

Perfil y formación del diplomático en el nuevo siglo

*Walter Astié-Burgos**

A lo largo de tan lentas etapas, a través de cauces tan diversos, el gran río de la diplomacia ha ido cambiando su lecho. El agua es la misma que en otros tiempos, alimentan al río los mismos afluentes y desempeña casi las mismas funciones. Se ha limitado a desplazarse sólo un kilómetro, poco más o menos, en las arenas.

HAROLD NICOLSON¹

Época de grandes cambios

La gran característica de nuestro tiempo es, sin duda, la de los grandes cambios y transformaciones que se han venido dando tanto al interior del país como en el exterior. Así, nos encontramos en una etapa de transición: el viejo orden mundial de la guerra fría va

* Director general de la Academia Diplomática del Instituto Matías Romero (IMAR) de la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE). Este artículo se basó en las conferencias que el autor impartió sobre el tema del "Perfil del diplomático mexicano en el siglo XXI", en los VII y VIII cursos de actualización del personal del servicio exterior mexicano (SEM), realizadas en julio de 1999 y enero del 2000, así como en el documento que, a nombre del IMAR, presentó en la VII Reunión de Academias Diplomáticas de América Latina y el Caribe, celebrada en la Academia Diplomática del IMAR, en México, D.F., los días 13 y 14 de diciembre de 1999.

¹ Harold Nicolson, *La diplomacia*, México, FCE, 1955, p. 60.

quedando atrás y nos adentramos hacia el orden del siglo XXI, del nuevo milenio. Este periodo de transición, como cualquier otro cambio revolucionario, es en sí mismo difícil, accidentado, complejo y, en mucho, confuso, incierto y hasta riesgoso.

Respecto a las posibles características del futuro orden internacional, Henry Kissinger señala que:

El sistema internacional del siglo XXI se caracterizará por una aparente contradicción; por una parte la fragmentación y, por la otra, una creciente globalización. Al nivel de las relaciones entre los Estados, el nuevo orden será más parecido al sistema de los Estados europeos que prevaleció durante los siglos XVIII y XIX, que al de la rígida estructura de la guerra fría. Al menos contará con seis grandes potencias —Estados Unidos, Europa, China, Japón, Rusia y, probablemente, India— así como con una multitud de países de mediano y pequeño tamaño. Al mismo tiempo, actualmente las relaciones internacionales ya son verdaderamente globales por primera vez en la historia. Las comunicaciones son instantáneas; la economía mundial opera en forma simultánea en todos los continentes. Han surgido un gran número de problemas que sólo pueden ser abordados en su dimensión mundial, tales como la proliferación nuclear, el medio ambiente, la explosión demográfica, y la interdependencia económica.²

En el interior del país también constatamos una serie de cambios significativos: se han abierto nuevas vías democráticas, han surgido nuevos partidos políticos y la sociedad civil ha asumido un mayor protagonismo. A los viejos reclamos sobre nuestros ancestrales problemas nacionales aún no resueltos, se han sumado nuevas demandas por un México más justo, equitativo y solidario. Al mismo tiempo, nuevos y diversos actores participan en el quehacer político buscando ampliar sus espacios y, a través de todo ello, se perfecciona la democracia. En forma paralela, la mujer ha incrementado notablemente su presencia en múltiples áreas de trabajo (la fábrica y la oficina, la política, los transportes, el ejército, la policía y la diplomacia)³ que antes estaban reservadas al hombre.

² Henry Kissinger, *Diplomacy*, Nueva York, Simon & Schuster, 1994, pp. 23-24.

³ Cabe señalar, como un claro ejemplo de este fenómeno, que en los concursos de ingreso al SEM, celebrados en los años de 1980, 1981 y 1982, sólo se inscribieron 54, 67 y 80 mujeres, respectivamente. En cambio, en los de 1997, 1998 y 1999 participaron 277, 225 y 520 mujeres. En el último año, el número de mujeres

También hemos atestiguado la implementación de nuevas estrategias económicas más acordes con los tiempos y se han dado cambios vertiginosos y sustanciales en las formas de pensar, de actuar y de vivir. El país y los mexicanos han sido copartícipes de las transformaciones mundiales de carácter económico, político, social y cultural y, día a día, aumenta la presencia de México en el acontecer internacional, con todos los beneficios y riesgos que ello implica. Los cambios de la época han venido a generar, por sí mismos, un continuo proceso de reforma:

México cambió de manera dramática entre 1982 y 1988. No logró consolidar el cambio ni gestar una recuperación sostenida y con un nivel de crecimiento elevado, pero sí aseguró la permanencia de la reforma. Ésta se ha convertido en un proceso continuo y sistemático de cambio que previsiblemente estará con nosotros de manera permanente. Es indudable que los costos políticos del cambio han sido elevados y aún habrán de incrementarse. Pero en la medida en que avanza la reforma también se consolidan las nuevas bases políticas de la reforma y, por tanto, del cambio político de México.⁴

Las modificaciones que de manera simultánea se han dado en el escenario externo no son de menor envergadura. La rígida bipolaridad de la guerra fría tocó a su fin y las relaciones internacionales se desarrollan en términos de una amplia multipolaridad que, sin embargo, no deja de tener marcados rasgos de unipolaridad. Viejos centros de poder político, económico y militar desaparecieron y han emergido nuevos; las economías nacionales se regionalizan a la par que se internacionalizan. En la actualidad se vive bajo las reglas de una difundida globalización que no sólo abarca los procesos productivos, las formas de vida, los patrones de conducta y hasta la moda, sino también los notorios males de la época: el narcotráfico, las

superó al de los hombres: 520 contra 496. A pesar de esta mayor participación, las estadísticas muestran que el número de hombres que aprueban los exámenes de admisión es mayor que el de las mujeres. Así, por ejemplo, entre 1980 y 1999 han ingresado al SEM 578 miembros, de los cuales sólo 146 son del sexo femenino. Como otro dato indicativo de la mayor ascendencia de la mujer en la diplomacia, está el hecho de que tres de los siete puestos más altos de la Cancillería son ocupados actualmente por mujeres, incluso la titularidad de la misma: Rosario Green, primera secretaria de Relaciones Exteriores de la historia; Carmen Moreno, subsecretaria, y Roberta Lajous, coordinadora general del IMAR.

⁴ Luis Rubio, "Las dificultades de un sexenio", en *México, auge, crisis y ajuste: los tiempos de cambio 1982-1988*, México, FCE, 1992, t. I, p. 88.

enfermedades, el terrorismo, los flujos migratorios, los refugiados, las crisis económicas, los cambios climáticos, entre otros. La interrelación e interdependencia entre las naciones, gobiernos y sociedades se ha incrementado a tal grado que ya se habla de una sociedad mundial: la “aldea global” de Marshall McLuhan, la “civilización universal” de V.S. Naipaul, o la “civilización global” de Vaclav Havel.⁵

...en una sociedad informática, ni los gobiernos ni las corporaciones tomarán en cuenta, exclusivamente, normas formales y burocráticas para organizar a los individuos sobre los cuales ejercen autoridad. Por el contrario, tendrán que descentralizar el poder y limitarlo, así como confiar en que la gente sobre la cual, en apariencia, tiene autoridad, se auto-organice.⁶

La acelerada revolución científica y tecnológica que ha estado en la raíz de este fenómeno de acercamiento generalizado ha modificado radicalmente la forma de operar de la empresa, del comercio, de las finanzas, de la enseñanza y de la vida cotidiana, al igual que la manera a través de la cual los seres humanos se relacionan y comunican. En los últimos años han ocurrido acontecimientos con implicaciones positivas a nivel mundial, como la expansión de la democracia —lo que Samuel Huntington llama la “tercera ola”—;⁷ al mismo tiempo, sin embargo, se han acentuado otros fenómenos de carácter negativo como las desigualdades económicas⁸ y en los niveles de vida —por ende de poder— entre los continentes, las naciones y las clases sociales.

⁵ Samuel P. Huntington, *The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order*, Nueva York, Simon & Schuster, 1996, p. 57.

⁶ Francis Fukuyama, *La gran ruptura*, Argentina, Grupo Editorial Atlántida, 1999, p. 24.

⁷ S. P. Huntington, *La tercera ola; la democratización a fines del siglo xx*, Buenos Aires, Paidós, 1994.

⁸ De acuerdo con las estimaciones del Fondo Monetario Internacional, en la actual globalización, el grueso del intercambio de inversiones y servicios es realizado por los países más avanzados que detentan la mayor parte del producto mundial. En las siete principales economías se concentra 44% del producto mundial, mismas que sólo poseen 12% de la población mundial. Setenta y seis por ciento de la población mundial, que habita en 128 naciones en desarrollo, únicamente absorbe 18% de las exportaciones de bienes y servicios, y representa 40% de la riqueza global.

La realidad es que, por el simple hecho de que no podemos conocer el futuro, nos es imposible afirmar con certeza si las tendencias globales conducirán a terribles desastres, o si éstos llegarán a ser evitados por los sorprendentes progresos que la capacidad humana de adaptación pueda alcanzar. Lo único evidente es que, en tanto la guerra fría se desvanece, confrontamos, no un 'nuevo orden mundial', sino un planeta fracturado y atribulado, cuyos problemas ameritan la más seria atención de los políticos y del público en general [...] la dinámica y la complejidad de las fuerzas del cambio son enormes y desalentadoras. Sin embargo, todavía puede ser posible, para los hombres y las mujeres inteligentes, dirigir a sus respectivas sociedades en la compleja tarea de prepararse para el siglo por venir.⁹

Se está conformando una nueva estructura mundial singularizada por el peso sin precedentes que ejercen las relaciones económicas en el trato entre los miembros de la comunidad de naciones, por la aparición de grandes bloques económicos regionales, por una tendencia difundida de los procesos de integración que muchas veces se ve acompañada de fuertes movimientos nacionalistas y separatistas, así como por una despiadada competencia por mercados, capitales y tecnología. Hoy, las "megafusiones" entre empresas transnacionales forman parte del cotidiano juego económico; nuevos y múltiples actores actúan internacionalmente en una gran variedad de temas y campos; la geopolítica mundial se ha modificado sustancialmente con el surgimiento de 23 nuevos países independientes, y gran número de cuestiones que antes eran competencia exclusiva de la soberanía estatal, ahora son objeto de un debate abierto a nivel mundial. Todo ello, en síntesis, ha dado lugar a la conformación de una agenda internacional más vasta y rica, aunque, sin duda, más complicada y difícil.

El verdadero desafío de las empresas multinacionales y del comercio global es que el mapa económico del mundo no necesariamente corresponde ya a su mapa político. Esto plantea el problema, o bien de proteger la soberanía nacional, y de cómo hacerlo, o dejar que sea confiscada por el cada vez más amplio y profundo alcance de las finanzas y de la producción internacionales. El problema no es solamente el de cómo los mercados mundiales serán divididos, sino también la forma en que la propia soberanía nacional deberá ser definida en el siglo XXI.¹⁰

⁹ Paul Kennedy, *Preparing for the Twenty-First Century*, Nueva York, Random House, 1993, p. 349.

¹⁰ Robert Heilbroner y Lester Thurow, *Economics Explained*, Nueva York, Simon & Schuster, 1998, p. 203.

Habría que precisar, sin embargo, que en realidad muchos de estos fenómenos no son, como se afirma con frecuencia, algo verdaderamente nuevo. Es obvio, por ejemplo, que los cambios y las transformaciones siempre han formado parte de la evolución de la civilización humana.¹¹ La globalización dio su primer gran paso en 1492 cuando los europeos, mediante su llegada a América y de ahí a Asia, establecieron la primera gran red de comunicación, de comercio y de contactos humanos entre los continentes.¹² La creación y desaparición de bloques entre los países ha sido asimismo una constante a lo largo de la historia. Muchos de los supuestos “nuevos actores” no son tales: las organizaciones internacionales no gubernamentales (ONG), por ejemplo, comenzaron a proliferar desde el siglo XIX;¹³ su existencia, incluso, es más antigua que la de los propios organismos gubernamentales de alcance universal. Lo que sí resulta verdaderamente novedoso en estos fenómenos o actores es, en el caso de las ONG, la amplitud, intensidad y dimensión que

¹¹ Sin embargo, y como se señala en el texto, una de las grandes diferencias entre los cambios de hoy y los de ayer estriba en su velocidad. El Egipto faraónico existió por cerca de 5 000 años sin que cambiara en lo sustancial; en cambio, en escasos 2 000 años, nuestra civilización ha pasado del caballo a las naves espaciales, del ábaco a la computadora, y de la espada y la catapulta a las armas nucleares y la guerra de las galaxias.

¹² “Globalización” es un concepto estrechamente vinculado a la expansión de la civilización occidental y del capitalismo sobre el resto del mundo, como resultado de la propagación que ésta ha hecho de sus ideas, conceptos, valores, sistemas y métodos en el campo de la política, la economía, la sociedad, la cultura. “El moderno sistema mundial, que es una economía-mundo capitalista, ha existido desde el siglo XVI. Se creó originalmente sólo en una región del globo, en casi toda Europa y parte del hemisferio occidental. Con el tiempo se expandió con una dinámica interna y gradualmente incorporó a su estructura otras regiones del planeta. El sistema moderno se globalizó desde el punto de vista geográfico apenas a finales del siglo XIX, y tan sólo en la segunda mitad del siglo XX se han ido integrando los rincones y regiones más recónditos del globo.” Immanuel Wallerstein, *Utopística*, México, Siglo XXI-Universidad Nacional Autónoma de México, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias Sociales y Humanidades, 1998, p. 11.

¹³ Entre las más importantes y exitosas podrían mencionarse la Anti-Slavery Convention (fundada en 1849), y el Comité Internacional de la Cruz Roja (creado en 1863). A diferencia de unas cuantas que comenzaron a surgir en el siglo XIX, actualmente existen alrededor de 15 000 ONG que se ocupan de cuestiones internacionales.

han alcanzado; y en el de los organismos gubernamentales, su proliferación, peso e importancia actual.

La vieja división del mundo en dos grandes bloques de poder, Este y Oeste, se ha extinguido. En la actualidad, el gran desafío y amenaza es la brecha en riqueza y estándares de salud que separa a los ricos de los pobres. A éstos generalmente se les ha definido como los del Norte y los del Sur puesto que sus diferencias son geográficas, pero una clasificación más precisa nos deja ver que esas diferencias también son de carácter histórico. Éste será el más grande problema, y peligro, del Tercer Milenio.¹⁴

De la era industrial a la de la informática

Los mencionados cambios internos y externos, que en forma paralela se han venido dando y que coinciden con el paso hacia un nuevo siglo y milenio, suelen aparecer como algo confuso, caótico y sin sentido, pero en realidad son parte integrante de un gran todo; de la transición de la era industrial a la de la informática, también llamada “post-industrial”.¹⁵ Un cambio de la misma magnitud se experimentó entre el siglo XVIII y XIX cuando las potencias de la época —comenzando por Gran Bretaña— iniciaron la transición de la sociedad agrícola a la industrial. Las demás naciones del orbe, en distintos periodos y tiempos,¹⁶ hicieron lo propio. De forma similar, en el presente se registra una nueva transición, que también se da en forma desigual según el continente y el país:

...la historia, una vez más, está produciendo sus listas de triunfadores y perdedores. El cambio económico y el desarrollo tecnológico, al igual que las guerras y los torneos deportivos, generalmente no tienen resultados benéficos para todos. El progreso, bienvenido por las voces optimistas desde la ilustración hasta nuestra época, sólo ha beneficiado a aquellas naciones que han sido capaces de sacar ventaja de los nuevos métodos y de los avances de la ciencia,

¹⁴ David S. Landes, *The Wealth and Poverty of Nations*, Nueva York, W. W. Norton, 1998, p. XX.

¹⁵ F. Fukuyama, *op. cit.*, p. 19.

