*, 51(2), 451-472. <https://doi.org/10.2307/3540697>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (1994). *Programas y estructura de algunos institutos y Academias Diplomáticas de América Latina*. <https://repositorio.cepal.org/entities/publication/8e7dc352-efc1-4271-a0a3-c93b6fa7e079>
- Cruickshank, S. (2013). La diplomacia ciudadana y los retos de la sociedad civil en el siglo XXI. *Revista Mexicana de Política Exterior*, (98), 19-47. <https://revistadigital.sre.gob.mx/index.php/rmpe/article/view/452>
- Dalbosco, H. (2017). *El reclutamiento y la formación de los diplomáticos profesionales 1963-2016*. Universidad Nacional de Mar del Plata. <https://cdsa.academica.org/000-019/572>
- Decreto Ley 274, Decreto que regula el Servicio Exterior de la República y la Carrera Diplomática y Consular. (2000). Ministerio de Relaciones Exteriores de Colombia. *Diario Oficial N° 43.906*, 22 de febrero. https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/Normograma/docs/decreto_0274_2000.htm
- Decreto N° 463, aprueba Reglamento Orgánico de la Academia Diplomática “Andrés Bello”. (2001). Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile.

- Diario Oficial*, 10 de octubre. <https://www.bcn.cl/leychile/Navegar?idNorma=190363&idParte=8648187&idVersion>
- Der Derian, J. (1987). *On Diplomacy. A genealogy of western Estrangement*. Editorial Basil Blackwell.
- Díaz, M. (2013). Canales institucionales para una diplomacia ciudadana en México. *Revista Mexicana de Política Exterior*, (98), 257-282. <https://revistadigital.sre.gob.mx/index.php/rmpe/article/view/472>
- Drinkwater, D. (2005). *'Diplomacy', Sir Harold Nicolson and International Relations: The Practitioner as Theorist*. Oxford Academic. <https://doi.org/10.1093/0199273855.003.0005>
- Embajada de Brasil en Colombia, & Sacchitelli Riascos, B. (2023). El Instituto Rio Branco y la formación de los diplomáticos brasileños. *Orbis*, (20), 18-23. <https://revistaorbisasodiplo.org/index.php/orbis/article/view/68>
- Erazo, J. & Narváez, C. (2023). *Hacia la Excelencia Empresarial Competitividad, desarrollo sostenible y gestión del talento en sectores clave*. Atena Editora. <https://doi.org/10.22533/at.ed.262233008>
- Fiallo, J. (2024). *Reclutamiento y retención de talentos en la diplomacia moderna*. <https://medium.com/@JosueFiallo/reclutamiento-retencion-talento-diplomacia-moderna-0339742b4f70>
- Frey, C. (2024). Digital Diplomacy: The Impact of Technology on Modern Diplomacy and Foreign Policy. Current Realities and Future Prospects. *Romanian Journal of European Affairs*, 24(1), 107-126. <https://www.proquest.com/docview/3082840933?sourcetype=Scholarly%20Journals>
- Fulda, A. (2019). The Emergence of Citizen Diplomacy in European Union-China Relations: Principles, Pillars, Pioneers, Paradoxes. *Diplomacy & Statecraft*, 30(1), 188-216. <https://doi.org/10.1080/09592296.2019.1557419>
- Gallego-Giraldo, C., & Naranjo-Herrera, C.G. (2020). El capital humano de la empresa: una propuesta de medición. *Entramado*, 16(2), 70-89. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265466153006>
- Hernández R. (2019) Aprovechamiento de las Redes Sociales como medio de participación ciudadana para validar posiciones e intereses de política internacional en el contexto de la diplomacia pública digital. Estudios de caso. *Doxa Comunicación. Revista Interdisciplinar de Estudios de Comunicación y Ciencias Sociales*, 28, 55-77. <https://doi.org/10.31921/doxacom.n28a03>
- Hernández Solano, A. (2023). *Análisis comparativo del proceso de selección y formación de diplomáticos en Brasil y Colombia: Un estudio de las diferencias y similitudes*. <http://hdl.handle.net/11634/52512>
- Jaramillo, G. (2019). Academia Diplomática, piedra angular de un servicio exterior meritocrático. *Revista Afese Academia Diplomática*, 58-67. https://www.afese.com/img/revistas/revista67e/ad_piedra_ang.pdf
- Leijten, J. (2017). Exploring the future of innovation diplomacy. *European Journal of Futures Research*, 5, 1-13. <https://doi.org/10.1007/s40309-017-0122-8>
- Lequesne, C. (2020). Ministries of Foreign Affairs: A Crucial Institution Revisited. *The Hague Journal of Diplomacy*, 15(1-2), 1-12. <https://doi.org/10.1163/1871191X-BJA10003>
- Ley Nº 11.440, Servicio Exterior de Brasil. (2006). Congreso Nacional. *Diário Oficial da União*, 29 de diciembre. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11440.htm
- Ley Nº 20.957, Servicio Exterior de la Nación Argentina. (1975). Congreso de la Nación Argentina. *Boletín Oficial de la República Argentina*, 5 de junio. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-20957-18795/texto>
- Ley del Servicio Exterior Mexicano. (1994). Secretaría de Relaciones Exteriores de México. *Diario Oficial*, 4 de enero 1994. http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lsem/LSEM_orig_04ene94_ima.pdf
- Ley Nº 28091, Ley del Servicio Diplomático de la República del Perú. (2021). Congreso de la República. *Diario Oficial*, 23 de julio. <http://www.rree.gob.pe/elministerio/Documents/Ley%20N%C2%B0%2028091%20Servicio%20Diplom%C3%A1tico%20de%20la%20Rep%C3%ABlica.pdf>
- Ley Orgánica del Servicio Exterior. (2006). Ministerio de Relaciones Exteriores de Ecuador. *Registro Oficial Suplemento 262*, 3 de mayo. https://www.cancilleria.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/ley_servicio_exterior.pdf
- Louffat, J. (2009). Tendencias modernas de diseño organizacional: redes organizacionales internacionales en zonas regionales. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa RECADM*,

