



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

## FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ARAGÓN

LA DIPLOMACIA PÚBLICA EN REINO UNIDO.  
CASO ESTUDIO: CAMPAÑA “GREAT BRITAIN”  
(2011–2021)

T E S I S

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADA EN RELACIONES INTERNACIONALES

P R E S E N T A:

MARÍA JOSÉ NUÑEZ VILLALPANDO

DIRECTOR DE TESIS: DR. VICTOR FRANCISCO  
OLGUÍN MONROY



CIUDAD NEZAHUALCÓYOTL,  
ESTADO DE MÉXICO

FEBRERO 2023



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## Tabla de Contenido

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO 1: LA DIPLOMACIA COMO HERRAMIENTA DE ESTADO Y SU APLICACIÓN EN REINO UNIDO .....</b>	<b>12</b>
1.1 LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA .....	12
1.2 LA NUEVA TEORÍA ESTRATÉGICA .....	13
1.3 LA DIPLOMACIA .....	14
1.4 LA DIPLOMACIA PÚBLICA .....	16
1.5 COMPONENTES FUNDAMENTALES DE LA DIPLOMACIA PÚBLICA .....	20
1.6 ÉTICA DE LA DIPLOMACIA PÚBLICA.....	23
1.7 LA DIPLOMACIA PÚBLICA EN LA ERA DE LA INFORMACIÓN .....	25
1.8 EL <i>SOFT POWER</i> .....	28
1.9 “ <i>NATION BRAND INDEX</i> ” DE SIMON ANHOLT.....	29
1.10 “ <i>GOOD COUNTRY INDEX</i> ” DE SIMON ANHOLT.....	31
1.11 LA DIPLOMACIA PÚBLICA DEL REINO UNIDO .....	35
1.11.1 <i>Introducción a la Diplomacia Pública Británica</i> .....	35
1.11.2 <i>Soft Power &amp; The UK’s Influence Committee</i> .....	37
1.11.3 <i>Reino Unido en el Nation Brand Index</i> .....	39
1.11.4 <i>Reino Unido en el Good Country Index</i> .....	43
1.11.15 <i>British Council</i> .....	44
<b>CAPÍTULO 2: “GREAT BRITAIN &amp; NORTHERN IRELAND CAMPAIGN (GREAT CAMPAIGN” ..48</b>	
2.1 CONTEXTO HISTÓRICO DE LA CAMPAÑA “GREAT” .....	48
2.2 LOS JUEGOS OLÍMPICOS DE LONDRES 2012 COMO PLATAFORMA DE LANZAMIENTO DE LA CAMPAÑA “GREAT” .....	49
2.3 CREADOR DE LA CAMPAÑA .....	54
2.4 LA CAMPAÑA “GREAT” .....	55
2.4.1 <i>Principales Objetivos de la Campaña “GREAT”</i> .....	56
2.4.2 <i>Principios de la Campaña “GREAT”</i> .....	57
2.4.3 <i>Pilares De la Campaña</i> .....	58
2.4.4 <i>Identidad de la Marca</i> .....	59
2.4.5 <i>Expresión de la Marca</i> .....	60
2.5 INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES QUE PARTICIPAN CON LA CAMPAÑA “GREAT” .....	60
2.5.1 <i>Cabinet Office</i> .....	60
2.5.2 <i>Foreign, Commonwealth &amp; Development Office (FCDO)</i> .....	61
2.5.3 <i>Department for International Trade (DIT)</i> .....	64
2.5.4 <i>Department for Digital, Culture, Media &amp; Sport (DCMS)</i> .....	67
2.5.5 <i>VisitBritain</i> .....	69
2.5.6 <i>Government Communication Services</i> .....	72
2.6 FUNCIONAMIENTO DE LA CAMPAÑA .....	73
2.7 METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE LA CAMPAÑA .....	76
2.7.1 <i>Método OASIS</i> .....	77
2.7.2 <i>Objetivos de Comunicación (CORE)</i> .....	80
2.7.3 <i>Modelo SMART</i> .....	81
2.7.4 <i>Evaluation Framework 2.0</i> .....	81
2.8 EVALUACIÓN DE LA CAMPAÑA “GREAT” .....	87
2.8.1 <i>National Audit Office y su papel en La Campaña “GREAT”</i> .....	90
2.8.2 <i>Informe de Evaluación de la Campaña “GREAT” por parte de la NAO (2015)</i> .....	91
2.8.3 <i>Recomendaciones de la NAO sobre La Campaña “GREAT” En 2015</i> .....	92
<b>CAPÍTULO 3. DIT COMO OPERADOR DE LA CAMPAÑA “GREAT” .....</b>	<b>94</b>