¹⁶ México, por ejemplo, sólo pudo iniciar esa transición hasta fines del siglo XIX y principios del XX. Otras naciones lo lograron hasta que adquirieron la independencia después de la segunda guerra mundial; algunas están apenas iniciando el proceso.

pues al mismo tiempo ha dañado a los que han estado menos preparados, tecnológica, cultural y políticamente, para responder al cambio.¹⁷

Al igual que ocurrió en esa otra época revolucionaria, el cambio actual se inició en los países más adelantados de América del Norte y de Europa Occidental a partir de los años sesenta, como consecuencia del acelerado desarrollo científico y tecnológico y de su impacto en los sistemas de producción internos y en el funcionamiento de la economía a nivel mundial. Ello desató una reacción en cadena que no sólo incidió en los métodos de trabajo de la sociedad industrial, sino también en múltiples aspectos del funcionamiento básico de la sociedad, e incluso en la vida cotidiana. Así, por ejemplo, la posibilidad técnica del control de la natalidad propició la revolución sexual, misma que a su vez propulsó el movimiento de liberación femenina. La incorporación de la mujer en múltiples actividades productivas derivó en la alteración de la estructura tradicional de la familia, en los hábitos alimenticios; impactó las formas de producir y de consumir, los valores sociales, y el desempeño mismo de las instituciones públicas y privadas.

Como resultado de esas modificaciones, los métodos y la ética de trabajo de la era industrial comenzaron a resultar obsoletos, pues se originaron en conceptos derivados del uso del gran invento de la revolución industrial, la máquina; de acuerdo con la forma en la cual ésta opera, se pretendió que el ser humano se desempeñara a su semejanza: la precisión y la exactitud, el trabajo rutinario e ininterrumpido, los horarios inflexibles, el desempeño infatigable, la estricta división del trabajo, así como la rígida jerarquización piramidal, la disciplina, el autoritarismo gerencial, estrictos criterios de productividad, entre otros, fueron algunas de las características de la era industrial, que ya no responden a las necesidades de la economía del nuevo siglo.

El rígido sistema de la gestión administrativa centralizada es ya inoperante en un Estados Unidos plenamente vinculado a la economía mundialmente integrada [...] Desde 1970 la economía estadounidense, así como las economías de todas las naciones industrializadas han sufrido un profundo cambio estructural, pues las industrias de producción masiva sobre las que en el pasado medio siglo se apuntaló su desarrollo —acero, textiles, automóviles, hule, astilleros y

¹⁷ P. Kennedy, *op. cit.*, p. 15.

químicos— han dejado de ser competitivas en los mercados mundiales. La única forma en que estas naciones podrán incrementar los estándares de vida de sus ciudadanos en el futuro será concentrándose en los nichos de alto valor de esas empresas, y recuperando su liderazgo con nuevas industrias sustentadas en las tecnologías emergentes y más avanzadas. Esto requiere de una forma diferente de organización y de administración, misma que debe ser más flexible y adaptable que aquella diseñada para la producción masiva y estandarizada.¹⁸

Las complejidades de la economía contemporánea requieren de novedosos sistemas administrativos, de otro estilo de gestión, de una diferente forma de liderazgo y de una nueva ética de trabajo. En ella, la estructura administrativa de forma piramidal está siendo sustituida por los llamados “grupos autogestionados”, en los cuales todos los integrantes de la organización participan, en mayor o menor medida, en el proceso de toma de decisiones. La estricta división del trabajo también es reemplazada por la versatilidad en el desempeño de diversas tareas; en un mundo en rápida evolución, la movilidad laboral no sólo es deseable, sino inevitable. Los horarios se vuelven más flexibles con el propósito de aprovechar los beneficios que ofrece la tecnología, y para responder a las necesidades de una economía mundial que funciona las 24 horas del día. La dirección ya no puede ejercerse en forma autoritaria, sino a través del consenso entre todos los miembros del equipo y, en beneficio de la propia organización, debe fomentarse el desarrollo del potencial individual. En la nueva economía, en la cual el capital, el *know how*, el equipo y la tecnología se encuentran disponibles a nivel mundial, el “capital humano” es lo que viene a dar la principal ventaja comparativa. El personal más calificado y experimentado será la clave para la supervivencia.

En la era a la que todas las naciones industrializadas están entrando, y en la cual el capital humano será el recurso más preciado, la producción masiva y estandarizada será reemplazada por un sistema de producción flexible, en el que el equipo integrado de trabajadores deberá identificar conjuntamente los problemas y las soluciones. Esta nueva organización del trabajo necesariamente tendrá que ser más colaborativa, participativa e igualitaria que en el sistema de producción masiva y estandarizada. Ello por la simple razón de que la iniciativa, la responsabilidad y la discrecionalidad deberán ser ejercidas en forma más

¹⁸ Robert B. Reich, *The Next American Frontier*, Nueva York, Times Books, 1983, p. 231.

amplia. Dado que el éxito de una organización dependerá de la capacidad para identificar y aprovechar rápidamente las oportunidades que se presenten en un medio ambiente en continua transformación, el sistema de la empresa flexible no puede darse el lujo de una rígida jerarquía en su cadena de mando.¹⁹

Todo lo anterior ha incidido, en mayor o menor grado y en una forma u otra, en todo tipo de actividad productiva, profesión, trabajo u ocupación. De esta suerte, y teniendo en cuenta que una de las más grandes transformaciones de la época ha ocurrido en el campo natural de trabajo del diplomático —la escena internacional—, las repercusiones para el ejercicio de esa actividad, así como para quien profesionalmente se encarga de ello, han sido de gran magnitud.

Ninguna nación tendrá el poder suficiente para dominar este nuevo orden global. Los líderes mundiales no serán ya las potencias militares; éstas serán reemplazadas por los tres poderosos bloques económicos regionales que en la actualidad están dominando el comercio internacional. Cada uno de esos grupos estará influido por sus miembros más grandes, y las naciones actuarán fundamentalmente a través de la adopción de consensos en todas aquellas cuestiones de interés común.²⁰

¿Pérdida de funciones?

En la actualidad, el diplomático comparte con otros actores varias tareas y funciones que antes le eran casi exclusivas. Los jefes de Estado, los ministros de Relaciones Exteriores y otros altos funcionarios pueden viajar en forma rápida y constante para conducir personalmente negociaciones con sus homólogos de otros países. De la misma manera, el teléfono, el fax, el correo electrónico, los servicios especiales de mensajería, entre otros, permiten un contacto directo, lo cual hace ya innecesaria la intervención, o intermediación, del diplomático.

La diplomacia debió su auge, en parte, a la ausencia de rápidos medios de comunicación en un periodo en que los gobernantes de los nuevos Estados

¹⁹ *Ibid.*, p. 246.

²⁰ Marvin Cetron y Owen Davies, *Crystal Globe; The Haves and the Have-nots of the New World Order*, Nueva York, St. Mountain's Press, 1991, p. 5.

territoriales mantenían relaciones políticas continuas entre sí. También, en parte, la diplomacia debe su decadencia al desarrollo de medios de comunicación veloces y regulares, tales como satélites, aeronaves, radio, telégrafo, teletipo y el teléfono en comunicaciones de larga distancia.²¹

El auge que desde el fin de la segunda guerra mundial y del surgimiento del sistema de las Naciones Unidas fue adquiriendo la diplomacia multilateral, también facilitó el encuentro sistemático y calendarizado de quienes tienen a su cargo la formulación de la política exterior; hecho que de igual manera ha restringido el campo de acción del diplomático. A mayor abundamiento, la intensidad de las relaciones internacionales ha favorecido la creación de novedosos mecanismos de concertación que han restringido su papel como representante, gestor, negociador y mandatario de su gobierno. Como ejemplo, cabe mencionar las diversas y múltiples reuniones cumbre que se verifican en estos días, y que son tanto de carácter bilateral y multilateral como regional y universal.²² En el caso de México, es posible citar la Comisión Binacional con Estados Unidos,²³ que anualmente reúne a 16 miembros del gabinete de cada país, quienes abordan los temas de su competencia y llegan a

²¹ Hans J. Morgenthau, *Política entre las naciones; la lucha por el poder y la paz*, Buenos Aires, Grupo Editorial Latinoamericano, 1986, p. 620.

²² En forma comparativa basta señalar que el Congreso de Viena, celebrado de octubre de 1814 a junio de 1815, constituyó en su momento un hecho inusitado, pues no era nada común que los líderes de las principales potencias europeas se reunieran personalmente. Hoy, en cambio, las reuniones en la cumbre son una práctica casi cotidiana; incluso, existen mecanismos de concertación permanentes entre los jefes de Estado o gobierno, como el Grupo de los Siete más Rusia, el Consejo Europeo de la Unión Europea, el Mecanismo de Cooperación Económica Asia-Pacífico o la Cumbre Iberoamericana. También cabe recordar que el primer encuentro entre los presidentes de México y Estados Unidos (Porfirio Díaz-William H. Taft) sólo ocurrió hasta 1909, después de casi 100 años de relaciones diplomáticas. Los presidentes Carlos Salinas de Gortari y George Bush, por su parte, se reunieron 14 veces en el lapso de seis años.

²³ La Comisión Binacional México-Estados Unidos fue creada durante los gobiernos de José López Portillo y James Carter; originalmente, sólo se componía de los secretarios de Relaciones Exteriores, Hacienda y Comercio. Al paso de los años y de la intensificación de las relaciones, se incluyeron más miembros de los dos gabinetes; actualmente, son 16. Ello ha provocado que, por una parte, múltiples asuntos que antes se canalizaban a través de los respectivos embajadores y embajadas, hoy día sean tratados directamente por los titulares de las dependencias que forman parte de la Comisión y, por la otra, que dichas

acuerdos bilaterales sobre los mismos. De igual modo, han aparecido instituciones que difieren, en cuanto a su estructura y funciones, de las embajadas clásicas e incluso de las delegaciones permanentes ante los organismos internacionales como por ejemplo las representaciones de los 15 Estados miembros de la Unión Europea (UE) en Bruselas.²⁴

Por otra parte, debido a la mayor interacción actual entre los miembros de la comunidad de naciones, se ha venido incorporando a la agenda internacional un mayor número de temas de carácter eminentemente técnico. Así, hoy participan en el quehacer externo una gran variedad de técnicos, expertos y especialistas, quienes ocupan espacios que antes pertenecían al diplomático profesional. Existen, por lo demás, múltiples organismos internacionales y negociaciones bilaterales en los cuales participan fundamentalmente especialistas. Aunque la presencia del agente diplomático continúa siendo indispensable, dados los inevitables problemas de tipo político que suelen surgir, su papel tiende a limitarse al de coordinador, asesor o consejero.

La necesidad de que participen diversos actores gubernamentales en las tareas diplomáticas no ha dejado de plantear serios problemas: ¿debe ser el experto, o el diplomático, quien dirija las delegaciones?; las decisiones que se adopten en el curso de las negociaciones ¿deben ser tomadas de acuerdo con criterios técnicos, o político-diplomáticos? Muchas veces, los razonamientos de carácter técnico son acertados y correctos; no obstante, al mismo tiempo pueden ser opuestos a principios o postulados de la política exterior general, por lo que un gobierno puede correr el riesgo de que su

dependencias mantengan oficinas de representación en ambas capitales, fungiendo así como actores permanentes en el devenir bilateral.

²⁴ A diferencia de las misiones diplomáticas tradicionales, los representantes permanentes de los 15 Estados miembros, que tienen rango de embajador, no sólo están acreditados ante la UE, sino que forman parte de su estructura. Dichos representantes conforman el Comité de Representantes Permanentes (Coreper), órgano auxiliar del Consejo de las Comunidades Europeas, el cual, junto con la Comisión Europea, el Parlamento Europeo y el Consejo Europeo a nivel de jefes de Estado y gobierno, conforma los principales órganos rectores de la organización. Ello se explica en función de las facultades supranacionales de la UE; a la vez que sus miembros están representados ante ella, son parte de la misma.

conducta externa resulte incongruente. De ahí la imperiosa necesidad de establecer políticas efectivas de coordinación entre la diversidad de actores que participan en las tareas diplomáticas. Al respecto, destaca Philippe Cahier:

Es aconsejable que los diversos representantes que integran una delegación dependan exclusivamente del ministerio de Asuntos Exteriores, a fin de que éste coordine convenientemente toda su actividad, lo que resulta difícil si cada delegado depende del ministerio donde trabaja como funcionario [...] las instrucciones constituyen un problema interno entre la delegación y su Estado, y si los demás Estados miembros no pudieran fiarse de las declaraciones de una delegación, el resultado sería la paralización de todo el mecanismo del organismo internacional.²⁵

Además de los “nuevos actores” que han surgido del Poder Ejecutivo, han aparecido otros del propio ámbito gubernamental o vinculados a éste. Los parlamentos nacionales también han incrementado su participación en los asuntos externos; incluso, disponen de sus propios mecanismos para conducir la llamada “diplomacia parlamentaria”. Tal es el caso de las reuniones que celebran periódicamente los congresistas mexicanos con sus colegas de diversas nacionalidades. Existen asimismo congresos de alcance regional como el Parlamento Europeo, mecanismos *ad hoc* para coordinar las actividades de los congresos nacionales a ese nivel como el Parlantino, y hasta otros de alcance universal como el Parlamento Mundial. Los partidos políticos mantienen igualmente una relación de trabajo permanente con sus contrapartes de otras latitudes, y disponen de foros internacionales (Internacional Socialista, Internacional Demócrata Cristiana, Internacional Liberal, entre otros) para coordinar estrategias y programas a nivel global. Los gobernadores también hacen lo propio con sus homólogos de otros países,²⁶ al igual que alcaldes y presidentes municipales. A través de sus

²⁵ Philippe Cahier, *Derecho diplomático contemporáneo*, Madrid, Rialp, 1965, pp. 563-564.

²⁶ En el caso de México y Estados Unidos existe, desde hace muchos años, la Conferencia de Gobernadores Fronterizos, misma que reúne periódicamente a los gobernadores de Tamaulipas, Nuevo León, Sonora, Sinaloa y Baja California, con los de California, Arizona, Nuevo México y Texas. Su objetivo es encontrar soluciones conjuntas a los problemas regionales comunes y fortalecer los lazos de cooperación en la faja fronteriza de los dos países.

viajes y encuentros no sólo establecen vínculos de cooperación con sus equivalentes, sino con otros sectores e instituciones públicas y privadas de países extranjeros.

Al margen de los actores vinculados al sector gubernamental, se encuentra la llamada “diplomacia no oficial” o “informal” que conducen desde los grandes consorcios y empresas que operan a nivel internacional hasta los medios de comunicación, los académicos, diversas personalidades, los artistas y, principalmente, las ONG. En síntesis, el desarrollo de los medios de transporte y de las comunicaciones ha permitido que todo tipo de instituciones, agrupaciones, asociaciones, profesionistas e individuos puedan establecer y mantener vínculos con el exterior.

El hecho de que el diplomático haya dejado de desempeñar el papel de “gran informador” que una vez tuvo no es menos importante. En un mundo globalizado por los medios de comunicación no es ya el único conducto, ni el más expedito, para transmitir las noticias. No puede competir con la velocidad y el alcance de los medios escritos y electrónicos; así, por ejemplo, ha surgido lo que se ha dado en llamar la *media diplomacy*. Los comentaristas y corresponsales internacionales —como la cadena mundial de noticias CNN— suelen involucrarse directamente en los acontecimientos políticos o bélicos, logrando con ello un impacto en el proceso de toma de decisiones. Cabe citar que, en Estados Unidos, “la televisión ha venido a jugar un papel especial en la formulación de la política exterior, y aunque ese papel es limitado y difuso, cuando lo desempeña ejerce un poder sobre los acontecimientos y decisiones que sobrepasa al de todos los otros medios en su conjunto”.²⁷

Estas realidades no sólo han reducido las responsabilidades del profesional de la diplomacia; en forma paralela, han tenido un serio impacto en los supuestos estructurales, teóricos, jurídicos e ideológicos sobre los cuales se había sustentado el orden internacional y la actividad diplomática. La desestabilización del viejo orden de la guerra fría se dio a tal velocidad e intensidad que no ha sido posible, hasta el momento, formular nuevos conceptos, políticas y proyecciones que expliquen, den forma y coherencia al nuevo estado de cosas que se presenta. Como consecuencia de lo anterior,

²⁷ Doris Graber, “Mass Media and American Politics”, en *Congressional Quarterly Press*, 1993, p. 389.

la acción universal y consensual de las Naciones Unidas, pieza central de ese viejo orden, se ha visto alterada y rebasada por la actuación directa de organismos de limitado alcance regional, pero con mayor poder efectivo.