- 8(2), 205-223. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4058860.pdf>
- Luja, A.; & Flores, E. (2015) *Formación y responsabilidad de servidores públicos diplomáticos en México* [Tesis de licenciatura, Universidad de Sonora]. <http://repositorioinstitucional.unison.mx/bitstream/20.500.12984/1481/1/lujaavilamariaestherl.pdf>
- Magu, S. M. (2013). Soft power strategies in US foreign policy: Assessing the impact of citizen diplomacy on foreign states' behavior [Tesis de doctorado, Old Dominion University] <https://www.proquest.com/dissertations-theses/soft-power-strategies-us-foreign-policy-assessing/docview/1508332215/se-2>
- Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú. (2023). *Escalafón del Servicio Diplomático de la República*. <https://www.gob.pe/institucion/rree/informes-publicaciones/5522224-escalafon-del-servicio-diplomatico-de-la-republica-al-1-de-enero-de-2023>
- Nicolson, H. (1953). *La evolución del método diplomático*. <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Evolution-of-Diplomatic-Method-Nicolson/d957fcf6412b0aee6b74098a7fe6a992cd375c28>
- Ochoa, L. (2011). VI. Situación actual de las relaciones internacionales en México. *La carrera de relaciones internacionales en México: orígenes y situación actual*, 1-96. <https://doi.org/10.2307/j.ctvhn0bcd.10>
- Olivos, L. M., Olivos, M. A., Cortez, F., y Campos, J. A. (2023). Perspectivas de la gestión del talento humano en el sector público de Perú. *Revista de Ciencias Sociales*, 29 (1), 277-288. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i1.39752>
- Oosthuizen, Marc E. (2024). Four major challenges in modern diplomacy: How the specialist diplomatic hierarchy can help. *Revista WAF World Affairs*, 187(3), 236-247. <https://doi.org/10.1002/waf2.12026>
- Pría, M. (2008). Las relaciones internacionales del siglo XXI: hacia una diplomacia ciudadana. *Revista de Relaciones Internacionales*, (101-102), 157-171. <https://www.revistas.unam.mx/index.php/rri/article/download/16313/15519/0>
- Ramírez D., Mantilla S., Romero R. (2020). Actores, motivaciones e intereses de la paradiplomacia en la frontera del Caribe insular colombiano después del fallo de La Haya. *Estudios Políticos*, (57), 42-69. <https://doi.org/10.17533/udea.espo.n57a03>
- Resolución Ministerial N° 30/2024. (2024). Ministerio de Relaciones Exteriores de Uruguay. Diario Oficial, 9 de febrero. <https://www.gub.uy/ministerio-relaciones-exteriores/sites/ministerio-relaciones-exteriores/files/documentos/publicaciones/RM%2B30.24%-2B%2B%2BBASES.pdf>
- Rexhaj, S. & Krasniqi, A. (2023). Public Diplomacy "Winning Hearts and Minds". *Perspectives of Law and Public Administration*, 12(4), 651-662. <https://www.adjuris.ro/revista/articole/An-12nr4/16.%20Rexhaj,%20Krasniqi.pdf>
- Risse, T. & Sikkink, K. (1999). La socialización de las normas internacionales de derechos humanos en las prácticas nacionales: Introducción. En T. Risse, S. Ropp y K. Sikkink (eds.), *El poder de los derechos humanos: normas internacionales y cambio doméstico*. Cambridge University Press.
- Steiner, B. (2004). Diplomacy and international theory. *Review of International Studies*, 30(4), 493-509. <https://doi.org/10.1017/S0260210504006199>
- Trejos, L. (2016). Los actores no estatales en la sociedad internacional: una aproximación a la diplomacia ciudadana en Colombia. *Investigación y Desarrollo*, 24(1), 76-94. <https://doi.org/10.14482/indes.24.1.8685>
- Valle de Frutos, S. (2024). La opinión pública internacional en el contexto de la geopolítica de la globalización desinformativa. Análisis desde la teoría de la complejidad y de la baja racionalidad. *Relaciones Internacionales*, (56), 75-93 <https://revistas.uam.es/relacionesinternacionales/article/view/18880>

Conflicto de intereses

El autor declara que no existe conflicto de intereses.

Contribución de los autores

Noela María Eufemia Pantoja Crespo (autor principal): conceptualización, investigación, redacción (borrador original, revisión y edición).