3.1 BREXIT .....	94
3.2 PRINCIPALES ACTIVIDADES DE GREAT .....	96
3.2.1 <i>great.gov.uk</i> .....	98
3.2.2 <i>Small Business is GREAT</i> .....	99
3.2.3 <i>Exporting is GREAT</i> .....	101
3.2.4 <i>Cómo “GREAT” apoya las Exportaciones de Reino Unido en el mundo</i> .....	102
3.3 <i>Gasto de DIT</i> .....	104
3.4 RESULTADOS DE DIT .....	107
3.5 GLOBAL BRITAIN .....	108
3.6 LA REVISIÓN INTEGRADA .....	109
3.7 LA GREAT CAMPAIGN EN ACCIÓN .....	111
3.7.1 <i>Eventos destacados de “GREAT” en el Mundo</i> .....	112
3.7.1 <i>Bond is GREAT – VisitBritain</i> .....	118
3.7.2 <i>Campaña “GREAT” en México</i> .....	120
3.8 <i>La Modernización de la Campaña “GREAT”</i> .....	125
3.9 <i>Reputación de Reino Unido tras el Brexit</i> .....	128
3.10 RESULTADOS DE LA CAMPAÑA GREAT .....	129
<b>REFLEXIONES FINALES .....</b>	<b>135</b>
<b>FUENTES DE CONSULTA.....</b>	<b>141</b>
BIBLIOGRAFÍA.....	141
HEMEROGRAFÍA .....	143
CIBERGRAFÍA .....	143
DOCUMENTOS OFICIALES.....	150

### **Índice De Tablas, Gráficos y Figuras**

Tabla 1: Taxonomía De La Credibilidad En La Diplomacia Pública .....	23
Gráfica 2: La Influencia Y Poder Suave De Reino Unido .....	38
Tabla 2: Tablas De Posiciones De Reino Unido En El Nbi .....	40
Gráfica 3: Mapa Conceptual De Reino Unido Sobre Su Ranking En El Nbi .....	42
Gráfica 4: Reino Unido En El Good Country Index .....	44
Figura 1: Logo Del British Council .....	46
Gráfica 5: Clasificación Del Reino Unido Como Lugar Para: Estudiar, Fuente De Arte Y Cultura, Hacer Negocios Y Visitar.....	47
Figura 2: Ceremonia De Inauguración De Los Jjoo De Londres En 2012 .....	50
Figura 3: Sketch Previo A La Inauguración De La Ceremonia De Los Jjoo De Londres 2012 .....	51
Figura 4: Imagen Tomada De La Inauguración De Los Jjoo De Londres 2012 .....	51
Figura 5: Paul Mccartney En La Ceremonia De Inauguración De Los Jjoo De Londres 2012 .....	52
Figura 6: Clausura De Los Jjoo Londres 2012.....	54
Figura 7 : Primer Logo De La Campaña Great .....	55
Figura 8: Ejemplos De Logos De La Campaña Great.....	57
Figura 9: Ejemplos De Posters De La Campaña Great De Distintos Sectores .....	59
Figura 10: Ejemplo De Póster De Campaña De Great Campaign Con Personajes De Harry Potter .....	59

