|  |  |
| --- | --- |
| *Diplomacia Digital: ¿Nuevo Modelo de Diplomacia o Mundo Digital?*  *Hoy llevamos el mundo en el bolsillo.* | No todo es bueno en el mundo globalizado de las redes sociales. Cuando uno entra en él, asume riesgos. También los tiene sin estar.  *Maria Lucía Silva.*  *Maestría en Estudios Internacionales.* |

***Resumen*:**

La era digital produce dudas sobre el impacto de la digitalización en el funcionamiento de la diplomacia en todas sus facetas. El debate se centra en el significado de la percepción de “diplomacia digital”, en si las redes sociales son el eje de este cambio de modelo y en si los cambios que indudablemente deben producirse tienen o no una importancia mayor al simple hecho de usar el mundo digital en las funciones y estructuras diplomáticas. En este documento veremos la perspectiva que nos ofrece la diplomacia entre el mundo conectado y no conectado de forma que cumpla sus objetivos en el siglo XXI satisfactoriamente a las necesidades de los diversos actores de las relaciones internacionales.

Para Riordan “La diplomacia moderna y los servicios diplomáticos tuvieron su origen en el desarrollo del Estado nación”. Desde aquel tiempo, y hasta la actualidad, el mundo ha evolucionado y se han incorporado a las relaciones internacionales diversos actores que complementan la acción de los estados en este espacio de la política internacional.

Desde los años noventa somos testigos de una sorprendente innovación y evolución de la comunicación en todos sus sentidos, donde instituciones públicas y privadas y, especialmente, los ciudadanos utilizan las redes sociales para comunicarse e informarse de todo tipo de noticas, y también para obtener una gran cantidad de servicios en tiempo real.

No sólo debemos tener en cuenta la generalización del uso de Internet y la evolución creciente de los instrumentos de conexión, tambien debemos sumar la disminución de los costes de acceso a la tecnología, y el aumento de la velocidad de transmisión de datos, son elementos que han provocado una alternativa en la forma de actuar y de relacionarse en la sociedad, con las empresas y las instituciones oficiales.

La creación de redes sociales como Facebook, Twitter, Instragrams, YouTube, entre otras, ha permitido que la comunicación entre millones de personas sea posible en cuestión de segundos, acceso al que hace no muchos años atrás, sólo tenían derecho los medios de comunicación.Principio del formularioFinal del formulario

***Introducción*:**

La diplomacia digital es uno de los temas más relevantes en el nuevo escenario de las relaciones internacionales. La misma tiene cuatro objetivos principales: *representar, negociar, proteger y promover los intereses de un Estado ante terceros*. Con el surgimiento de Internet y los nuevos medios se invita a pensar como defender esos intereses en el entorno digital.

El entorno digital ha abierto la escena internacional a nuevos actores, y asimismo, ha creado nuevos problemas de seguridad y confidencialidad. Es decir, se multiplicaron las fuentes de legitimación, participación y comunicación, creando asi una especie de diplomacia en red.

Genéricamente, podríamos decir que la diplomacia digital se trata del uso de la web y las redes sociales para la consecución de objetivos establecidos en la acción y política exterior de un país.

El núcleo de la diplomacia permanece inalterado – representar, negociar, proteger y promover intereses de un Estado ante terceros. La novedad consta en el empleo de herramientas concretas en pleno desarrollo. Por ahora, la diplomacia pública es quien lidera el catálogo de acciones y propuestas, si bien la diplomacia convencional avanza.

La diplomacia digital va más allá. Se relaciona con la capacidad de las tecnologías de romper estructuras jerárquicas y desintermediar asuntos de la escena internacional. Las redes sociales generan nuevas oportunidades para la participación de actores que no son Estados. Es un entorno ideal para la diplomacia pública y la consecución de objetivos políticos.

Si la diplomacia digital no fuera relevante, no habría polémica alguna por el “reconocimiento” de Kosovo por parte de Facebook, la disputa con Google Maps por el establecimiento de las fronteras en Palestina, la censura de algunos buscadores en China como condición para operar en aquellas tierras o el activismo digital en la reciente disputa territorial entre Chile y Perú.

Los ciudadanos organizan campañas que promocionan objetivos políticos y sociales de diferente magnitud que afectan el sistema internacional. Es discutible el éxito de éstas acciones, pero tanto los movimientos políticos y sociales como los tweets y los clicks son reales.