El nuevo orden internacional que surge con el fin de la guerra fría se caracteriza por la desaparición de los bloques, así como del equilibrio que éstos imponían al sistema internacional o interestatal. Esto ha agudizado la percepción de la ausencia de una instancia central que pueda encontrar soluciones a los problemas globales: la ONU ha sido incapaz de erigirse como esa instancia.²⁸

La “mundialización” parece ignorar y desconocer los límites de las fronteras nacionales, ámbito indiscutible y exclusivo del ejercicio de la soberanía. La invocación de un supuesto “derecho de injerencia” ha socavado, en más de una ocasión y en nombre de valores centrales de la cultura occidental o de causas humanitarias, la validez de conceptos que eran reconocidos universalmente y que servían de parámetro para el quehacer diplomático. La autodeterminación y la no intervención, así como el concepto mismo de soberanía, parecen estar dejando paso a fórmulas y acuerdos pragmáticos de carácter supranacional. Hoy, principios que gozaban de una aceptación generalizada, que daban solidez a un sistema de valores y a una familia de naciones, parecen, en el mejor de los casos, ser puestos en duda y, en el peor, ser anulados.

El contenido y el objetivo actual de la soberanía están sometidos a revisión por otros procesos o principios, como son los de la interdependencia, globalización o el rendimiento de cuentas a la comunidad internacional por violación a los derechos humanos o por crímenes contra la humanidad [...] sin embargo, y pese a todo, los intereses concretos que dieron vida a esos dos ideales [soberanía y nacionalismo], tanto los legítimos como los ilegítimos, siguen actuando y, por tanto, lo que podemos esperar es la introducción de modificaciones en las definiciones y contenidos, pero no su desaparición.²⁹

El panorama que se presenta para la diplomacia no es, a pesar de todo, tan desalentador como se ha pretendido. Un análisis más a

²⁸ Ilán Bizberg, “Las relaciones internacionales ante el fin de la guerra fría y la crisis del Estado-nación”, en I. Bizberg (comp.), *México ante el fin de la guerra fría*, México, El Colegio de México, 1998, pp. 17-18.

²⁹ Lorenzo Meyer, “La construcción histórica de la soberanía y del nacionalismo mexicanos”, en *ibid.*, p. 80.

fondo de estos fenómenos permite ver que la función diplomática y quienes la ejercen no están siendo marginados por el avance tecnológico, o rebasados por nuevas circunstancias, fenómenos, temas, actores y conceptos. Simplemente, como ha ocurrido a lo largo de la historia, las responsabilidades diplomáticas se han tenido que adaptar a las exigencias de los tiempos que corren:

Ha habido cambios, sí, pero más bien son fenómenos de una evolución; la idea de cambio parece producir un corte brusco, que no se ha dado en nuestro caso. La evolución, por el contrario, sugiere un camino bien andado, en el que hay etapas, bifurcaciones, ascensos y declives, pero una dirección constante y un impulso continuado.³⁰

Si bien en el presente coexisten en forma simultánea la diplomacia presidencial, la ministerial, la parlamentaria, la de los expertos, la “no oficial”, las de carácter bilateral, regional y multilateral, entre otras, las mismas conforman, a fin de cuentas, el gran todo que es la política exterior de un país. De hecho, la conducción y coordinación de ésta siempre exigirá el uso de las formas, métodos, técnicas y conocimientos propios de la diplomacia. Como bien lo recuerda Harold Nicolson, el criterio avezado, experimentado y entrenado del diplomático es una fuente única e insustituible de apoyo y de información privilegiada. Esos elementos son indispensables para poder dilucidar lo que, en un momento dado, resulta más conveniente para la toma de decisiones políticas:

El embajador en una capital extranjera siempre debe ser la principal fuente de información y, sobre todo, el principal intérprete de las condiciones políticas y de las tendencias de opinión en el país en el que reside. En toda democracia, en todo gabinete o sindicato, en ciertos momentos, el poder llega a residir en sólo tres o cuatro individuos. Nadie puede conocer en forma más cercana a esos individuos, o ser capaz de evaluar el incremento o decremento de su influencia, que el embajador residente. Un gobierno siempre deberá basar sus decisiones sobre la política que en el momento es, o no es, la más adecuada, en los informes de éste. Ésa es, en sí misma, una importante función y responsabilidad [del diplomático] [...] Los gobiernos que, a pesar del teléfono y del aeroplano, se dan el lujo de estar representados en otras capitales por embajadores cuyos juicios y consejos no son tomados en cuenta, sólo están perdiendo su tiempo y desperdiciando el dinero público [...] No estoy de acuerdo, por consiguiente, en que los adelantos

³⁰ Miguel Ángel Ochoa Brun, “Los cambios de la diplomacia moderna”, en *Revista Mexicana de Política Exterior*, núm. 45, invierno de 1994, p. 36.

en las comunicaciones hayan disminuido las responsabilidades esenciales de los embajadores, o venido a alterar en forma significativa la naturaleza de sus funciones.³¹

Por otra parte, y si bien es cierto que la proliferación de mecanismos de concertación y la participación de una diversidad de actores han permitido notables avances en la solución de muchos problemas, además de fomentar el entendimiento a nivel global, no por ello la nueva dirección o forma de conducir la diplomacia ha dejado de crear novedosos y diferentes problemas: "... no es un sustituto para estos procedimientos [tradicionales de la diplomacia]. Por el contrario, tiende a acentuar más que a mitigar los conflictos internacionales, y deja la perspectiva de la paz más oscurecida que iluminada", como lo señala Hans Morgenthau en su obra *Política entre las naciones; la lucha por el poder y la paz*.³²

¿Nuevas responsabilidades?

El diplomático actual desempeña nuevas tareas, mismas que, cabe aclarar, no lo son tanto si se piensa que en el pasado ya las ha ejecutado. El ejercicio de la diplomacia y el perfil del responsable de realizarla han evolucionado y cambiado de acuerdo con las realidades políticas, económicas, sociales y culturales del momento que se vive. La capacidad para adaptarse a las demandas de un orden mundial en constante transformación ha permitido la supervivencia y el exitoso desarrollo de la profesión. En virtud de que cada momento histórico ha requerido de un desempeño específico, al paso del tiempo se ha acumulado un gran número de formas de proceder y de actuar, las cuales, según las circunstancias prevalentes, han sido consideradas válidas, apropiadas, aceptables y loables, o bien inapropiadas, improcedentes y reprochables. En época de guerra, por ejemplo, los servicios del diplomático como informante y espía han sido valorados como patrióticos; sin embargo, en tiempo de paz, las mismas funciones se han juzgado como

³¹ H. Nicolson, *The Evolution of Diplomatic Method*, Gran Bretaña, Universidad de Leicester, 1998, p. 82. Conferencias dictadas en la Universidad de Oxford, en noviembre de 1953.

³² H. J. Morgenthau, *op. cit.*, p. 627.

algo indigno de la profesión. En ocasiones, al diplomático se le ha exigido ser refinado, sofisticado, elegante y cortesano para que se sitúe a la altura de las élites con las cuales debe relacionarse; en otras, en cambio, se le ha reprochado ser un funcionario público no comprometido con las causas populares, alguien que no ejecuta su trabajo en “mangas de camisa”. En ciertos momentos, ha debido desempeñarse como promotor de los intereses económicos de su país, pero en otros se le ha responsabilizado de estar coludido con los intereses del capital y de fungir como mercader. Se le han impartido instrucciones tanto para obstaculizar negociaciones como para alcanzar la concordia: ha sido el heraldo de la paz, lo mismo que el mensajero de la guerra. En conclusión, su forma de ser y de hacer ha estado siempre determinada por las circunstancias del momento; en especial, por quienes tienen la capacidad y la responsabilidad de dictar el curso de la política exterior: los líderes políticos.³³

Ni la diplomacia ni la globalidad son conceptos estáticos, sino en evolución constante. A cada época han correspondido necesidades distintas y los teóricos de la diplomacia se han esforzado por delinear el perfil del diplomático ideal [...] Una de las características de la evolución de la diplomacia es que ninguno de los propósitos requeridos en alguna época ha sido completamente descartado [...] el diplomático de hoy debe ser, a la vez, heraldo, orador, agente imperial, cortesano, mercader, interlocutor confiable y servidor de la humanidad, y conjugar armónicamente las mejores habilidades de sus predecesores para ser útil en la era de la globalización.³⁴

³³ Son los servicios exteriores los que más han sufrido las consecuencias de los constantes cambios de la realidad internacional y de las orientaciones políticas. En su momento, por ejemplo, el presidente James Carter acusó a los diplomáticos de su país de no compartir sus ideales de corte liberal y de no diseminarlos adecuadamente por el mundo. Cuando Ronald Reagan ocupó la Casa Blanca, los acusó, al contrario, de ser liberales de izquierda y hasta comunistas. En México han ocurrido situaciones semejantes; durante el gobierno de Luis Echeverría se reprochó la falta de dinamismo de un servicio exterior forjado en la época de la guerra fría, que no respondía al mayor activismo y tercermundismo que se deseaba imprimir a la política exterior. Durante el gobierno de Carlos Salinas de Gortari se manifestó igualmente la inconformidad con un servicio diplomático fijado en causas consideradas del pasado, que no estaba a la altura de los retos de los cambios registrados en el país y en el mundo, especialmente los de tipo económico.

³⁴ Antonio de Icaza, “La diplomacia bilateral”, en *Revista Mexicana de Política Exterior*, núm. 45, invierno de 1994, p. 16.

Lo que sí es posible considerar como algo nuevo o diferente es el papel que, en comparación con el periodo de la guerra fría, el diplomático está llamado a desempeñar en la era de la globalización. De la misma manera que el mundo ha cambiado radicalmente al transitar de un orden mundial a otro muy diferente, la actividad del diplomático se ha modificado. La rígida bipolaridad de los años pasados produjo un ambiente internacional en extremo difícil para el desempeño externo de la mayoría de los países; como señala Henry Kissinger,³⁵ ello constituyó una anomalía en la evolución de las relaciones internacionales pues, a lo largo de los siglos, la regla general había sido la estructura multipolar; estructura a la cual, por cierto, se regresa.

En el caso de México, dada su realidad geográfica e histórica, así como los estrechos vínculos que mantenía con una de las dos superpotencias que se disputaban la hegemonía mundial, ese periodo requirió de un manejo diplomático sumamente cauteloso, discreto y apegado a estrictos principios de carácter jurídico. Las peculiaridades de la época no dejaban espacios para un mayor activismo. En un mundo dividido en forma tajante por la competencia política, militar, económica e ideológica entre los dos colosos nucleares, se corría el riesgo de que cualquier iniciativa, movimiento o acción fuera interpretado, en el mejor de los casos, como una disidencia y, en el peor, como un gesto de simpatía hacia el enemigo mortal. Múltiples fueron los casos de iniciativas y acciones de corte netamente nacionalistas y con raíces internas que fueron calificadas como actos subversivos del comunismo internacional que atentaban contra la sacrosanta "seguridad hemisférica", y que derivaron en intervenciones abiertas o encubiertas. México, en su voluntad de mantener la independencia de su política exterior, no estuvo exento de los ataques, presiones y amenazas de quienes pretendían ver por doquier al "soviet-México".

El nuevo tipo de relación que surgió [entre México y Estados Unidos] en la posguerra se sustentó en una agenda fundamentalmente de carácter económico, misma que el gobierno mexicano abordaría en forma amistosa, pero buscando al mismo tiempo mantener una cierta distancia de su principal socio económico. La paradoja era explicable; en la medida que las relaciones económicas entre los

³⁵ H. Kissinger, *op. cit.*

dos países se estrechaban cada vez más, los gobiernos mexicanos tratarían de distanciarse de la política exterior estadounidense, puesto que no deseaban, que las tensiones que comenzaban a surgir entre Estados Unidos y la Unión Soviética vinieran a afectar la paz interna y el proceso de desarrollo económico y social del país.³⁶

Cuadro				
Balanza comercial de México 1950-1974*				
Millones de dólares				
año	expor.	impor.	total	saldo
1950 - 1954	2 866	3 537	6 403	-671
1955 - 1959	3 684	5 211	8 895	-1 527
1960 - 1964	4 400	6 201	10 601	-1 801
1965 - 1969	5 947	8 951	14 898	-3 004
1970 - 1974	9 229	17 304	26 533	-8 075

* *Fuente:* Banco de México, *Informe anual 1950-1985*. Citado en Ernesto Haneine, *Sustitución de importaciones; estrategia de desarrollo económico para México*, México, Diana, 1985, p. 47. Cabe señalar que a lo largo de más de 30 años, entre 1950 y 1981, la balanza de pagos se caracterizó por un permanente saldo deficitario, lo que se sumó a la sangría que provocaban las salidas por concepto de utilidades de la inversión extranjera directa, mismas que eran superiores a los capitales extranjeros que se recibían, así como el continuo incremento de los pagos del servicio de la deuda externa.

El único espacio de que se dispuso para una actuación externa más ágil fue el multilateral, razón por la cual la diplomacia mexicana de

³⁶ Walter Astié-Burgos, *El águila bicéfala; las relaciones México-Estados Unidos a través de la experiencia diplomática*, México, Planeta-Ariel, 1995, p. 129.

esos años descolló en foros internacionales como la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y la Organización de los Estados Americanos (OEA). Las grandes batallas por los principios, valores y convicciones de México se dieron en el ámbito multilateral; de ahí que los grandes diplomáticos mexicanos de la época —Jaime Torres Bodet, Rafael de la Colina, Manuel Tello, Alfonso García Robles, Francisco Cuevas Cancino, Jorge Castañeda, entre otros— destacaran en ese ámbito, más que en el bilateral.

Por otra parte, resulta indispensable recordar que los intereses externos del México de aquellos tiempos eran muy distintos, además de mucho más limitados, que los actuales. Lo anterior representó, sin duda, otro factor de peso que no favoreció o impulsó la conducción de una diplomacia más activa, como la presente. A guisa de ejemplo, basta hacer referencia al comercio, vínculo tradicional de unión entre los pueblos, así como la causa frecuente de muchos conflictos internacionales.

En el año de 1950, el valor de los intercambios de México con el exterior sumó 1 000 058.1 millones de dólares (MDD).³⁷ Para 1957, el total de las exportaciones mexicanas ascendió a 8 729 249 millones de pesos (MDP), de los cuales 5 617 501 MDP correspondieron a las ventas realizadas a su principal socio comercial: Estados Unidos. En ese mismo año las exportaciones canalizadas a Europa alcanzaron un monto de 913 612 pesos, y de 279 492 pesos a Asia.³⁸ Además, se importaron de Estados Unidos mercancías por un valor de 11 120 970 MDP, de un total mundial de 14 439 413 MDP.³⁹ Bajo ese contexto, y reflejando la realidad de sus modestos vínculos con el extranjero, en 1956 Jorge Castañeda evaluó los intereses externos de México de la siguiente manera:

³⁷ Datos tomados del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI).

³⁸ *Ibid.*

³⁹ *Ibid.*

México no tiene intereses directos de carácter político, territorial, estratégico o siquiera económico allende sus fronteras, como ocurre con todas las grandes potencias; no ejerce hegemonía sobre otras regiones ni tiene intereses propios y directos que proteger en las zonas que son hoy focos de tensión internacional. Además, México es uno de los pocos Estados miembros que 'no ha estado en la Agenda' de las Naciones Unidas. Hasta ahora no ha sido parte, activa o pasiva, en las controversias ventiladas ante la Organización, ni está interesado directa e inmediatamente en ninguna situación que pudiera poner en peligro la paz [...] En realidad, sería difícil encontrar casos en los que México haya perseguido un objetivo peculiar en el seno de los organismos internacionales [...] las causas del desinterés general por las cuestiones internacionales podrían resumirse en una frase: México vive un momento de acentuado nacionalismo. Desde la revolución mexicana iniciada en 1910 —y que contribuyó como pocos fenómenos a la formación de una conciencia nacional— se viene realizando en todos los aspectos de la vida del país una especie de introspección nacional [...] el nacionalismo se ha manifestado, en México y en otras partes, por una preocupación menor, y aún por una relativa desestimación, en la opinión pública y en las esferas gubernamentales, de aquellas cuestiones internacionales que tienen carácter más general y cuyo aplazamiento no crea un problema interno inmediato.⁴⁰

Las realidades del México actual son, sin duda alguna, diametralmente opuestas a las reseñadas por el insigne diplomático. Al respecto, baste decir que, entre enero y octubre de 1999, el comercio exterior de México alcanzó la cifra histórica de 226 416 MDD,⁴¹ de los cuales 183 000 MDD correspondieron a los intercambios con Estados Unidos. Este último dato, entre otros, deja en claro que México es el segundo socio comercial, después de Canadá y por arriba de Japón, de la principal potencia política, militar y económica del mundo. A ello podría agregarse el hecho de que la economía mexicana es, en este momento, una de las quince principales del planeta, además de ser el segundo país emergente que más inversión extranjera directa recibe y el séptimo productor mundial de hidrocarburos y de gas. La industria exportadora de México es también la octava a nivel global. El país es líder en la producción de plata, zinc, acero, miel, frutas, cítricos, mezclilla, cemento y flúor, entre otros productos.