Figura 11: Lineamientos Del Uso De La Marca Great Por Radley Yeldar .....	60
Figura 12: Logo Del Cabinet Office .....	61
Figura 13: Logo Del Fcdo .....	62
Figura 14: Sede Del Foreign, Commonwealth & Development Office .....	64
Figura 15: Logo Del Department For International Trade (Dit) .....	65
Figura 16: Logo Del Dcms .....	67
Figura 17: Evento “Events Are Great” Realizado En Conjunto Por Dcms Y La Campaña Great .....	69
Figura 18: Logo Visitbritain.....	70
Gráfica 5: Turismo Receptivo, Motor Del Soft Power .....	71
Figura 18: Logo De Gcs .....	72
Figura 19: Guía Física De Cómo Utilizar La Campaña Great En Las Comunicaciones .....	74
Figura 20: Ejemplos De Posters De Great De Distintos Sectores.....	75
Figura 20: Diagrama De Flujo Del Método Oasis .....	79
Figura 21: Diagrama De Evaluación Del Policy Framework 2.0 .....	84
Figura 22: Diagrama Sobre La Reputación.....	86
Figura 23: Modelo Del Gcs.....	87
Figura 24: Letras De La Campaña Great En La Calle .....	90
Capítulo 3. Dit Como Operador De La Campaña “Great”.....	94
Figura 25: Distintos Posters De La Campaña Great .....	97
Figura 26: Logo De Great.Gov.Uk .....	99
Figura 27: Imagen Promocional Small Business Is Great .....	100
Figura 28: Logo De Exporting Is Great .....	101
Gráfica 7: Exportaciones De Bienes Y Servicios - Porcentaje Del Pib Para Las Naciones Miembros Del G7 En 2016.....	102
Gráfica 8: Diagrama Del Gasto Por Segmento De Dit .....	105
Gráfica 9: Gastos De Dit Por Categoría (2017-18).....	106
Gráfica 10: Incremento Del Presupuesto Anual De Dit (2016–2019).....	107
Figura 29: El Great Global Bus Tour.....	112
Figura 30: Foto Promocional De “Exporting Is Great” .....	113
Figura 31: Foto Promocional “Clipper Race” .....	114
Figura 32: Foto Promocional “Great Festival Of Creativity” .....	114
Figura 33: Foto Promocional “British House”.....	115
Figura 34: “Foto Promocional De Innovation Is Great - F1”.....	116
Figura 35: “Imagen Promocional De Innovation Is Great” .....	116
Figura 37: Imagen Promocional “Great For Partnership: Africa Investment Summit 2020” .....	118
Figura 38: Poster Promocional De “Bond Is Great: Skyfall” .....	119
Figura 39: Promocional “Bond Is Great” .....	120

Figura 40: Creativityisgreat.....	122
Figura 41: Musicisgreat.....	122
Figura 42: Innovationisgreat .....	123
Figura 43: Escaleras Del Metro: London Eye.....	123
Figura 44: Nuevo Logo De La Campaña Great .....	126
Figura 45: Anuncio Con El Nuevo Diseño De La Campaña Great .....	127
Figura 46: Material Utilizado Para Las Campañas De Promoción Internacionales.....	131
Gráfica 11: En Dónde Reconocieron Más Haber Visto La Campaña “Great” Los Encuestados .....	133
Gráfica 12: Retorno De Inversión De La Campaña Great .....	134

## Agradecimientos

Los siguientes agradecimientos son a las personas que en algún momento del camino que representa escribir una tesis, me dieron palabras de aliento y consejos para terminar este trabajo. También es un agradecimiento extensivo a personas y a lugares que ciertamente –directa o indirectamente– han tenido un impacto en mi vida y que de alguna forma u otra, están presentes en mis pensamientos.

Quisiera comenzar por agradecer a mis padres, Mónica y Alejandro, por su apoyo incondicional para hacer este trabajo de tesis. Desde que tengo memoria han sido mi roca en todo lo que he hecho, en las buenas y en las malas. Sin ustedes esta tesis no hubiese sido posible. Les agradezco eternamente e infinitamente su amor, paciencia, sus ánimos y sus sabios consejos. Los amo siempre.

A mi asesor de Tesis, el Dr. Víctor Francisco Olguín Monroy, que desde que le planté mi tema de tesis, me apoyó desde el día uno y desde entonces no ha dejado de darme consejos, alentarme y guiarme en este proceso. Sin su conocimiento y experiencia, no estaría aquí y siempre le estaré agradecida por creer en mi proyecto. Además le agradezco por sus excelentes clases, siempre dinámicas e interesantes, y sobre todo, siempre buscando otras perspectivas y otras formas de ver a las relaciones internacionales.

A mi familia de sangre, a los Núñez Mendoza y Villalpando Hoyo, porque todos y cada uno de ustedes en algún momento me escucharon, me preguntaron y estuvieron al pendiente de mi en este proceso y siempre dándome ánimos. Los amo.

A *Kirita*, porque en estos casi seis años que hemos compartido hogar, te has convertido en mi adoración. Gracias por acompañarme siempre mientras escribía la tesis.

A mi familia elegida, que he conocido y conservado a lo largo de los años, sin importar la distancia ni el tiempo que pase, les agradezco por escucharme, darme apoyo, por los buenos momentos, los malos, las fiestas, las risas, las lágrimas, las aventuras, las pláticas, los debates y las locuras, ustedes saben quienes son; y también agradezco a los que ya no están.