Alrededor del 45% de la población tiene menos 24 años: no podremos influir o transmitir un mensaje si no nos encontramos en las redes sociales. Esto significa entender como funcionan esas redes, cómo se transmiten esos mensajes y qué practicas socioculturales son habituales.

En el ámbito consular, la diplomacia digital es un espacio fundamente para dar a conocer públicamente información práctica, atender a personas rápidamente en caso de desastre, gestionar relaciones con expatriados en caso de emergencia y todo tipo de asuntos que afectan la vida diaria de un ciudadano en el exterior. Tanto una aplicación móvil, una cuenta de Twitter o Whatsap pueden servir para acelerar la administración y tramitación de estos casos.

En el apartado de la seguridad, confidencialidad y transparencia, la diplomacia encara dos situaciones. Por un lado, como encriptar mensajes para los respectivos gobiernos sin que unos ni otros espíen. Las actuales infraestructuras se han demostrado quebrantables. Por otro lado, qué tipo de información se transmite que genere valor y que no sea una mera transmisión de datos o una enumeración de reuniones.

La prensa estadounidense ha sido muy critica con los diplomáticos en los cables revelados en Wikileaks, ya que se mostraban análisis pobres e inconexos.

El sector digital es un eje sustantivo de la globalización. Aisladamente, ningún país puede establecer condiciones de participación o perseguir delitos. Por eso aparece la idea de la geoestrategia digital, que es el conjunto de ideas que dan forma a Internet y los nuevos medios, asi como sus normas y gobernanza.

La diplomacia digital es además una cuestión de conectividad. Si los nuevos medios se convierten en el espacio fundamental de la nueva esfera pública, debemos plantearnos qué derechos y obligaciones tendrán los Estados y los individuos.

Como ejemplo, podemos observar como una de las primeras decisiones de Mubarak ante las crecientes movilizaciones de la Primavera Árabe fue cortar el acceso a los servidores de Internet para provocar un cortocircuito en el tráfico de las redes sociales. Ghonin, ejecutivo de Google Egipto en ese momento, devolvió la conexión a Internet a los manifestantes a través de una solución tecnológica alternativa.

No hay evento político o social de algún nivel que no repercuta con acciones en medios sociales. En este caso, nos podemos preguntar, ¿Qué valor añadido generan esos tweets o los artículos de un blog en una estrategia diplomática? ¿Qué buenas practicas podemos conseguir? ¿Cuál es la devolución en el ámbito de la influencia política o la captación de inversiones? No existe un criterio único que establezca como se han de utilizar las redes sociales.

Esta nueva cara de la diplomacia demanda de una estrategia digital que debe consistir en la identificación del público, la voz, el contenido y el objetivo; además de reunir los recursos, procesos y valores que se deseen transmitir.   
Esto requiere y exige la coordinación interna – entre ministerios y departamentos – y la externa – embajadas y gabinetes. Debe fomentar la participación e interacción ciudadana, y no convertirse en mero repetidor del relato oficial. Con todos estos elementos, la capacidad de diseñar un plan integral que contente todas las partes es un gran desafío, y no estar presente en las redes sociales no es una opción estratégica cuando el resto de los interesados ya participa activamente en ellas.

Para que la diplomacia digital se integre de modo progresivo y exitoso en el ámbito profesional es recomendable la formación continua en la materia, una guía de usos para el mejor conocimiento de las redes sociales y la coordinación entre distintas instituciones. Así se fortalecerá la diplomacia digital en la acción política y dejará de lado el ámbito de las relaciones públicas.

***Fundamentos teóricos:***

El estudio se basa en tres soportes teóricos: los distintos modelos de diplomacia (tradicional, directa, de cumbres y pública), la evolución de la tecnología y la comunicación y los avances en esta última.

***Los modelos de diplomacia.***

Si leemos a Fraga y Rodríguez Moñino (1977): “Vivimos época de cambios (…). El Estado nacional se ha quedado pequeño y se adapta a las nuevas circunstancias”, tranquilamente podríamos suponer que fue escrito en la actualidad o hace pocos años, la sociedad y las instituciones están en cambio permanente.