⁴⁰ Jorge Castañeda, *México y el orden internacional*, México, El Colegio de México, 1956, pp. 10-14 (fue reeditado en Jorge Castañeda, *Obras completas*, México, Instituto Matías Romero de Estudios Diplomáticos-El Colegio de México, 1995, 3 vols. N. del E.).

⁴¹ Datos tomados de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (Secofi).

En forma paralela, México es el séptimo receptor mundial de turismo (más de 20 000 000 de visitantes al año, quienes derraman alrededor de 8 000 MDD),⁴² una de la diez naciones con mayor número de habitantes, el país de habla hispana más poblado y uno de los 15 con mayor extensión territorial. México cuenta con una de las mayores comunidades nacionales en el exterior. Su ubicación geográfica lo convierte en puente natural entre Europa, Norteamérica, el Pacífico y Centro y Sudamérica, y además posee la frontera más dinámica del globo terráqueo.

Al mayor peso específico que México ha cobrado en el ámbito mundial ha correspondido, forzosamente, tanto una actuación más activa a nivel bilateral, regional, multilateral y universal,⁴³ como un mayor interés del mundo por sus políticas, posiciones y problemas. Hoy, los asuntos de México, por una razón u otra y para bien o para mal, son objeto de una decidida atención, no sólo de sus principales socios sino también de los medios de comunicación y de la opinión pública mundiales; de hecho, varios de estos asuntos figuran en las agendas de diversos foros internacionales. En la era de la globalización, el bienestar presente y futuro de la nación mexicana, al igual que el de la inmensa mayoría de los países, está determinado en gran medida por lo que acontece más allá de sus fronteras. Como consecuencia natural de lo anterior, México cuenta actualmente con 32 embajadas en el continente americano, 24 en Europa, 12 en Asia y el Pacífico, y 8 en el Medio Oriente y África. Asimismo, dispone de 34 consulados generales alrededor del mun-

⁴² Datos tomados de la Secretaría de Turismo.

⁴³ El cambio hacia una política exterior más dinámica se fue dando en forma pausada en la medida en que disminuyeron las tensiones de la guerra fría y se fue resquebrajando la rígida bipolaridad que la caracterizó. Uno de los primeros pasos se dio en la época del presidente Adolfo López Mateos, en los años sesenta, cuando se empezó a buscar una mayor diversificación de los vínculos externos, tanto políticos como económicos. Desde entonces, los gobiernos mexicanos han impulsado, con mayor o menor énfasis, la estrategia de diversificación, hasta llegar hoy día a una plena inserción del país en las grandes corrientes económicas y políticas internacionales.

do, 22 consulados de carrera y 7 delegaciones permanentes⁴⁴ ante organismos internacionales.⁴⁵

... la definición clara de los intereses nacionales —como reflejo también de la interdependencia con el exterior— ocasionó que la política exterior mexicana fuera muy activa en algunas áreas, incluso a pesar de las presiones estadounidenses y de la voluntad gubernamental de disminuir las diferencias con Estados Unidos. Desde ese punto de vista, se puede formular la hipótesis de que el gobierno de De la Madrid marcó la transición definitiva de una política exterior semiautárquica, elaborada para una economía cerrada y para un mundo con países de fronteras claramente delimitadas, a una política exterior obligadamente activa, con intereses propios, con una economía abierta y frente a un mundo interdependiente, con actores no estatales, fuera del control del Estado mexicano.⁴⁶

La inserción diplomática del país en el mundo y su importancia en la economía internacional son, sin duda, enormes responsabilidades que ponen de manifiesto la imperiosa necesidad de que el perfil y la formación de sus representantes en el exterior respondan adecuadamente a las realidades del México del siglo XXI.⁴⁷

El diplomático del nuevo siglo

El papel que el diplomático está llamado a desempeñar en el nuevo siglo no ha sido cabalmente comprendido por muchos. Hay, por ejemplo, quienes sostienen que en esta época de comunicaciones globalizadas, de contactos directos entre los líderes políticos y de

⁴⁴ La Organización de la Asociación Civil Internacional (OACI), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la Organización de los Estados Americanos (OEA), la Organización de las Naciones Unidas (ONU), los Organismos Internacionales, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y la Unión Europea.

⁴⁵ Carlos de Icaza, *La diplomacia contemporánea*, México, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, 1999, pp. 62-63.

⁴⁶ Jorge Chabat, "La política exterior de Miguel de la Madrid; las paradojas de la modernización en un mundo interdependiente", en *México, auge, crisis y ajuste...*, pp. 91-92.

⁴⁷ No deja de ser paradójico que a esa mayor presencia del país en el mundo no haya correspondido hasta el momento un aumento en el número de los miembros del servicio exterior; el total actual es el mismo que hace 10 años.

múltiples actores, la profesión diplomática ha perdido su razón básica de ser. La realidad, sin embargo, permite ver que se trata exactamente de lo contrario. La diplomacia y los diplomáticos se hacen más necesarios que nunca precisamente porque el escenario mundial se ha vuelto más complicado y dinámico, porque en él interactúa un gran número de actores, y porque el factor externo se ha vuelto determinante para toda nación. Al respecto, señala Morgenthau:

A la capacidad técnica que permite prescindir de los servicios de la diplomacia debemos añadir la convicción de que deben suprimirse tales servicios, puesto que en nada contribuyen a la causa de la paz, y que en realidad la ponen en peligro. Esta convicción creció sobre el mismo terreno que fomentó el concepto de la política del poder como un accidente de la historia que puede eliminarse a voluntad [...] Si debe haber intercambio, del tipo que sea, entre todas las naciones soberanas, con el propósito de crear y mantener cuando menos un mínimo de paz y orden en los asuntos internacionales, las relaciones a que dan lugar deben ser conducidas mediante agentes permanentes. La oposición a la diplomacia y el descrédito en que ha caído no son más que una manifestación peculiar hacia el sistema estatal moderno y al tipo de política internacional a que ha conducido.⁴⁸

El diplomático contemporáneo, como se destacó en páginas anteriores, se ha convertido en apoyo y sostén necesario de la frenética actividad de la época. Si bien la misma le ha hecho perder la visibilidad, notoriedad y peso que alguna vez tuvo, le ha multiplicado, en cambio, las tareas a desempeñar. Las noticias del día suelen centrarse en los incesantes encuentros internacionales, en los resultados que obtienen los jefes de Estado o de gobierno, los ministros y los altos dignatarios durante sus frecuentes reuniones, o en sus declaraciones, ceremonias, o firma de importantes documentos; sin embargo, nunca hacen referencia al enorme trabajo que, para un resultado exitoso, realizaron los miembros de algún servicio exterior. Los grandes encuentros en la cumbre suelen durar pocas horas, pero ello implica, de cualquier forma, días, si no es que meses y hasta años, de trabajo previo por parte de los profesionales. Aunque no encabezan más los encuentros, las negociaciones o las pláticas, tienen a su cargo la responsabilidad de

⁴⁸ H. J. Morgenthau, *op. cit.*, p. 621.

preparar tanto los aspectos sustantivos de esos eventos, como los relativos a la logística y al protocolo.

Sólo quien se ha visto envuelto en la vertiginosa diplomacia de la época conoce a ciencia cierta el esfuerzo, el número de horas, los problemas y las contrariedades que suponen dar forma a toda esa actividad para que se desarrolle en forma satisfactoria: desde la preparación de los documentos, notas e informes de apoyo, los temas de conversación y los discursos, hasta la batalla incansable a fin de hacer coincidir las agendas de los participantes, realizar los arreglos logísticos, organizar los actos y convivios sociales, concretar múltiples entrevistas, los siempre difíciles encuentros con los medios de comunicación, y solucionar los pequeños detalles de protocolo: incluso los caprichos personales, que nunca faltan. La tarea primordial del profesional de la carrera diplomática es asegurar, por todos los medios posibles, resultados exitosos; ello como requisito *sine qua non* para conservar el puesto. Siempre será el responsable, se trate de una cuestión de fondo o de una meramente superficial. Como afirma Philippe Cahier, “en la medida en que la diplomacia actual recurre cada vez más a las organizaciones internacionales y multiplica las reuniones de personajes políticos responsables, las misiones diplomáticas ven acrecentarse notablemente el campo de su trabajo”.⁴⁹

Al margen de la dinámica de los tiempos actuales, el diplomático ha adquirido nuevas funciones o, como se ha indicado, desempeña otras que en épocas pasadas ya realizaba, pero que habían caído en desuso. Hoy día, para ser efectivo en su misión, no puede limitarse a tratar, como ocurría durante la guerra fría, únicamente con la Cancillería del país donde se encuentra acreditado. El hecho de que un mayor número de otros actores gubernamentales se involucre, lo obliga a expandir su red de contactos y relaciones a otros ministerios (finanzas, comercio, agricultura, comunicaciones, medio ambiente, justicia, entre otros), a los miembros del Poder Legislativo, y hasta con la policía, la oficina de aduanas, de migración, el sector militar y naval, al igual que con gobernadores y presidentes municipales. Asimismo, resulta indispensable mantener y estrechar los vínculos de trabajo con los

⁴⁹ P. Cahier, *op. cit.*, p. 45.

partidos políticos, así como con las cúpulas empresariales, los hombres de negocios, el mundo académico, las universidades, los *think thanks* y, por supuesto, con las ONG y los medios de comunicación. En suma, debe involucrarse con todos los funcionarios, personalidades, dependencias, instituciones, asociaciones o grupos que, de una manera u otra, tengan la capacidad de incidir en los intereses del país que representa. “Un historiador o analista estadounidense de la diplomacia aludió una vez a la ‘explosión’ que ha producido la presencia de tantos sujetos en la escena internacional y esto verdaderamente sí que es una característica que contemplamos o, digámoslo honestamente, padecemos.”⁵⁰

En una época singularizada por el factor económico y por una enorme competencia global, la labor de promoción es un componente central del perfil del diplomático del siglo XXI. Hoy se compite en forma activa, y desmedida, por mercados, capitales, tecnologías, turismo, noticias, oportunidades, espacios, entre otros, a propósito de lo cual el agente, diplomático o consular, se encuentra mejor situado para proponer las estrategias a desarrollar *in situ*, destinadas a promover los intereses nacionales. Al margen de las funciones más clásicas de representación, negociación, protección, información y divulgación, ha asumido el importante papel de promotor del comercio, de la inversión, del turismo, de la cultura, de la cooperación para el desarrollo, de la imagen del país y, desde luego, del buen entendimiento y de la amistad. En el caso de México, se trata, en suma, del debido cumplimiento del mandato que asigna la Ley Orgánica del Servicio Exterior Mexicano (SEM) a sus miembros: “... promover y salvaguardar los intereses nacionales ante los Estados extranjeros en organismos y reuniones internacionales”.⁵¹

En esta época, la promoción cultural merece una atención especial, en primer lugar, porque es una responsabilidad primordial difundir el conocimiento de los valores culturales de un país —en el caso de México vastos y únicos—, como vía idónea para fomentar la comprensión entre los pueblos. En segundo, porque es el medio más efectivo y dúctil para acercarse a las sociedades de los diversos países, de ahí que la teoría clásica de las relaciones internacionales considere la tarea cultural como una de las herramientas “suaves”

⁵⁰ M. Á. Ochoa Brun, *op. cit.*, p. 39.

⁵¹ Artículo 1 de la Ley Orgánica del Servicio Exterior Mexicano.

de la política exterior, a través de la cual se promueven intereses políticos y económicos, así como una imagen positiva del país.

Por otra parte, la problemática que presenta la época actual tanto a nivel interno como externo ha abierto espacios al trabajo diplomático. Como ejemplo, cabe señalar que la necesidad de una mayor eficiencia, simplificación y desconcentración de los servicios que presta una Cancillería ha ocasionado que, en forma paralela al servicio exterior, se cuente también con una especie de "servicio interior". En el caso de México, dadas sus dimensiones territoriales y su gran número de habitantes, ha sido preciso abrir oficinas de representación a lo largo y ancho del país, las cuales se responsabilizan de diversas tareas como expedición y refrendos de pasaportes, legalizaciones de documentos que deben surtir efecto en el extranjero, cuestiones de tipo jurídico, ayuda y protección a los mexicanos que viven en el exterior, así como enlace entre éstos y sus familias.⁵² Además, debe encargarse de la promoción de becas extranjeras en la provincia y de la cooperación científica, técnica, cultural y económica entre los gobiernos estatales y otros países.

En forma paralela, se confronta la necesidad de una difusión interna más amplia para el mejor conocimiento de la problemática internacional, en especial, de las posiciones que el gobierno federal adopta al respecto. La apertura de nuevos y vastos espacios democráticos, así como la extensa difusión de las noticias internacionales que llegan a todos los rincones del país, han despertado el genuino interés de la población en la temática externa. De esta suerte, el diplomático de hoy tiene asimismo a su cargo la tarea de la difusión interna; a fin de realizarla, se ve precisado a dar conferencias, participar en seminarios y mesas redondas, además de atender múltiples invitaciones que formulan los sectores públicos y privados, al igual que las instituciones educativas.⁵³ En épocas pasadas,

⁵² En la actualidad, existen alrededor de 140 de dichas oficinas de representación.

⁵³ Como ejemplo de esta nueva tarea, podría citarse el programa de conferencias en los estados de la república que el IMAR, en coordinación con la Dirección General de Delegaciones, realiza dos veces por año. Dicho programa se inició en 1997; como resultado de los seis ciclos que se han llevado a cabo hasta el momento (71 conferencias impartidas), 48 funcionarios de la Cancillería han viajado a 40 distintas ciudades del país. A ello habría que agregar las múltiples invitaciones que constantemente recibe el IMAR de parte de instituciones académicas para que funcionarios de la Cancillería impartan clases o conferencias.

la vinculación del diplomático con el medio docente y académico era más una cuestión de inclinación personal o circunstancial; en nuestra época es una actividad casi permanente. Entre otros aspectos, baste mencionar que el proceso de formación de las nuevas generaciones requiere de la activa transmisión de conocimientos por parte del diplomático experimentado, hecho que lo convierte en un asiduo maestro o conferencista en los centros de formación y capacitación.

Principios y estrategias

El activismo del actual diplomático no ha dejado de ser blanco de algunas críticas, como tampoco dejó de serlo su comportamiento de los años pasados. Durante la guerra fría, se le reprochó su formalidad, lo que se consideró como falta de actividad, y un excesivo celo legalista. Hoy, por el contrario, se critica su dinamismo, bajo el argumento de que con ello se desvirtúa la función propia de la diplomacia. Como ya se ha precisado, sin embargo, su perfil y forma de actuar sólo han respondido a las necesidades del momento. Así, por ejemplo, durante la guerra fría, los intereses nacionales, su defensa y su promoción, requirieron del tipo de actuación que se asumió, al igual que ocurre en el caso del mundo globalizado actual. El diplomático está al servicio de los intereses nacionales; la forma de servirlos varía de acuerdo con las circunstancias imperantes. Según los críticos, el activismo diplomático contemporáneo se contrapone con los principios tradicionales de la política exterior de México. Al respecto, cabe señalar la probable confusión que se da entre los principios de la política exterior del país, y las estrategias de la política exterior. Los principios son normas de carácter jurídico, ético y moral destinados a guiar la conducta externa de México; a través de ellos, se anuncia a la comunidad de naciones el recto código que rige el proceder del país, además de la reciprocidad que al respecto se espera. Se trata, por lo tanto, de una política invariable de Estado que el SEM debe cumplir por mandato constitucional, así como por ser él mismo, según lo precisa su Ley Orgánica, un "órgano permanente del Estado". El artículo 89, fracción X, de la Constitución contiene el siguiente mandato:

En la conducción de tal política [exterior], el titular del Poder Ejecutivo observará los siguientes principios normativos: la autodeterminación de los pueblos; la no intervención; la solución pacífica de controversias; la proscripción de la amenaza o el uso de la fuerza en las relaciones internacionales; la igualdad jurídica de los Estados; la cooperación internacional para el desarrollo; y la lucha por la paz y la seguridad internacionales.