A mi querida UNAM, por todo lo que me ha dado. Me ha brindado la oportunidad de estudiar en la mejor universidad de México, donde he conocido a personas increíbles, y que también me dió la posibilidad de estudiar un semestre en la Universidad de Varsovia. Esta experiencia me cambió la vida y siempre estaré agradecida por eso.

A mi querida Varsovia, la ciudad que destruyeron pero que volvió a nacer. Mi querida ciudad que, aunque sólo pase cuatro meses y medio ahí, fueron como una vida para mí. Muchas lecciones y aprendizajes que siempre llevaré conmigo en mi corazón.

A la Embajada de México en Polonia, especialmente a Irwin, Encargado de asuntos culturales y educativos, donde gracias a él y al destino, descubrí mi vocación y pasión por la diplomacia pública y cultural.

A la Embajada de Reino Unido en México, porque gracias a mis mentores Abril y Julio, pude entender desde la perspectiva de los británicos cómo funciona la Campaña GREAT, objeto de este trabajo, y cómo se aplica en la vida real, lo que me llevó a querer analizarla de fondo.

Al equipo de la Oficina de UNESCO en México, especialmente a Bea, porque me brindó la oportunidad de acceder a un conocimiento invaluable sobre la cultura, educación y el patrimonio mundial de México. Aquí entendí que sólo conociendo tus fortalezas como país en cuestiones culturales y educativas, puedes empezar a entender que haces bien y cuáles son tus áreas de oportunidad.

Tengo partes de cada uno de ustedes en mí que viven en mi corazón y se manifiestan a través de estas palabras.

"Uno es los libros que ha leído, la pintura que ha visto, la música escuchada y olvidada, las calles recorridas. Uno es su niñez, su familia, unos cuantos amigos, algunos amores, bastantes fastidios. Uno es una suma mermada por infinitas restas."  
—Sergio Pitol

## Introducción

La elaboración, diseño y aplicación de una política exterior y diplomacia de los Estados, está estrictamente ligada a sus intereses como nación. La diplomacia en el siglo XXI tiene diversas variantes y formas de expresión en el mundo globalizado actual.

Los recientes cambios en el escenario internacional, con el creciente ascenso de las potencias asiáticas, han orillado a que los Estados se propongan nuevas estrategias efectivas, claras y concisas de comunicación y diplomacia pública para lograr una mejor imagen y presencia a nivel internacional; y que, de ahí, se deriven distintos beneficios para el Estado.

La adición de estos cambios lleva a la reconsideración de las actividades diplomáticas de los Estados, que requieren un ajuste importante de acuerdo con la nueva estructura de las relaciones internacionales, además de las nuevas formas en que distintos actores son partícipes de ésta. La actividad diplomática está sujeta al reconocimiento de los Estados; sin embargo, la reputación que posee un país en el exterior no se encuentra dentro de estas limitaciones. La razón de lo anterior se debe a que el Estado no posee control sobre ésta, debido a la libertad de expresión y de información. De este modo, la diplomacia pública y la comunicación estratégica toman una importancia vital. La comunicación con los públicos extranjeros, el cuidado de la imagen y reputación deben ser fundamentales en la política exterior de los Estados.

Sin lugar a duda, se debe comprender que los países con una reputación positiva son más atractivos para la inversión, las asociaciones comerciales, el turismo y los estudios, y la fórmula para una buena reputación, se construye a través de una diplomacia pública eficaz.

Desde la escuela realista, se identifica que la capacidad de influenciar al público extranjero es un tipo de poder. Hans Morgenthau (1985), aseguraba que “el poder de un país depende no sólo de las habilidades de su diplomacia y la potencia de sus fuerzas armadas, sino también de la capacidad de seducción de su filosofía política, sus instituciones políticas y sus políticas públicas<sup>1</sup>.”

---

<sup>1</sup> Acciones de gobierno con objetivos de interés público que surgen de decisiones sustentadas en un proceso de diagnóstico y análisis de factibilidad, para la atención efectiva de problemas públicos específicos (Corzo, 2013)

Para llevar a cabo lo anterior, Reino Unido ha realizado un esfuerzo por bastante tiempo ya, desde 2011, para consolidar una campaña de diplomacia pública llamada “*GREAT Britain & Northern Ireland Campaign*” (Campaña “GREAT”), que representa una intención clara y abierta de buscar mejorar su reputación a través de la comunicación y de la imagen que provee al mundo, basándose en una estrategia de comunicación y de marca país, que busca enaltecer y resaltar en todo lo que destaca.