La noción de diplomacia es también cambiante; tomando el sentido tradicional: Se incitaba a los diplomáticos, en cuanto casta, a desdeñar la política en general y a tratar la política exterior como un mundo herméticamente cerrado que debería dejarse a los profesionales (Riordan, 2005). Actualmente las relaciones internacionales tienen más y nuevos actores y la política exterior de los estados tiene otras necesidades.

¨Incluso en el componente institucional, también, la evolución de la tecnología ha disminuido la acción diplomática de los embajadores para dar paso a la diplomacia directa y a la diplomacia de cumbres, una parte de la causa es la evolución sufrida desde el surgimiento del ferrocarril hasta nuestros días, en que la tecnología de las comunicaciones ha hecho que el mundo sea muy pequeño en términos de transmisión de la información, lo que hace que la diplomacia tradicional deje parte del campo a la diplomacia pública, o lo que poder blando¨ (Nye, 2010).

**La evolución y cambios en la comunicación y en la tecnología de redes.**

La actividad diplomática es muy vieja, por lo contrario los cambios tecnológicos es muy reciente. La posibilidad de intercambiar información en tiempo real y a un precio mucho más económico extendía el acceso de esa información convirtiéndola mas accesible a todas las clases sociales, esto quiere decir que se trató de un avance continuo y rápido. Las empresas, los estados, las instituciones, y al cabo de un tiempo cualquier persona que tuviese algo que vender se lanzo a la world wide web, en un intento de llegar al consumidor. Es así como la comunicación unidireccional entre el público y la marca abrío una nueva vía.

La unidireccionalidad del sistema “emisor-canal-receptor” quedaba alterada por la simplicidad de responder al emisor en el mismo canal por parte del receptor que, desde instante, se convertía a su vez en emisor, y viceversa. Este nuevo contexto no solo era válido para la comunicación entre empresas y clientes, también se convirtió en una posibilidad para los estados y lasPrincipio del formularioFinal del formulario organizaciones internacionales de llevar al exterior sus estrategias de ¨marca país¨ gracias a una nueva vía más eficiente que brindaba posibilidades fabulosas. Esto significo que se estaba entrando en la era digital y los cambios que esto produciría serian veloces y extraordinarias, y por consiguiente sus consecuencias de igual índole.

**Los avances respecto a la comunicación institucional y ciudadana.**

La comunicación institucional con respecto a la política exterior sufrió un cambio trascendente. También surgió la posibilidad de crear otras acciones de venta, de marketing de un producto de moda en este momento: la marca país.

Es decir, una pequeña revolución, en la que este nuevo modelo de comunicación alcanzó un papel importante en las acciones de comunicación institucional: la posibilidad de acceder al público de una forma sencilla y a un costo bajo, y lo mejor, fue la posibilidad de segmentar al público para llevarle a cada uno un mensaje especifico.

Debemos tener en cuenta que la política exterior de un país en la actualidad no solo se encuentra influenciada por las clases políticas dirigentes sino tambien por los ciudadanos, donde en un mundo globalizado como en el que vivimos la información se mueve libremente por los diferentes canales y llega al ciudadano de modo casi instantáneo convirtiendo al ciudadano en fuentes de opinión activas. Por ejemplo:

* Las manifestaciones contra la Guerra de Irak en todo el mundo y las manifestaciones a parejo tiempo para protestar.
* Los comentarios en redes sociales sobre los asesinatos que comete el Estado Islámico.

Hoy en día los medios de comunicación tienen un papel más notable en la creación de opinión. ¨El universo de la tecnología actual los ha multiplicado exponencialmente y ha convertido determinadas redes sociales en fuente y canal de información. Se trata del conocido periodismo ciudadano¨ (Leal, Príncipe y Agudiez, 2007).

Del modo que podemos informar rápidamente sobre lo ocurrido, tenemos la capacidad de desinformar de un modo rápido y eficiente, este es uno de los riesgos con el que se corre actualmente con la tecnología. Anteriormente, aproximadamente unos 40 años, la creación de opinión pública se estaban en manos de elites con alta capacidad de decisión como los gobiernos, profesores los grandes empresarios e intelectuales de alto prestigio, directores de medios por ejemplo. Sin embargo, en la actualidad hay un sistema de creación de opinión internacional, es decir, mundial e incontrolable que a su vez ejerce una gran influencia en la identidad de un país y por consiguiente, en la imagen de dicho país en el exterior.