Estos principios no indican, sin embargo, los pasos, las formas, las acciones y los movimientos que deben realizarse para la promoción de los intereses nacionales; ello corresponde a las estrategias de política exterior formuladas según las necesidades de cada momento histórico. De esta suerte, mientras las estrategias varían con los tiempos y sus condiciones, los principios son inmutables y constituyen la columna vertebral de nuestra actuación externa:

nuestros principios de política exterior son básicamente producto de nuestra realidad histórica y geopolítica, y es precisamente este hecho el que ha perpetuado su valor y vigencia a través de los años [...] esas realidades no son cambiantes, sino que son y serán una constante objetiva en la experiencia de México. [Dichos principios] tienen necesariamente que mantenerse en razón de que nuestra realidad geopolítica es igualmente inmutable [...] estas normas jurídicas y morales no tienen el propósito de definir y programar la actividad que deseamos desarrollar en la escena internacional en pro de la defensa y promoción de los intereses nacionales [...] las dudas que se han formulado sobre la vigencia de los principios se originan más bien en una confusión entre lo que son éstos, y lo que son las estrategias de política exterior.⁵⁴

Formación diplomática

En una era por demás compleja, la formación y la actualización que el diplomático del siglo XXI debe recibir es un verdadero reto para quienes tienen la responsabilidad de proporcionarlas: los líderes políticos, los ministerios de Relaciones Exteriores y las academias diplomáticas. Como se ha precisado, la diplomacia mexicana y, por ende, su ejercicio, no han sido actividades estáticas, de ahí que el proceso de entrenamiento para los diplomáticos se haya ajustado, en forma y contenido, a fin de responder a las exigencias de un

⁵⁴ W. Astié-Burgos, "La relación con los Estados Unidos", en *Examen*, (México), núm. 43, diciembre de 1992, p. 10.

mundo en constante transformación. Ciertamente, al paso de los siglos, el proceso de formación diplomática ha sabido confrontar el que posiblemente ha sido su mayor reto: adecuarse en forma constante al momento internacional que se vive. La mejor prueba de lo anterior es su subsistencia y continuo desarrollo exitoso, a pesar de los fuertes embates que ha sufrido, así como de sus repetidos fracasos para prevenir conflictos bélicos. En estos tiempos, no sólo se trata de actualizar la enseñanza a los radicales cambios; hay que tomar en cuenta, además, la vertiginosa velocidad con la cual, como nunca antes en la historia, éstos se han venido dando. Hoy día, maestro y alumno corren el riesgo de verse rebasados por la rapidez del acontecer mundial o por el acelerado desarrollo de nuevas tecnologías.

Modernidad y valores tradicionales

La era actual hace indispensable una revisión a fondo de los programas de capacitación, así como de las tareas generales de una academia diplomática. De lo contrario, se estará imposibilitado para dotar de las herramientas indispensables a quienes tienen la responsabilidad de hacer efectiva la política exterior de un país. En ese contexto, y bajo la consideración de que todas las instituciones de capacitación diplomática del mundo corren dicho riesgo, resultó significativa y afortunada la celebración de la reunión anual de Academias Diplomáticas, en Viena, en septiembre de 1999, así como el encuentro bianual de las Academias Diplomáticas de América Latina y el Caribe, realizado en la ciudad de México, los días 13 y 14 de diciembre de ese mismo año a invitación del IMAR.⁵⁵ Ambos encuentros fueron una magnífica oportunidad para intercambiar ideas, opiniones y experiencias sobre la forma en la cual diversos centros de capacitación diplomática del mundo se preparan para enfrentar las demandas del nuevo orden mundial.

En la reunión de Viena se subrayó, entre otros asuntos, la imperiosa necesidad de ajustar los programas de estudio de las

⁵⁵ La embajadora Roberta Lajous, coordinadora general del IMAR, asistió a la reunión de Viena en representación de México; y en la de las Academias Diplomáticas de América Latina y el Caribe participaron la embajadora Lajous, así como el embajador Astié-Burgos.

academias diplomáticas a las complejas realidades del momento, así como a los avances tecnológicos de la época. En relación con este segundo reto, se destacó el importante papel que la educación virtual a distancia puede desempeñar como medio de capacitación, pues hará posible una actualización permanente, al margen de distancias y costos. Asimismo, frente a las realidades de una economía globalizada y del mayor peso que ha adquirido el sector empresarial en las relaciones internacionales, se hizo especial énfasis en la conveniencia de dar mayor cabida a la capacitación en materia de gestión administrativa y en el ejercicio de las cualidades de liderazgo. Dichos fenómenos han mostrado lo indispensable que resulta, en la función diplomática al igual que en el resto de la administración pública, la adopción de criterios, sistemas y métodos que han probado su eficacia en el sector privado. Esto responde también a la lógica de que en el actual estadio evolutivo de las naciones, en el que se ha puesto el acento en el neoliberalismo económico, cada vez son mayores las exigencias democráticas sobre el aparato gubernamental, y se ha intensificado la presión para que el sector público optimice la calidad de sus servicios, disminuya sus costos, simplifique su funcionamiento, reduzca su tamaño, realice un amplio proceso de desregulaciones y privatice muchas de sus funciones. Lo anterior explica la introducción de conceptos como el de la “gerencia pública”,⁵⁶ que busca trasladar a la función estatal muchas de las herramientas de trabajo que han tenido éxito en el sector empresarial. La diplomacia, como rama externa del quehacer gubernamental, no puede ni debe quedar exenta de aplicar la “gerencia pública” en su propio ámbito.

A pesar de las razones para mantener presentes los valores tradicionales de la administración pública, hay que estar totalmente ciego para no ver una preferencia por los valores de la gerencia en los actuales programas de reformas en diversos países [...] En diversas experiencias de modernización administrativa en los países latinoamericanos, se advierte, por lo menos en el discurso, la gran penetración que han tenido en estos países algunos conceptos como el del *enfoco al cliente* o *la calidad en el servicio*. Para citar un caso más específico, se puede consultar el Programa de Modernización de la Administración Pública

⁵⁶ Naomi B. Lynn y Aaron Wildavsky, *Administración pública; el estado actual de la disciplina*, México, FCE-Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, 1999, p. 17.

Federal 1995-2000 en México, que también se inspira en los movimientos de calidad y del paradigma posburocrático.⁵⁷

En la reunión de Viena, el doctor Raymond Saner, de quien se incluye un artículo en este número de nuestra revista, destacó algunos de los métodos de la gestión administrativa y de las capacidades del liderazgo que es posible aplicar en el servicio exterior. Asimismo, se hicieron circular dos cuestionarios destinados a medir las capacidades administrativa y de liderazgo, los cuales se incluyen en el Anexo I del presente ensayo, a fin de que el lector —especialmente los colegas diplomáticos— autoevalúe su competencia en estas dos importantes áreas. En su presentación, Saner subrayó los beneficios que pueden derivarse del traspaso de conocimientos —“fertilización cruzada”— del sector empresarial al diplomático y previno sobre los peligros de no hacerlo, pues ante las crecientes presiones para mejorar la productividad de los servicios que presta esta rama de la administración pública, “los gobiernos pueden verse tentados a dejar caer, como ‘paracaidistas’, a empresarios y académicos en los puestos del servicio exterior”. La capacitación del diplomático en estos rubros le permitirá, por el contrario, “hablar el lenguaje de los empresarios, y a que sea capaz de mostrar su perspicacia para los negocios”.

Como se ha reconocido a nivel internacional, los retos actuales hacen indispensable la “modernización” de los programas de preparación diplomática; no obstante, ello debe realizarse con gran cuidado y sensatez, a fin de lograr un adecuado equilibrio entre la “modernidad” que se exige, y los valores propios y tradicionales de la diplomacia. Una “modernización” mal enfocada, cuyo único propósito sea facilitar una capacitación de alto contenido tecnocrático o satisfacer a corto plazo las presiones producidas por la coyuntura del momento, conlleva el riesgo de perder de vista los objetivos últimos de la diplomacia.

La época actual exige una formación que facilite la cabal comprensión de las complejidades de las relaciones internacionales, de su problemática y de su nueva dinámica; que ubique en forma adecuada las realidades nacionales en ese contexto, y proporcione las herramientas modernas para promover con eficacia los intereses

⁵⁷ *Ibid.*, pp. 18-19.

de cada país. En síntesis, se debe dotar al diplomático de una adecuada preparación técnica y práctica que le permita, con dinamismo, eficacia, sana agresividad, responsabilidad, iniciativa e imaginación, coadyuvar a promover todo lo que contribuya al bienestar político, económico, social y cultural de su país. Sin embargo, es preciso tener en cuenta que, aunque el sector privado y público comparten metas de eficacia, celeridad, equilibrio entre el costo y el beneficio, productividad y satisfacción al destinatario del servicio, uno y otro sector persiguen fines últimos distintos. Mientras el de uno es la ganancia, el del otro es servir a intereses superiores, como la comunidad, la sociedad, el país, la patria, la convivencia armónica entre las naciones, la paz, la seguridad internacional, entre otros. El perder de vista esta sustancial diferencia puede llegar a desvirtuar los objetivos fundamentales del servicio diplomático. Ideas, concepciones, métodos, guías y herramientas que han surgido del mundo empresarial, como las del “principio de Peter”, “la curva de Bell”, la “calidad total”, la “reingeniería”, la “simplificación administrativa”, la “gerencia pública”, pueden contribuir en forma positiva al mejor funcionamiento de la diplomacia. Ello, sin embargo, no debe ser en detrimento de la meta más alta y altruista que implica servir a los intereses nacionales; éstos son superiores a toda consideración administrativa de eficiencia, productividad y costo-beneficio.

El alto grado de especialización técnica que requiere el diplomático de hoy no debe dejar de lado su formación humanista, puesto que, tanto es el portavoz de los valores espirituales y culturales de su nación, como alguien que debe tener suficiente amplitud de criterio para comprender y asimilar culturas diferentes y fomentar su acercamiento. En un mundo en el cual los fenómenos y las diferencias culturales, el choque entre civilizaciones como lo ha llamado Huntington, son fuente de inestabilidad y conflicto, la diplomacia debe ser un ejercicio de tolerancia y comprensión hacia lo que es diferente. Su medio ambiente natural: la escena internacional, es precisamente el lugar donde confluyen las múltiples formas de ser y de pensar del ser humano. Hay que recordar que la diplomacia siempre ha sido concebida como una profesión, no sólo destinada a cumplir fines pragmáticos, mediatos y concretos, sino también a perseguir metas supremas. Como en su momento lo precisó el presidente Venustiano Carranza, “la diplomacia debe

velar por los intereses generales de la civilización y por el establecimiento de la confraternidad universal".⁵⁸

En cuanto al viejo debate entre formar al diplomático especializado en una sola tarea o aquél dedicado a una gran variedad de temas, tanto en el encuentro de Viena como en el de México se llegó a la conclusión de que, ante las complejidades de la época, resulta imposible ser un especialista. El diplomático debe, por tanto, estar capacitado para desempeñarse en un gran número de áreas como, entre otras, política, comercial, financiera, consular, turística, jurídica, migratoria, criminal, ambiental y desarme.⁵⁹

El culto exclusivo a la especialización, por desgracia muy propio de la enseñanza contemporánea, corre el riesgo de empequeñecer el del conocimiento [...] Suele actualmente decirse, en efecto, que si la diplomacia quiere persistir, quiere sobrevivir, deberá especializarse. Yo quisiera dar la vuelta al argumento y decir que si la diplomacia ha persistido, ha sobrevivido hasta hoy, es precisamente por haber sido generalista, porque si no, se hubiera ya atomizado, se hubiera fraccionado en otros elementos y no contaríamos hoy con el brazo unitario de una diplomacia que sepa ser un instrumento firme y seguro del Estado, entendido en su totalidad.⁶⁰

Como acertadamente destacó André Mattos Maia Amado, director del Instituto Rio Branco, en la VII Reunión de Academias Diplomáticas de América Latina y el Caribe, en el siglo XXI es preciso formar un solo tipo de diplomático: aquél especializado en lo general.

El factor humano

Uno de los grandes males de la época moderna, que aqueja a todas las profesiones y ocupaciones, es el estrés. A esta inevitable consecuencia de nuestra forma de vivir y de trabajar se suma la responsabilidad, no poco estresante, que siempre ha significado el ejercicio de la diplomacia. La ocupación reviste características *sui generis* que, por lo general, no se dan en la mayoría de otros trabajos, como

⁵⁸ Citado en A. de Icaza, *op. cit.*, p. 11.

⁵⁹ Por las necesidades propias del servicio exterior, sin embargo, el diplomático llega inevitablemente a convertirse en experto en alguna temática, como en el caso del derecho del mar, el desarme, la no proliferación de armas nucleares, entre otras materias.

⁶⁰ M. Á. Ochoa Brun, *op. cit.*, p. 43.

el hecho de vivir en distintos países, adaptarse a diferentes culturas y formas de vida, separarse de las raíces, de la familia, de los amigos, al grado de llegar a sentirse extranjero en la nación propia después de haber vivido durante años en otras tierras. El desempeño cotidiano de la diplomacia es asimismo una tarea que enfrenta una gran variedad de situaciones estresantes: el estricto ceremonial que la caracteriza, sus múltiples reglas protocolarias, las presiones constantes de los encuentros entre altos dignatarios y personalidades, la multitud de actos, ceremonias y eventos a los cuales se debe asistir, las prisas y noches en vela que por lo general acompañan a las conferencias internacionales, los largos debates y negociaciones, las innumerables presentaciones públicas, el incesante cabildeo que debe realizarse, las fricciones y roces entre los países que hay que tratar de solucionar, los innumerables convivios sociales que hay que atender —y ofrecer— con una sonrisa en los labios son, entre otras, situaciones que ponen a prueba el temple de cualquiera.

Además de lo anterior, siempre está presente la enorme responsabilidad de saberse el representante oficial del país. Si bien se trata de un privilegio sumamente honroso, también implica tener que comportarse en todo momento, sin importar el estado anímico o físico, como se espera de un diplomático. Los posibles errores, equivocaciones, fallas, desatinos, *gaffes diplomatiques*, siempre serán tomados como provenientes del enviado de un determinado país, no del individuo.