Principio del formulario

Final del formulario

***Análisis:***

Según Riordan: ¨en los últimos años hubo una nueva tecnología y como consecuencia nuevas estructuras sociales y políticas, han barrido los supuestos sobre los que se basaba la diplomacia tradicional¨ (2005).

En este punto del desarrollo del documento, me parece indicado que nos preguntemos: ¿Por qué se ha producido un desacuerdo con respecto a unir la diplomacia con el masivo uso de la tecnología? La respuesta es mucho más simple de lo que podríamos imaginar. La sociedad ha avanzado en muchos sentidos y por diversas causas, la globalización es un hecho que tiene como factor la llegada y el crecimiento de la tecnologia, la cual ha provocado que el ciudadano común tenga mayor capacidad para hacerse escuchar y obtener ¨un puesto¨ como actor en lo que sucede a su alrededor.

Dicha tecnología también ha sido el motivo por el cual se han transformado los parámetros de comunicación en las relaciones externas de los gobiernos. Estos cambios (en todos los campos) son derivación de lo que hoy reconocemos como la era digital, ¨(…) y son tales que los profesionales de la política exterior se quejan de que la agenda internacional la marcan ahora los medios electrónicos (…)¨ (Riordan, 2005).

***La era digital y los cambios de ideales.***

***La sociedad y el ámbito internacional;***

Esta revolución tecnológica ha ampliado las comunicaciones y ha tenido efecto, ha acercado las fronteras y hecho del mundo más accesible y cercano.Principio del formularioFinal del formulario La aproximación de la diplomacia tradicional al mundo virtual comenzó como un juego, inicio cuando algunos países ingresaron al mundo virtual para crear embajadas en la conocida Diplomacy Island (Isla de la Diplomacia). La isla fue creada por DiploFoundation, como parte del llamado Virtual Diplomacy Project.

Las Islas Maldivas fue primer país en abrir su embajada en este mercado virtual para promover un nuevo modelo de diplomacia (La Vanguardia, 2007). Tres años después seguirían este ejemplo otros paises, tales como Suecia, Colombia, Suiza, Estonia, Filipinas, Albania e Israel, entre otros.

El valor e importancia de este hecho en el caso de las Maldivas fue que se inauguró de forma oficial durante una ceremonia celebrada en Ginebra con participación de autoridades. Para su ministro de exteriores de ese modo ofrecían “otra vía para dar informaciones sobre el país, proponer nuestro punto de vista sobre los asuntos internacionales, y para interactuar” en la comunidad internacional (La Vanguardia).

***Las redes sociales y la diplomacia y redes sociales ¿Un nuevo tipo de acción exterior?***

La revolución que las redes sociales ha provocado en el mundo de las comunicaciones y para la diplomacia *–no olvidemos que la diplomacia se basa en el uso de la comunicación y el diálogo como instrumento para la negociación, el intercambio de ideas y la acción exterior–,* la aparición de las redes sociales de todo tipo presume ser un reto que deben afrontar los actores de la diplomacia de los estados.

Esta demás decir que la diplomacia digital no reemplazará de ningún modo a la acción tradicional, pero sin duda es un complemento. El punto que este documento plantea, es que debemos encontrar un modo mejor del uso de la técnica para las acciones de diplomacia de todos los países y organizaciones internacionales. Es decir, de qué modo emplearla y dar respuesta a preguntas tan sencillas pero de decisiva importancia como dónde estar, en qué redes, cómo hacerlo y con qué finalidad.

Principio del formulario

Final del formulario

Hasta hace respectivamente poco tiempo, la diplomacia tradicional se ejercía exclusivamente en las relaciones entre estados y con organismos internacionales. Al presente autores como Riordán se cuestionan ¨la validez de los trabajos de la diplomacia tradicional debido a la generalización del conocimiento de los diplomáticos de carrera y, según él, al poco interés que muestran en adaptarse a los tiempos actuales.¨

Entre los nuevos actores de la diplomacia encontramos empresas, deportistas, investigadores, científicos, artistas, cineastas, pasando por ONG, líderes de opinión, órdenes religiosas. Todos ellos, conscientes o no, participantes de una forma u otra en las relaciones internacionales. Por esta razón el Estado se plantea la necesidad de decidir si “avanzar de la mano con estos nuevos actores o entrar en conflicto con ellos” (Rubio, 2011).

Rubio habla sobre la “diplomacia de las personas”. Con ello hace referencia a la diplomacia de los individuos que intervienen en el plano internacional dentro de una red social global, que permite la participación del ciudadano en la gobernanza de los estados y sus relaciones internacionales.Principio del formularioFinal del formulario Precisamente la diplomacia afronta como consecuencia de la revolución tecnológica nuevos horizontes, nuevos actores, nuevos instrumentos y nuevas funciones. Dentro de ellos podemos encontrar una ¨nueva fuente de poder¨; el prestigio (en las redes sociales se llama reputación on line).

Por lo tanto, las estrategias de comunicación son igualmente importantes. De hecho, cuando el Gobierno español llegó al poder, a finales del 2011, una de sus principales inquietudes estaban relacionada en el campo de las relaciones internacionales y de la comunicación: trasladar y comunicar a los actores internacionales su firme intención de dominar el déficit de su país.

Muchos conflictos internacionales se han producido a a través de Internet, donde importantes filtraciones, como el Caso WikiLeaks, han marcado un antes y un después en las relaciones internacionales y, por tanto, en la diplomacia entre estados.

***Las estrategias digitales y su relación con las relaciones internacionales***

Una estrategia digital es la cual ayuda a las organizaciones a producir de modo eficaz la tecnología digital y a aplicar los recursos limitados a la obtención de sus fines. Si utilizamos dicho concepto y lo trasladamos a la diplomacia, podríamos decir que una estrategia digital de relaciones internacionales sería un conjunto de acciones a medio y largo plazo que permiten a los agentes afectados a aprovechar competentemente la tecnología digital de cada momento en beneficio de las acciones diplomáticas en todos los campos de acción involucadros.

La revolución tecnológica que vivimos en estado casi permanente ha derribado las fronteras y permite la difusión de mensajes específicos en canales digitales, pero no olvidemos los canales de comunicación tradicionales como la prensa, la radio y la televisión, facilita la filtración de los mensajes ampliando de ese modo su eficacia.

***No son solo redes sociales.***

Los servicios diplomáticos están cambiando en todo el mundo; podemos afirmar que las tecnologías actuales exigen un cambio de modelos de gestión diplomática, no solo por el uso de redes sociales para la obtención de sus objetivos; además hay otros instrumentos tecnológicos que componen parte de una exigencia adicionada afín. Que es la necesidad de manejar grandes cantidades de información en chicos lapsos de tiempo, la urgencia de dar una respuesta inmediata a los problemas, sin olvidar las dePrincipio del formularioFinal del formulariomandas de información, estas deben ser coherente.

Según Fanjul (2015), “Dos nuevos conceptos, clusters y hubs, han irrumpido y están transformando la forma de trabajar de las embajadas”, y da como ejemplo, un centro de atención a ciudadanos británicos situado en Málaga para dar atención a ciertos países europeos, que evita que las consultas consulares se traten de formas distintas según el lugar en donde se realicen. Para el autor “la idea es dejar de considerar a las embajadas como unidades independientes que se ocupan exclusivamente de los temas del país en el que están establecidas”.

Manfredi (2014) asegura que en vista de los cambios sufridos por la sociedad, “Estamos ante el final de la diplomacia”, y en ello coincide Riordan (2015). ¨Creemos que no se trata de hacer desaparecer el servicio diplomático, que sigue siendo necesario, sino de adaptarlo a los nuevos tiempos aprovechando la técnica al uso¨. Un claro ejemplo de la opinión de Riordan fue el Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación español que en su página web incluye un apartado llamado Diplomacia del siglo XXI, donde introduce lo siguiente:

*¨Un nuevo elemento determinante en las relaciones*

*internacionales ha aparecido en los últimos años;*

*se llama Internet. Cerca de 2.000 millones de personas*

*están conectadas a la red en la actualidad,*

*casi una tercera parte de la humanidad.*

*En este contexto, se desarrolla*

*la nueva diplomacia del siglo XXI¨.*

***Los riesgos que tienen las redes sociales en la diplomacia en general.***

Considero interesante el preocupación de Morozov en 2012: “Es verdad que Internet es utilizada por los disidentes, pero también por las autoridades para difundir la propaganda oficial y reforzar la vigilancia y el control de la población. Sentencia con la que cabe estar de acuerdo porque, aunque las redes sociales han facilitado una serie de circunstancias impensables hace unos años, e indudablemente son muchas ventajas las que nos ofrecen a día de hoy, tenemos que tener en cuenta que conllevan riesgos inertes a su propio uso¨.