Asimismo, el diplomático puede verse expuesto a episodios de riesgos políticos y bélicos, a desastres humanitarios o a situaciones de violencia o penuria. En particular, el cónsul conoce a fondo la dificultad de lidiar continuamente con los problemas y dramas de la condición humana; las situaciones que enfrentan los connacionales radicados en otros países, además de sus propios conflictos personales y familiares, son sometidos, con no poca frecuencia, a la atención y mediación de los consulados. Es muy probable que este panorama, lejos de atenuarse, se incrementará en el incierto futuro y, en consecuencia, el diplomático encontrará difícil mantenerse a la altura del perfil ideal que sobre él concibió Nicolson:

Los principios que, a la luz de la experiencia, han probado ser necesarios para la sana diplomacia pueden perfectamente ponerse de manifiesto examinando las cualidades precisas del diplomático ideal. ¿Cuáles son esas cualidades específicas? Algunas están hoy en día pasadas de moda. Otras siguen siendo esenciales. La base de una buena negociación es la influencia moral y esa influencia se funda, a su vez, sobre siete virtudes diplomáticas específicas, a saber: veracidad, precisión, calma, buen carácter, paciencia, modestia, lealtad.⁶¹

Las variadas tensiones que confronta el profesional de la carrera no pocas veces conllevan estragos, tanto en la vida privada como en el desempeño profesional. Como cualquier otra ocupación, la diplomacia ofrece muchas satisfacciones y recompensas personales y profesionales; para el que la adopta con verdadera vocación y voluntad de servicio es, sin duda, la mejor de todas las profesiones posibles. Sin embargo, se trata de una actividad laboral que, por su propia naturaleza, exige gran control de sí mismo:

El perfecto equilibrio nervioso es asimismo una cualidad física indispensable. La impasibilidad exterior se necesita para todas las negociaciones, lo mismo para las gestiones difíciles que para las relaciones más comunes de la vida diplomática. Un agente que deje traslucir al exterior las impresiones que recibe, o se deje arrastrar por palabras o gestos de impaciencia, tiene de antemano perdida la partida. La irascibilidad es perfectamente incompatible con la diplomacia. Hay que saber 'controlarse' hasta en las ocasiones más difíciles y medir cualquier determinación que se vaya a tomar [...] Esta ponderación constante no debe abandonar nunca al diplomático.⁶²

Aunque con cierta frecuencia se tienen que encarar, en algún rincón del mundo, los problemas derivados de la alteración que sufre la conducta de algún diplomático, poco se ha hecho en la mayoría de los servicios exteriores para atacar el problema. Evidentemente, el principal y fundamental responsable de su conducta, comportamiento y estado emocional es uno mismo, pero en cualquier forma y a pesar de que el ingreso al servicio externo sea una decisión voluntaria, debe tenerse en consideración que el campo laboral que se ofrece al diplomático es atípico y complejo, y que ello conlleva riesgos profesionales. El citado artículo del profesor Saner destaca lo siguiente:

⁶¹ H. Nicolson, *La diplomacia...*, p. 82.

⁶² José Lion Depetre, *Derecho diplomático*, pról. de Alfonso Reyes, México, Librería de Manuel Porrúa, 1952, p. 77.

Hasta el momento no he encontrado un solo diplomático que reúna todas [las] cualidades delineadas por Nicolson; aún más, siempre me he preguntado cómo un ser humano puede ser capaz de elevar una carrera profesional hasta esas nobles alturas, siendo que es sometido a múltiples formas e intensidades de estrés. Los gerentes empresariales no tienen que aspirar a tan nobles propósitos de carácter como los postulados por Harold Nicolson y, sin embargo, reciben cursos para manejar el estrés, lo que no es el caso de los diplomáticos.

Lo anterior evidencia la necesidad de tomar en cuenta la variable del “factor humano” en el proceso de formación de los nuevos diplomáticos. La responsabilidad laboral y moral por parte del empleador, así como el aspirar a la excelencia en el desempeño diplomático y los sustanciosos recursos que con ese fin se invierten, aconsejan la capacitación en el manejo de las situaciones de estrés propias de la carrera. Hoy día, novedosos conceptos en el campo de la psicología aplicada al ámbito laboral, como el de la “inteligencia emocional”,⁶³ son enseñados en diversas instituciones gubernamentales de formación y capacitación, como en el Civil Service College de Gran Bretaña y en el Foreign Service Institute de Washington. La teoría de la inteligencia emocional sostiene que, paralelamente al coeficiente de inteligencia o a la preparación intelectual, debe tomarse en cuenta, y evaluarse, el coeficiente de inteligencia emocional. Este término en realidad puede equipararse a la denominada “madurez emocional”.

A través de la enseñanza de la inteligencia emocional es posible preparar mejor a la persona para enfrentar situaciones difíciles, además de que permite determinar previamente quién está mejor capacitado para desarrollar la carrera. De acuerdo con las investigaciones que al respecto se han realizado, las personas que poseen un alto coeficiente de inteligencia y excelencia académica no necesariamente están capacitadas para alcanzar el éxito, personal y profesional, en oposición a aquellas que logran desarrollar un adecuado coeficiente de inteligencia emocional: “...la inteligencia académica tiene poco que ver con la vida emocional. Las personas más brillantes pueden hundirse en los peligros de las pasiones desenfrenadas y de los impulsos incontrolables; personas con un CI elevado pueden ser pilotos increíblemente malos de su vida privada”.⁶⁴

⁶³ Daniel Goleman, *Emotional Intelligence*, Nueva York, Bantam Books, 1995.

⁶⁴ *Ibid.*, p. 54.

Los avances logrados en la aplicación práctica de la psicología han replanteado un viejo dilema existente en el campo de la formación diplomática. En el caso de México, por ejemplo, años atrás no se consideraba como un requisito, ni para ingresar al servicio exterior ni para desarrollar una carrera exitosa, la preparación académica: a lo largo de los años, la vía práctica había demostrado que un gran número de los mejores diplomáticos carecía de antecedentes académicos. Si bien las complicaciones de la vida internacional de nuestro tiempo demuestran la conveniencia e importancia de proveer al diplomático de una formación académica, también queda claro que la posesión de ésta no asegura, *per se*, un rendimiento profesional satisfactorio. Lo anterior quedó demostrado con las investigaciones que realizó David McClellan, de la Universidad de Harvard, en el Departamento de Estado. La Cancillería estadounidense le encomendó investigar por qué un buen número de funcionarios del servicio exterior, que se distinguía por su excelencia académica y altas calificaciones en los exámenes, acababa teniendo un desempeño práctico mediocre. Tras examinar varios casos, McClellan concluyó que la capacitación académica resultaba en realidad irrelevante, “o peor aún, perjudicial”,⁶⁵ para el desarrollo de las capacidades que realmente eran necesarias para lograr un adecuado desempeño diplomático. Según descubrió, lo verdaderamente relevante era un conjunto de habilidades distintas a las académicas: “cuando entrevistó a las ‘superestrellas’ —identificados por el Departamento de Estado como sus más brillantes y eficaces jóvenes diplomáticos— y las comparó con sus colegas más mediocres, encontró que las diferencias más significativas se registraban en ciertas capacidades humanas básicas que los exámenes sobre los conocimientos académicos y el coeficiente de inteligencia simplemente no evaluaban”.⁶⁶

La investigación publicada en 1973 por McClellan bajo el título de ‘Examinando capacidades en vez de inteligencia’, vino a modificar los términos del debate. Argumentó que las aptitudes académicas tradicionales, las calificaciones escolares y los grados de estudios superiores no son indicativos de qué tan bien

⁶⁵ D. Goleman, *Working with Emotional Intelligence*, Nueva York, Bantam Books, 1998, p. 18.

⁶⁶ *Ibid.*

la gente llegará a desempeñar su trabajo, o si será exitosa en la vida. Por el contrario, precisó que es un conjunto de habilidades específicas, tales como la empatía, la autodisciplina y la iniciativa, lo que hace la diferencia entre los más exitosos y aquellos que solamente son lo suficientemente buenos como para conservar sus empleos [...] Durante el pasado cuarto de siglo este enfoque ha propiciado la realización de múltiples estudios en cientos y miles de empleados, desde simples trabajadores hasta los más altos ejecutivos de organizaciones tan grandes como el gobierno estadounidense y la compañía AT&T, y tan pequeñas como las de una sola persona. Los resultados muestran que es un conjunto de habilidades de tipo personal y social lo que constituye el elemento clave para el éxito individual: la inteligencia emocional.⁶⁷

De este modo, los resultados de investigaciones realizadas con la metodología científica contemporánea han comprobado lo que, por vía empírica y sentido común, ya se sabía o, al menos, se intuía. De acuerdo con mi experiencia —más de 28 años— en el servicio exterior, a lo largo de la carrera se atraviesa por diversas etapas, cada una de las cuales requiere del ejercicio de distintas capacidades. En un principio, en los niveles de secretario, la preparación académica cuenta poco; el trabajo que se desarrolla es básicamente operativo; en esa etapa se adquiere la experiencia práctica del manejo de los múltiples asuntos y problemas de la diplomacia cotidiana. Cuando se asciende a los niveles de consejero, ministro y, especialmente, embajador, la preparación académica se vuelve indispensable porque ya se está en posición de influir en el proceso de toma de decisiones, delinear estrategias y formular o recomendar políticas. En esta segunda etapa, la parte operativa y práctica es de menor importancia, pues se dispone ya de personal que se encargue de ello; de cualquier forma, es de suma importancia conocerla para saber impartir instrucciones y fijar rumbos con verdadero conocimiento de causa.

Conforme con lo anterior, la capacitación académica, más que exclusiva o única, resulta un valioso complemento de otros dos factores determinantes: la experiencia en el ejercicio del oficio diplomático, que sólo se adquiere mediante la práctica directa o a través de la transmisión de conocimientos por parte de quienes poseen esa experiencia, así como la madurez emocional del individuo. Las academias diplomáticas deben, por ende, contemplar esta indispensable combinación en sus programas de capacitación.

⁶⁷ *Ibid.*, pp. 16-17.

Por su parte, los ministerios de Relaciones Exteriores deben tenerla muy en cuenta a fin de seleccionar, promover y asignar responsabilidades a los funcionarios del servicio exterior. “La capacidad diplomática —destacó hace ya algún tiempo Raoul Genet— es más bien el fruto de la experiencia que el de la teoría abstracta.”⁶⁸

Cabe agregar, por otra parte, que también han sido significativas las aportaciones que la inteligencia emocional ha hecho en el terreno de la solución de los conflictos internacionales. A partir de la premisa de que dichos conflictos no son en el fondo más que la expresión básica, aunque magnificada, de los conflictos emocionales entre los seres humanos, se le ha empleado como una herramienta adicional para su solución. El presidente James Carter la utilizó con éxito durante las negociaciones sobre el Medio Oriente que condujo en Campo David durante 1978.⁶⁹

El presidente Carter, como pionero del planteamiento emocionalmente inteligente de la política internacional, mostró la forma en que una actitud verdaderamente sincera, emocionalmente perceptiva y libre de juicios de valor puede ayudar a unos adversarios enconados a comprenderse mutuamente en un grado suficiente para salvar una enemistad secular. [...] Carter fue capaz de animar a dos enemigos a que asumieran unos niveles superiores de riesgo con el fin de conseguir la paz. El hecho de que las reuniones de Campo David tuvieran éxito en un problema que se arrastraba desde tiempos bíblicos representa una página brillante en la historia de la aplicación de la inteligencia emocional.⁷⁰

El presidente William Clinton también recurrió a este método en las negociaciones sobre el Medio Oriente realizadas en Wye River Plantation, del 14 al 23 de octubre de 1998, así como en las celebradas sobre la ex Yugoslavia, el 25 de noviembre de 1995 en Dayton, Ohio. Resulta evidente que esta temática deberá explorarse con mayor profundidad; de cualquier forma, pone de nuevo sobre la mesa de discusión el ancestral dilema de dar al factor humano, y a

⁶⁸ Citado en Carlos de Icaza, *op. cit.*, p. 4.

⁶⁹ En septiembre de 1978, Carter invitó al presidente egipcio Anwar al-Sadat y al primer ministro israelí Menahem Begin a reunirse en Campo David; durante 13 largos días, ahí negociaron y delinearón, en forma directa y sumamente emotiva, los términos del acuerdo de paz para el Medio Oriente, y del tratado para la normalización de las relaciones entre Israel y Egipto.

⁷⁰ David Ryback, *Trabaje con su inteligencia emocional; los factores emocionales al servicio de la gestión empresarial y el liderazgo efectivo*, Madrid, EDAF, 1998, p. 119.

su inevitable contenido emocional, su justo lugar y dimensión en todas las actividades profesionales y laborales, la diplomacia inclusive. El análisis y estudio de este campo cobra mayor relevancia ante el hecho de que, como ya se apuntó, el principal recurso con el cual contarán las naciones para enfrentar el futuro orden mundial será, precisamente, el de la calidad de su “capital humano”.

El Instituto Matías Romero (IMAR)

Al igual que las demás academias diplomáticas del mundo, la del Instituto Matías Romero ha confrontado, a lo largo de sus 25 años de existencia,⁷¹ el reto de ajustar sus programas a las exigencias del cambiante orden mundial. Al respecto, cabe recordar que las modificaciones experimentadas durante el último cuarto de siglo han sido de considerable magnitud. Basta citar al respecto las palabras que en la ceremonia inaugural pronunció el entonces presidente Luis Echeverría, a propósito de su misión.⁷²

Aquí se prepararán mejor nuestros diplomáticos, en la forma en que deben hacerlo quienes quieran defender los intereses de los países del Tercer Mundo. Deben salir [del Instituto] con la convicción de que ante los excesivos gastos militares de las potencias nucleares, que utilizan la plusvalía generada por el trabajo de sus campesinos y de sus obreros en armamentos ofensivos que ponen en peligro —todos— la paz del mundo, han de ser abanderados de la paz y de una nueva era de cooperación económica equitativa que postula la Carta de los Deberes y Derechos Económicos de los Estados...⁷³

⁷¹ El pasado 14 de diciembre de 1999, el IMAR conmemoró su XXV aniversario; para la ocasión, se publicó un libro sobre los trabajos que durante sus primeros 23 años de existencia realizó el antiguo Instituto Matías Romero de Estudios Diplomáticos (IMRED), así como los que ha llevado a cabo, de 1998 a 1999, el actual y reestructurado Instituto. Véase Secretaría de Relaciones Exteriores, *Instituto Matías Romero; XXV aniversario*, México, SRE, 1999, p. 172.

⁷² El primer proyecto para crear en nuestro país un colegio diplomático mexicano se formuló en 1835; anhelo que se materializó hasta 1974 con la creación del IMRED. Para mayor información sobre la evolución del proceso de profesionalización del servicio exterior mexicano, véase W. Astié-Burgos, “La formación del diplomático mexicano”, en *Revista Mexicana de Política Exterior*, núm. 58, octubre de 1999, pp. 165-180.

⁷³ Discurso del presidente Luis Echeverría en la inauguración del IMRED, véase Secretaría de Relaciones Exteriores, *Instituto Mexicano Matías Romero de Estudios Diplomáticos. Historia del edificio*, estudio preparado por María Cristina Montoya Rivero, México, SRE, 1975, p. 43.

Hoy día, en cambio, la misión de preparar a las nuevas generaciones de diplomáticos y cónsules mexicanos está enfocada en la temática del mundo globalizado del siglo XXI, de los grandes bloques económicos regionales, del internet y de la intensa competencia internacional que se vive. “En este contexto de cambio y retos, el principal desafío para la política exterior de México es encontrar las respuestas que le permiten intensificar su vinculación e influencia en el mundo, de forma que contribuyan a fortalecer la soberanía de nuestra nación y el bienestar de nuestra sociedad.”⁷⁴

La evolución de las relaciones internacionales y la consecuente adaptación de las estrategias de la política exterior del gobierno mexicano a esa realidad han puesto de manifiesto la necesidad de que los programas del IMAR se modifiquen en forma constante. Así, por ejemplo, el curso de capacitación para los nuevos miembros del SEM, el más importante de los varios que ofrece la Academia Diplomática,⁷⁵ se empezó a impartir en 1975 con un carácter propedéutico, destinado a preparar a aquellos que aspiraban a presentar los exámenes de ingreso. A partir de 1980, se decidió convertirlo en un programa de formación diplomática, teórica y práctica, que debían seguir quienes aprobaran las dos primeras etapas de los exámenes de ingreso.⁷⁶ En 1994, este programa de formación, que actualmente constituye la tercera y última etapa de los exámenes, adquirió el nivel de maestría por la Secretaría de Educación Pública,⁷⁷ y pasó a formar parte del padrón

⁷⁴ José Ángel Gurría, “La nueva estrategia diplomática de México”, en I. Bizberg (comp.), *op. cit.*, p. 22.

⁷⁵ Además del nivel de Maestría en Estudios Diplomáticos, la Academia imparte dos cursos anuales de actualización para los miembros del SEM, dos diplomados abiertos al público cada año, un curso anual para funcionarios de las cancellerías centroamericanas, al igual que diversos cursos específicos, como los que se proporcionan a los agregados navales, o los que se celebran conjuntamente con otras instituciones de enseñanza superior del país.

⁷⁶ Asimismo, se prefirió que la preparación en materia de idiomas extranjeros quedara a cargo de otras instituciones especializadas y de los propios aspirantes, a fin de concentrar la actividad docente del IMRED en la formación diplomática.

⁷⁷ Cabe señalar que actualmente este programa académico es la única maestría en estudios diplomáticos que existe en el país, mismo que por lo general se abre a la participación de algunos estudiantes externos. Al curso correspondiente al periodo 1999-2000 asisten 40 alumnos que cubren la tercera fase del concurso de

de posgrados de excelencia del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. Hoy día, contar con estudios de nivel de maestría es, prácticamente, uno de los requisitos para formar parte del SEM.⁷⁸

Uno de los pasos más importantes en ese continuo proceso de adaptación se dio en 1998 cuando, por iniciativa de la secretaria de Relaciones Exteriores, Rosario Green, se dotó a la institución de una nueva estructura. De este modo el antiguo IMRED se convirtió en la actual Dirección General de la Academia Diplomática; se incorporó la Dirección General del Acervo Histórico; se creó una nueva Dirección General de Investigación y Prospectiva Internacionales; y se estableció una Coordinación General como órgano rector del nuevo organismo desconcentrado, que recibió el nombre de Instituto Matías Romero. De cara al nuevo siglo y milenio, la integración de esas tres unidades bajo una Coordinación General partió de la convicción:

... de que, tanto en el proceso de capacitación diplomática como en la labor de difundir el conocimiento de la problemática internacional y de la política exterior de la nación, es necesario establecer un imprescindible vínculo entre nuestra rica historia diplomática, las realidades del mundo contemporáneo y la adecuada proyección hacia el futuro.⁷⁹

De acuerdo con la problemática que este artículo trata y a lo que en la materia se realiza a nivel internacional, en 1999 se dio otro paso de importancia mediante la revisión y actualización de los programas de estudios, realizados con motivo de la celebración de los exámenes de ingreso y el inicio del 15 curso de formación de nivel de maestría. De esta suerte, y por razones prácticas, didácticas y de organización, se decidió que los cuatro trimestres de que se compone el curso anual abarcaran una temática específica. Así, el primero

ingreso al SEM, 17 alumnos externos que toman la maestría y dos jóvenes funcionarios de la Secretaría de la Defensa Nacional. La mayoría de los estudiantes externos planea presentar los exámenes de ingreso al SEM al concluir estos estudios.

⁷⁸ Al respecto se ha seguido una práctica flexible: aquellos alumnos que ya cuentan con estudios de maestría quedan exentos de tomar los cursos teóricos que se imparten por las mañanas, pero deben asistir a los cursos de la tarde, los cuales se enfocan en la enseñanza de la práctica diplomática contemporánea.

⁷⁹ Secretaría de Relaciones Exteriores, *Instituto Matías Romero; XXV...*, p. 18.

se dedicó a los temas de carácter político, el segundo a los económicos, el tercero a los jurídicos, consulares y culturales, y el cuarto a la elaboración de la tesina, último requisito para obtener el grado. Cada uno de los tres primeros trimestres, como se hacía anteriormente, quedó dividido en tres módulos: de lunes a viernes, de 9:00 a 12:00 horas se imparten las materias teóricas; de 12:30 a 14:30 horas tienen lugar las conferencias de apoyo; y por las tardes, de 16:00 a 18:00 horas se realizan los cursos sobre la práctica diplomática contemporánea.

Como es posible apreciar en el Anexo II, la parte teórica se compone de 15 materias básicas, destinadas a proporcionar a los estudiantes un panorama general del actual escenario mundial, así como a reafirmar los conocimientos en aquellos tópicos que se consideran esenciales, como el de la política exterior mexicana. Este importante componente está a cargo de reconocidos académicos;⁸⁰ básicamente ha conservado el mismo formato desde 1994, año en el cual fue reconocido como maestría. Las únicas modificaciones consistieron en agrupar su temática por trimestre y ampliar la materia sobre la política exterior para que también comprendiera el siglo XIX. Es pertinente destacar que se han externado algunas dudas sobre la conveniencia de incluir el componente teórico en el programa, puesto que a los participantes se les exige haber cursado una licenciatura. Existen dos razones al respecto. En primer lugar, se estima que es indispensable hacer un repaso general sobre los temas considerados de mayor importancia para el desempeño diplomático, que son prioritarios para la Cancillería y que ameritan una continua actualización. En segundo lugar, no todos los candidatos provienen de la carrera de relaciones internacionales;⁸¹ de

⁸⁰ Participan en el programa profesores de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), El Colegio de México, la Universidad Iberoamericana, el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), el Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE) y la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM).

⁸¹ El grupo, que pasó las dos primeras etapas de los exámenes de ingreso en 1999 y que actualmente toma el curso de formación, cuenta con alumnos provenientes de las carreras de letras inglesas, ciencias de la comunicación, historia, economía y administración militar, además de, por supuesto, relaciones internacionales.

ahí que resulte indispensable homogeneizar los conocimientos del grupo sobre la temática internacional y la política externa del país.

...existen en muchos países instituciones llamadas academias o escuelas que forman a los futuros agentes desde sus inicios como en cualquier otra carrera. Sin embargo, a diferencia de las carreras liberales y a semejanza de las militares, la profesión del diplomático sólo puede ser ejercida al servicio del Estado; razón ésta que debería inducir a los gobiernos y a los agentes mismos, a preservar el carácter apolítico que está en su esencia.⁸²

El segundo módulo, correspondiente a las conferencias de apoyo, se ha ampliado en cuanto a su periodicidad; conforme al esquema anterior, las conferencias se programaban sólo los lunes, miércoles y viernes; actualmente, hay semanas en las que se imparten todos los días. Esto se hizo con el propósito de contar con la participación de un mayor número de conferencistas y, por ende, facilitar a los cursantes una amplia visión del acontecer mundial. Estas conferencias se encuentran en estrecha relación con las materias teóricas o con los sucesos internos y externos de mayor actualidad; están a cargo de destacados académicos, expertos, funcionarios de la Cancillería y de otras dependencias gubernamentales (Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, Secretaría de Hacienda, Banco de México, Secretaría de Energía, Petróleos Mexicanos, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, entre otras), así como de personalidades de renombre que visitan el país, y diplomáticos extranjeros acreditados ante el gobierno mexicano. Como se puede observar en el Anexo III, uno de los principales aspectos que se aborda en este módulo, es el de las relaciones de México con sus principales socios externos, el cual ha contado con la participación de los embajadores de Chile, la Unión Europea, Estados Unidos, Rusia, Japón, Francia, Cuba, entre otros. Igualmente, se ha invitado a los representantes de diversos organismos internacionales de los cuales México es miembro, como la ONU, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, la UNESCO, el Banco Mundial, la OCDE, el Banco Interamericano de Desarrollo, la OEA, entre otros.

Al tercer componente, el de los cursos sobre la actual práctica diplomática, se le ha realizado un mayor número de ajustes con

⁸² Javier Pérez de Cuéllar, *Manual de derecho diplomático*, México, FCE, 1997, p. 70.

el fin de responder a los retos que, en materia de capacitación, demanda el mundo de hoy. En primer lugar, se ha buscado establecer un equilibrio adecuado entre el componente teórico y la praxis diplomática pues, como destacó Genet, “la capacidad diplomática es más bien el fruto de la experiencia que de la teoría abstracta”.⁸³ Conforme con ello, la práctica diplomática está principalmente a cargo de funcionarios de la Cancillería, quienes así tienen la oportunidad de transmitir la experiencia adquirida en la profesión. El IMAR, consciente de que no tiene la exclusividad en la enseñanza de la teoría, ya que existen múltiples instituciones de enseñanza superior especializadas en los asuntos internacionales, pone el énfasis en aquello en lo cual sí tiene exclusividad: la práctica de la diplomacia. Esto explica que se hayan incluido en este módulo un mayor número de diplomáticos y cónsules retirados cuyos conocimientos, adquiridos de primera fuente, resultan muy valiosos.

Por más inestable que resulte, entre todos los factores que conforman el poder de una nación sobresale la calidad de la diplomacia. Todos los otros factores que determinan el poder nacional son, por así decirlo, la materia prima sobre la que se modela el poder de una nación. La calidad de la diplomacia de una nación combina estos factores diferentes en un conjunto integral, les da dirección y peso y despierta sus latentes en potencialidades dándoles el aliento de un poder real. La conducción de los asuntos exteriores de una nación por parte de los diplomáticos es para el poder nacional durante tiempos de paz lo mismo que las estrategias y tácticas de los líderes militares durante tiempos de guerra. La diplomacia es el arte de combinar los distintos elementos del poder nacional para que rindan el máximo efecto sobre aquellos puntos de la escena internacional que más directamente conciernen al interés nacional.⁸⁴

En este rubro se ha buscado establecer asimismo un equilibrio entre “modernidad” y “valores tradicionales”; de ahí la inclusión de materias o cursillos de corte clásico, como los relativos a la estructura y el funcionamiento de las diversas áreas de la Cancillería mexicana,⁸⁵ de protocolo, asuntos consulares y de protección, comunidades mexicanas en el extranjero, redacción de documentos

⁸³ Citado en C. de Icaza, *op. cit.*, p. 4.

⁸⁴ H. J. Morgenthau, *op. cit.*, p. 177.

⁸⁵ Estos cursos están a cargo de los funcionarios de la SRE; el actual cubrió todas las áreas de la Cancillería; en él participaron desde los subsecretarios y el oficial mayor, hasta los directores generales.

oficiales, entre otros. Como parte de los cursos novedosos, cabe citar los siguientes: redacción en español,⁸⁶ cabildeo (a nivel interno y externo), manejo de medios de comunicación, gestión administrativa, promoción comercial, turística y cultural, la inteligencia emocional aplicada a la diplomacia, el uso de las nuevas tecnologías en el trabajo diplomático, seguridad nacional, entre otros. El Anexo IV incluye la lista completa de todos los cursos prácticos.

En el caso de los cursos de tipo promocional, se cuenta con el valioso apoyo de instituciones gubernamentales especializadas en la materia, como la Secretaría de Turismo, el Banco Nacional de Comercio Exterior, el Conaculta y el Instituto Mexicano de Administración Pública. De la misma forma, con el fin de que las nuevas generaciones cuenten con la experiencia y los puntos de vista del sector privado mexicano, en el curso participan destacados hombres de negocios y las principales cúpulas empresariales del país.

En lo tocante al programa de actualización de los funcionarios en activo, se ha buscado ajustar los dos cursos que se imparten al año a las modalidades señaladas, además de que los cursillos prácticos vespertinos de la maestría se han abierto a la participación de dichos funcionarios. En el mismo sentido, los dos diplomados correspondientes al año 2000 han sido específicamente diseñados para la capacitación de los miembros del SEM. Por ejemplo, en atención a que la promoción comercial y las negociaciones comerciales son temas de gran actualidad internacional, el XVI diplomado se destinó al examen de esos dos rubros en cuanto herramientas de política exterior. Éste se llevó a cabo del 27 de marzo al 1 de junio, y contó con una participación sin precedentes de miembros del SEM: 86 en la ciudad de México y 148 a distancia en nuestras embajadas y consulados. A fin de proporcionar una amplia visión sobre la temática comercial, asistieron como ponentes altos funcionarios de la Cancillería mexicana, de la Secretaría

⁸⁶ Se incluyó un curso de redacción en español a cargo de reconocidas especialistas del Centro de Lingüística de la UNAM, en virtud de las muchas quejas de funcionarios de la Cancillería con respecto a las pocas habilidades de las nuevas generaciones en este campo. Como dato ilustrativo, cabe destacar que en el concurso de ingreso, un mayor número de reprobados se registra precisamente en el examen de español. Según los especialistas, ello se debe, en parte, al excesivo uso de equipo y material audiovisual en la actual enseñanza.

de Comercio y Fomento Industrial, del Banco Nacional de Comercio Exterior y de organismos internacionales, además de varios de los más destacados empresarios mexicanos. En el Anexo V se proporciona la lista de los conferencistas.

Finalmente, y teniendo en cuenta que la educación virtual puede contribuir enormemente al establecimiento de un programa de actualización continua, el IMAR firmó en diciembre último un convenio de cooperación con el ITESM, el cual contempla, entre otros aspectos, la capacitación por medios virtuales.

En un mundo en constante transformación, estas adaptaciones posiblemente resultarán inadecuadas dentro de tres o cuatro años; de ahí que los programas deban ajustarse en forma constante, lo mismo que planearse hacia el futuro. Esta tarea implica un esfuerzo continuo de las cancillerías y sus respectivas academias diplomáticas; requiere, asimismo, de la voluntad, el entusiasmo y el trabajo de quienes reciben la capacitación diplomática.

Los nuevos diplomáticos deberán ser los hombres y las mujeres que mejor interpreten sus tiempos, que mejor capitalicen los cambios, que mejor construyan en este andamiaje planetario. Aquellos que mejor defiendan los intereses de su nación sin lesionar a otras. Aquellos que puedan imaginar el futuro.⁸⁷

El hecho de mantenerse al día y superarse en forma continua para estar a la altura de las demandas de los tiempos que corren es, ante todo, una responsabilidad insoslayable del diplomático del siglo XXI.

⁸⁷ Alfredo Pérez Bravo, "Los grandes cambios de nuestro tiempo y sus efectos en la práctica diplomática", en *Revista Mexicana de Política Exterior*, núm. 45, invierno de 1994, p. 23.

Anexo I

Evaluación de una adecuada dirección administrativa

1. ¿Es su jefe un buen organizador?
 2. ¿Deja saber a sus colaboradores lo que espera de ellos?
 3. ¿Define con claridad los objetivos y metas a perseguir?
 4. ¿Comunica e informa adecuadamente a su personal la política que se debe llevar a cabo?
 5. ¿Es capaz de modificar sus enfoques y estrategias a fin de alcanzar las metas previstas?
 6. ¿Se esfuerza por que las tareas se hagan en el debido tiempo?
 7. ¿Fomenta que su personal tome iniciativas?
 8. ¿Es capaz de motivar a su personal?
 9. ¿Se esfuerza en crear con su personal un equipo de trabajo?
 10. ¿Sabe delegar responsabilidades?
 11. ¿Apoya a su personal para que desarrolle mejor sus tareas?
 12. ¿Sabe organizar y dirigir las reuniones de trabajo?
 13. ¿Reconoce los méritos del personal cuando éste trabaja bien?
 14. ¿Ayuda a su personal a fijar las prioridades de su trabajo?
 15. ¿Es receptivo y abierto para escuchar opiniones y consejos?
 16. ¿Informa periódicamente a su personal sobre el trabajo que desempeña?
 17. ¿Expresa en los informes de personal sus evaluaciones en forma abierta y honesta?
 18. ¿Se preocupa por el desarrollo personal de los miembros del equipo de trabajo?
 19. ¿Es capaz de comprometerse con las metas de los demás?
 20. ¿Sabe tomar decisiones urgentes cuando es necesario?
 21. ¿Toma en cuenta las necesidades, sentimientos y emociones de los demás?
 22. ¿Fomenta las buenas relaciones entre sus colaboradores?
 23. ¿Sabe proporcionar a sus colaboradores el tipo de liderazgo que necesitan?
 24. ¿Fomenta nuevas ideas e innovaciones?
 25. ¿Está bien informado sobre la política general del gobierno o de la empresa?
-

26. ¿Qué tan satisfecho está el equipo de trabajo con el liderazgo de su jefe?
27. ¿Qué tipo de habilidades utiliza el jefe para hacer que el equipo de trabajo funcione con efectividad?
28. ¿Qué podría hacer su jefe para que su equipo funcione en forma satisfactoria?