Un ejemplo del párrafo anterior, es el “periodismo ciudadano”, presente en conflictos como la “Primavera Árabe” o catástrofes como el terremoto de Haití o el de Japón, son más ejemplos de cómo la presencia activa de las redes sociales y su uso por el ciudadano han sido primordiales para que el resto del mundo los experimentáramos casi “en directo”, aproximándonos alPrincipio del formularioFinal del formulario conflicto y a sus víctimas. Pero se corre el riesgo de validar información no contrastada e incluso conscientemente malintencionada.

Por lo tanto, la cuestión esencial es implantar un plan estratégico de diplomacia que resuelva todos los aspectos esenciales a la presencia en las redes, porque una de las bases de las relaciones internacionales es el prestigio. Sin prestigio, sin reputación internacional, un país pierde sus armas para relacionarse con la Comunidad Internacional.

***Conclusión:***

En mi opinión los estados no pueden quedar ajenos al proceso evolutivo relacionado con las relaciones internacionales y que el mundo digital contribuya a la diplomacia es necesario realizar una tarea coordinada en el campo de lo real junto con el campo de lo virtual.

La razón es clara: en ellas está el público de la nueva diplomacia; desde gobernantes de todos los países hasta ciudadanos ¨comunes¨, todos ellos son consumidores potenciales de los productos que llevan el sello de una marca país: turismo, arte, los bonos de un país, cine, deportes, bienes de consumo, servicios y todo aquello que podamos imaginar.

Las personas obtenemos aquello que conocemos o lo que, sin conocer, lleva el sello de una marca que reconocemos como destacada, consumimos relaciones internacionales, productos y bienes de consumo o intangibles de los países de los que poseemos una imagen correcta. De este modo, sería correcto decir que la política exterior en relación a un Estado son sellos y que su gobierno debe utilizar estrategias de comunicación que lleguen a Estados de todas partes del mundo.

A modo de cierre, mantengo que la diplomacia digital supone un nuevo modelo de diplomacia que demanda una reestructuración de sistemas y medios, para adaptarse al nuevo medio.

***Bibliografía:***

1. <http://www.apuntesinternacionales.cl.> Consultado el 09/09/2015.
2. Fanjul “Clusters y hubs: nuevas ideas para el servicio diplomático
3. [www.blog.rielcano.org/clusters-hubs-nuevas-ideas-servicio-diplomatico](http://www.blog.rielcano.org/clusters-hubs-nuevas-ideas-servicio-diplomatico).
4. Fraga, M. y Rrodriguez -Moñino, R. 1977. Fundamentos de la diplomacia . Editorial Planeta. Barcelona (España).
5. Los negocios en la era digital. Plaza & Janés. México D.F.
6. La Vanguardia. 2007. “Las Maldivas abren la primera embajada virtual en ‘Second Life’”.
7. Leal, E., Príncipe, S. y Agudiez, P. 2007. “Periodismo ciudadano versus Periodismo profesional: ¿somos todos periodistas?”.
8. The Foreign Policy Centre Press. Londres (Reino Unido).
9. Livingston, S. 2003. “Diplomacy and Remote Sensing Technology: Changing the Nature of Debate”.
10. <http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/Po->
11. [http://www.blog.rielcano.org/lecciones-para-hackear-la-diplomacia/.](http://www.blog.rielcano.org/lecciones-para-hackear-la-diplomacia/)
12. Rubio, R. 2010. “Diplomacia en red, ¿diplomacia para la gente?”.
13. Rubio, R. 2011. “Diplomacia digital. Una introducción”
14. Ruiz de la Serna, 2010. “Notoriedad de la comunicación institucional a través de la diplomacia”.
15. Foregin policy analysis in 20 20 a symposium the Foyle Douglas.
16. También utilice lo que vimos en tres clases.

* Clase 5. Identidad e intereses nacionales.
* Clase 8. Toma de decisiones y manejo de crisis.
* Clase 9. El desafio de pensar que estrategia utilizar en las relaciones internacionales.