Cualidades del liderazgo

Cualidades personales

1. Iniciativa, responsabilidad y buena dirección para alcanzar resultados
2. Adaptabilidad y creatividad
3. Entereza

Cualidades intelectuales

1. Perspectiva estratégica
2. Buen análisis y criterio
3. Capacidad de expresarse en forma verbal y escrita
4. Experiencia y cualidades de especialista

Cualidades interpersonales

1. Capacidad para relacionarse con los demás
2. Capacidad para trabajar en equipo
3. Capacidad para establecer contactos y funciones de representación
4. Capacidad para impactar e influenciar

Capacidades de manejo administrativo

1. Liderazgo y buena administración del personal
 2. Capacidad para manejar las operaciones, los recursos financieros y los recursos disponibles
 3. Capacidad para proveer servicios de alta calidad
-

Anexo II

Programa de la Maestría en Estudios Diplomáticos

Curso de formación
Materias básicasPrimer trimestre: temas políticos
15 de noviembre de 1999 - 18 de febrero del 2000

Materia	Profesor
• La nueva geopolítica mundial	Emb. Eugenio Anguiano
• Política exterior de México (siglos XIX y XX)	Dr. Jesús Velasco
• Organismos y negociaciones internacionales	Dra. Susana Chacón
• La nueva agenda global	Mtra. Edit Antal
• México: historia de sus instituciones políticas	Mtro. Luis Medina

Segundo trimestre: temas económicos
6 de marzo - 2 de junio del 2000

Materia	Profesor
• El desarrollo económico de México y el contexto internacional	Dr. Víctor Godínez

-
- | | |
|---|------------------------|
| • La economía contemporánea y sus métodos de análisis | Dr. León Bendesky |
| • Política de comercio y finanzas internacionales | Mtro. Mario Abdala |
| • Los organismos económicos internacionales | Dr. José Antonio Cerro |
| • Negocios internacionales y política de inversión extranjera | Mtro. Carlos Morales |

Tercer trimestre: temas jurídicos,
culturales y consulares
12 de junio - 31 de agosto del 2000

- | Materia | Profesor |
|--|--------------------------|
| • Derecho diplomático y consular | Dr. Juan Manuel Portilla |
| • Derecho internacional privado | Mtro. Álvaro Lozano |
| • Derecho internacional público | Dr. Manuel Becerra |
| • Los fenómenos culturales en las relaciones internacionales | Mtro. César Villanueva |
| • México: sociedad y cultura | Dr. Antonio Marquet |
-

Anexo III

Conferencias de apoyo

Primer trimestre *

15 de noviembre de 1999-18 de febrero del 2000

La relación México-Estados Unidos, una visión histórica
Dra. María Cristina Rosas

*Los escenarios internacionales del futuro: el caso del
multipolarismo*
Dr. Alfredo Galván Corona

América Latina en el nuevo contexto internacional
Luis Maira, embajador de Chile

La transición política en Indonesia y la crisis de Timor Oriental
Dr. Juan José Ramírez B.

El papel de la ONU en el nuevo siglo
Ángel Escudero de Paz, representante de Naciones Unidas
para Centroamérica y el Caribe

El presidente Juárez y el emperador Maximiliano
Emb. Walter Astié-Burgos

Los Tratados de Bucareli
Dr. Pedro Castro

La política mexicana en el año 2000
Mtro. Ignacio Marván

* Principalmente temas de carácter político y diplomático.

*Génesis y evolución de las tendencias políticas definitivas
en América Latina*
Lic. Gabriela Colín

Las negociaciones en el Medio Oriente
Mtra. Doris Musalem

Europa del Este en la nueva Europa
Emb. Roberta Lajous Vargas

El presidencialismo en México: ¿un modelo en transformación?
Dr. Benito Nacif

Yugoslavia: situación geopolítica en el continente europeo
Mtra. Isabel Turrent

Relaciones México-España
Dra. Antonia Pi Suñer

China en el contexto internacional actual
Emb. Luis Wybo Alfaro

*La Constitución en el proceso histórico de la política
exterior de México*
Dr. Emilio O. Rabasa

Los procesos de negociación en la Unión Europea
Manuel López Blanco, embajador de la Unión Europea

Un ejemplo de bipolaridad: la relación Estados Unidos-Cuba
Dra. Ana Covarrubias

*Los procesos de cambio políticos y económicos en la
Federación de Rusia*
Konstantin Mozel, embajador de la Federación de Rusia

México-Estados Unidos: agenda binacional actual
Jeffrey Davidow, embajador de Estados Unidos

Principios e intereses de México en el mundo
Emb. Bernardo Sepúlveda

La situación poselectoral en Rusia
Mtra. Isabel Turrent

*Evolución del sistema internacional, de Westfalia
al Congreso de Viena*
Dr. Raúl Figueroa

Los retos actuales de la política exterior de México
Dr. Humberto Garza Elizondo

Evolución del sistema internacional, del Congreso de Viena a Yalta
Dr. Raúl Figueroa

*Partidos políticos y otros actores en la transición
política mexicana*
Dr. Ilán Bizberg

Proceso de paz en Medio Oriente
Sra. Galia Golán, Universidad Hebrea de Jerusalén

Segundo trimestre *
6 de marzo-10 de junio del 2000

Relaciones económicas de México con América del Norte
Min. Mario Chacón

La política exterior de España
José Ignacio Carvajal, embajador de España

Relaciones económicas de México con Europa
Min. Mario Chacón

* Principalmente temas de carácter económico.

Organismos internacionales especializados
Min. Héctor Valezzi

El Consejo de Europa
Emb. Manuel Rodríguez Arriaga

Las Naciones Unidas y sus organismos especializados económicos
Min. Luis Alfonso de Alba

La relación comercial México-Japón
Katsuyuki Tanaka, embajador de Japón

Cinco escenarios para la Unión Europea en el 2010
Dr. Víctor Arriaga

Relaciones económicas de México con América Latina
Min. Rafael Cervantes

Relaciones económicas de México con Asia-Pacífico
Min. Rafael Cervantes

Relaciones comerciales Francia-México
Bruno Delaye, embajador de Francia

La sucesión papal
Dr. Roberto Blancarte

El debate sobre la competitividad internacional
Dr. Germán de la Reza

El Banco Mundial y los países en desarrollo
Dr. Oliver Lafourcarde, representante del
Banco Mundial en México

Un balance de la situación en los Balcanes y situaciones futuras
Dr. Slodovan Pajovic

El PNUD y el concepto de desarrollo humano

Dr. Bruno Guandalini,
representante del PNUD en México

Oportunidades comerciales de México y el Sudeste Asiático

Lic. Eduardo Henkel,
cónsul honorario de Singapur en México

Estructura y funcionamiento de la OCDE

Mtra. Gabriela Ramos,
representante de la OCDE

El BID y el desarrollo económico y social de América Latina

Dra. Maritza Izaguirre,
representante del BID en México

La política migratoria

Dr. Alejandro Carrillo Castro,
Instituto Nacional de Migración

Los empresarios y la economía internacional (4 sesiones)

Ing. Javier Prieto de la Fuente
Lic. Arnulfo Gómez
Lic. Bernardo Quintana
Lic. Eduardo Medina
Lic. Juan Gallardo Thurlow
Sr. Carlos Slim

Sistema monetario internacional

Emb. Roberto Martínez L.

El panorama electoral en el 2000

Lic. Luis Eduardo Garzón

La política económica mexicana

Mtro. Alfonso de Gortari

La economía mexicana y el sector exportador

Dr. Humberto Simoneen

Desarrollo sustentable y política mexicana de medio ambiente

Dr. Jorge del Valle,
subsecretario de la Semarnap

Política energética

Dr. Andrés Antonius,
subsecretario de Política y Desarrollo de Energéticos
de la Secretaría de Energía

La experiencia del diplomático mexicano (2 sesiones)

Emb. Antonio García Alonso
Emb. Mario Armando Amador

Cataluña hoy

Dip. José Luis Carod-Rovira

El petróleo y la economía nacional

Mtra. Ma. del Carmen Orozco,
Pemex

Asuntos laborales en la agenda internacional

Min. Carlos Tirado, STPS
Ricardo Zapata Martí, CEPAL

Tercer trimestre *

12 de junio-31 de agosto del 2000

Cultura y sociedad en Nueva Zelanda

Sr. Stevan Eldred-Grigg, Nueva Zelanda

Política cultural mexicana

Lic. Rafael Tovar y de Teresa, Conaculta

Organización interna de un consulado

Emb. Óscar Reyes Retana

* Principalmente temas de carácter jurídico, cultural y consular.

El Estado Palestino en el 2000: perspectivas

Emb. Fawzi Yousif

Promoción cultural

Agregado cultural de Quebec

Agregado cultural de la embajada de Estados Unidos

Agregado cultural de la embajada de Italia

Agregado cultural de la embajada de Uruguay

Agregado cultural de la embajada de Brasil

Agregado cultural de la embajada de España

Relaciones China-México

Emb. Shen Yunao

El manejo de los medios de comunicación

Agregado de prensa de la embajada de Argentina

La Corte Penal Internacional; posibilidades y problemas

Emb. Sergio González Gálvez

Experiencia de un diplomático

Emb. Víctor Manuel Rodríguez

Las operaciones para el mantenimiento de la paz

Min. Martha Bárcena

Nuevo concepto de seguridad internacional

Min. Martha Bárcena

Evolución de la seguridad europea

Min. Martha Bárcena

La televisión en el mundo de la globalización

Mtra. Alejandra Lajous

*Relaciones Brasil-México*Emb. Francisco Junqueira

El nuevo concepto de seguridad hemisférica

Emb. Sergio González Gálvez

Relaciones Guatemala-México

Lic. Manuel Téllez Miranda

Relaciones Alemania-México

Emb. Wolf Ruthart Born

Relaciones Belice-México

Emb. Salvador Figueroa

Relaciones Cuba-México

Emb. Mario Rodríguez

Anexo IV

Cursos prácticos

Primer trimestre

15 de noviembre de 1999-18 de febrero del 2000

- Estructura y responsabilidades de la Cancillería mexicana

Conferencias impartidas por:

Lic. Juan Rebolledo Gout	Min. Carlos Félix Corona
Emb. Carlos A. de Icaza	Min. Rosalba Ojeda
Emb. Carmen Moreno	Dr. Víctor Arriaga
Emb. Juan de Villafranca	Lic. Eusebio Romero
Emb. Roberta Lajous Vargas	Lic. Rubén Beltrán
Emb. Jorge Alberto Lozoya	Lic. José de Jesús Luévano
Emb. Salvador Campos I.	Lic. María Amparo Canto
Emb. Carlos López Estrada	Lic. Samuel Reyes
Emb. Miguel Ángel González F.	Lic. Carlos García de Alba
Emb. Aída González	Lic. Albino Moctezuma
Emb. Miguel Ruíz Cabañas	Lic. Dámaso Luna
Emb. Leonardo Ffrench	Sr. Carlos Mario Santibáñez
Emb. Patricia Espinosa	Mata

- Cabildeo

Desarrollo y origen de la práctica del cabildeo a nivel interno y externo

Emb. Walter Astié-Burgos

La práctica del cabildeo en México

Lic. María Amparo Canto

El cabildeo en la experiencia práctica en Washington

Emb. Jorge Montaña

- Protocolo

Introducción al protocolo
Lic. Irene Ruiz

El protocolo mexicano
Emb. Francisco del Río

Práctica del protocolo
D. G. del Protocolo

- Redacción

Curso de redacción
Mtra. Fulvia Colombo

- Redacción de documentos oficiales

Min. Martha Bárcena

- Conferencias

La política exterior francesa
Sr. Loic Hennekinne, subsecretario de
Relaciones Exteriores de Francia

Singapur y México: socios estratégicos en el siglo XXI
Bilahir Kausikan, viceministro de Exteriores
de Singapur para asuntos de Asia del Este

*Hacia una economía y sociedad del conocimiento global:
los retos para la política económica y social*
OCDE

- Otras actividades

Presentación del libro
México y la UE frente a los retos del siglo XXI

La no proliferación de armas nucleares
Conferencia vía satélite
Embajada de Estados Unidos

Segundo trimestre
6 de marzo-10 de junio del 2000

- Estructura y funciones de la Cancillería mexicana

Lic. Carlos Mainero

- Cooperación internacional

La cooperación internacional hoy
Emb. Enrique Berruga

La cooperación científico-técnica
Min. Abel Abarca Ayala

La cooperación educativa y cultural
Lic. Jaime Nualart

Cooperación económica y de desarrollo
Dra. María Elena Cardero

- La música y la cultura universal

Coordinado por la embajadora Graciela de la Lama,
IMEXCI

- Promoción comercial

Importancia de la promoción comercial
Arq. Jorge Barreto,
Bancomext

Información comercial

Lic. Carlos Sinencio,
Bancomext

Capacitación en el comercio exterior

Lic. Jesús López,
Bancomext

Asesoría sobre comercio exterior

Lic. Fernando Villa Solórzano,
Bancomext

Programas de asistencia técnica

Lic. Fernando Santos Barrera,
Bancomext

Promoción internacional

Lic. Guillermo Reta,
Bancomext

- Promoción turística

Lic. Claudia Córdova, Lic. Benjamín Ortega,
Lic. Elías Rivas, Lic. Marisa Melgar, Lic. Eduardo Chaillo,
Sectur

- Las nuevas tecnologías de comunicación y su impacto en las relaciones internacionales

Ing. Alejandro Cota, Ing. Zarina Guillén,
Lic. Francisco Palmerín

- Manejos de medios de comunicación

Lic. Óscar Ramírez

- El sistema político norteamericano

Dra. Patricia de los Ríos

Tercer trimestre
12 de junio-31 de agosto del 2000

- Negociaciones internacionales y globalización

Dra. Manuela Tórtora

- Curso introductorio de seguridad nacional

Dr. Leonardo Curzio, Lic. José Luis Calderón

- Taller de promoción cultural

Mtra. Sara Valdés

- La inteligencia emocional en el ámbito de la diplomacia

Emb. Walter Astié-Burgos, Mtra. Laura Magaña

- Protección consular

Min. Carlos I. Félix Corona,
D. G. de Asuntos Consulares

- Comunidades mexicanas en el exterior

Emb. Leonardo Ffrench

- Contraloría interna

C. P. Irene Hinojosa

- Derechos humanos en México

Emb. Eleazar Ruiz Ávila

- Globalización y cultura (4 sesiones)

Mtro. Francisco Aresti

Anexo V

XVI Diplomado en Política Internacional
La promoción y las negociaciones comerciales como
herramientas de la política exterior

27 de marzo-1 de junio del 2000

Conferencista	Tema	Fecha
Emb. Carlos A. de Icaza Subsecretario, SRE	Inauguración	27 de marzo
Emb. Walter Astié-Burgos Director Academia Diplomática	El diplomático en el mundo de la globalización	27 de marzo
Emb. Juan de Villafranca Oficial Mayor, SRE	Convenio de cooperación SRE-Bancomext	29 de marzo
Emb. Andrés Rozental Rozental y Asociados	El diplomático y el sector privado	30 de marzo
Dr. Luis de la Calle Subsecretario Secofi	Perspectiva gene- ral de las negocia- ciones internacio- nales	3 de abril
Lic. Enrique Vilatela Riba Director General Bancomext	La labor de Bancomext	4 de abril
Min. Mario Chacón Director General, SRE	El papel de la SRE en las negocia- ciones comerciales	5 de abril

Ing. Raúl Argüelles Bancomext	La promoción comercial	6 de abril
Lic. Decio de María Serrano Subsecretario Secofi	Perspectiva general de la promoción comercial	11 de abril
Ing. Raúl Alfaro Bancomext	Programa: Mé- xico Exporta	12 de abril
Lic. Roberto Hernández Presidente Consejo Banamex	Los empresarios mexicanos y la globalización	13 de abril
Lic. Carlos Casas Bancomext	Productos y ser- vicios de la pro- moción inter- nacional	8 de mayo
Lic. Roberto Servitje Presidente Consejo Grupo Industrial Bimbo	Los empresarios mexicanos y la globalización	9 de mayo
Lic. Jorge Marín Santillán Consejo Coordinador Empresarial	Participación del sector pri- vado en las ne- gociaciones in- ternacionales	11 de mayo
Ing. Lorenzo Zambrano Presidente de Administración y Director General de CEMEX	La experiencia de CEMEX en la economía inter- nacional	15 de mayo
Lic. Antonio del Valle Ruiz Presidente Consejo Grupo Bital	Los empresarios mexicanos y la globalización	18 de mayo

Lic. Jorge Rada VITRO	Experiencia de VITRO en la Re- pública Checa	19 de mayo
Dr. Ricardo Zapata Martí CEPAL	Las negociaciones comerciales: una visión desde Amé- rica Latina	23 de mayo
Dr. Eduardo Solís Secofi	Negociaciones co- merciales con América Latina	24 de mayo
Lic. Clementina Ramos Bancomext	Productos y ser- vicios promocio- nales básicos	26 de mayo
Dr. Rafael Rubio Grupo Alfa	La empresa side- rúrgica frente a la globalización. El caso de HISAMEX	1 de junio