La importancia y el objetivo principal del presente trabajo radica en que se busca analizar a la campaña *GREAT Britain & Northern Ireland Campaign* desde sus antecedentes, sus características, su implementación, su evaluación y sus resultados, con el objeto de verificar si ha sido exitosa, es decir, si ha obtenido resultados favorables en cuestiones económicas, de reputación, así como de atracción de inversores, turistas y estudiantes al Reino Unido.

La hipótesis del presente trabajo consiste en que la “GREAT Campaign”, al ser una campaña de diplomacia pública y de marca país, ha logrado potenciar la presencia de Reino Unido a nivel mundial, y ha mostrado al mundo lo mejor que produce y ofrece en distintos ámbitos como educativo, cultural, histórico, bienes y servicios; utilizando estrategias de comunicación en las que utiliza los valores y elementos de la cultura global, lo que les ha traído ganancias económicas principalmente, y también ha mejorado su reputación ante el mundo, haciéndola una nación preferida y gustada por los públicos extranjeros.

La campaña, se analizará de acuerdo con varios autores como Nicholas Cull, Simon Anholt, Juan Manfredi, entre otros; asimismo, se considerará la estrategia de comunicación del gobierno británico y la metodología utilizada para la creación y seguimiento de la Campaña GREAT, para saber si ha sido exitosa y generado buenos resultados para el Reino Unido.

Es importante, antes de comenzar con el análisis de la Diplomacia Pública británica, señalar que esta tesis propone a la Nueva Teoría Estratégica (NTE) de la Comunicación como base teórica para el análisis de ésta. La diplomacia pública, al buscar la interacción con los públicos extranjeros, lo hace a través de la comunicación. Es por eso por lo que es tan importante la comunicación y la nueva teoría estratégica para la diplomacia pública: la escucha, el diálogo, la interacción entre Estados y público extranjero son los pilares de ésta.

En el contexto global actual, donde la sociedad global está tan interconectada a través de mercados, economía e internet, pero que está fragmentada en reglas y valores, es necesario crear lazos y caminos entre las distintas partes donde hay discrepancias o conflictos, para que se convierten en oportunidades para llegar a un entendimiento. Es por esto por lo que surge un enfoque estratégico orientado a la negociación, cooperación y consenso mediante la comunicación.

En el primer capítulo, se presenta el marco teórico de este análisis, donde se parte desde los conceptos básicos de diplomacia y en lo que ésta consiste, así como la forma en la que ha ido evolucionando. Asimismo, se explica la Comunicación Estratégica y a la Nueva Teoría Estratégica para entender mejor cómo influye la comunicación en la diplomacia pública. También se toman aportaciones de autores como Nicholas Cull y Simon Anholt. Del segundo autor, se toman sus índices conocidos como *Nation Brand Index* y *Good Country Index*, donde se verifica la posición del Reino Unido dentro de éstos. Finalmente, se enfocará en elementos muy puntuales que forman parte de la diplomacia pública de Reino Unido y se explica la importancia de cada uno y la relación que poseen con la Campaña GREAT.

En el segundo capítulo, se analiza de fondo la Campaña “GREAT”, donde se incluye su contexto histórico, sus objetivos, sus pilares, su identidad, su expresión de la marca, qué instituciones participan en conjunto y cuál es su método de evaluación –elemento clave que irá revelando la verdad sobre si es efectiva y trae los resultados esperados o no–, así como las observaciones hechas en una auditoria a la Campaña por la National Audit Office.

Finalmente, en el tercer y último capítulo se analiza la Campaña “GREAT” en la práctica, en un mundo post Brexit, por lo que se incluyen distintos ejemplos de la campaña en sus aplicaciones, es decir, cómo apoya las exportaciones de Reino Unido, su modernización y en qué eventos y con qué socios fue utilizada la marca, así como la presencia de la Campaña “GREAT” en México y sus resultados.

Este texto pretende responder las siguientes preguntas: ¿Qué tan efectiva es la diplomacia pública de Reino Unido?, ¿Qué herramientas de diplomacia pública utiliza Reino Unido? ¿Qué beneficios le ha traído a Reino Unido el utilizar su campaña de diplomacia pública GREAT Campaign? ¿Ha demostrado la campaña lograr un mejor posicionamiento en los índices de

*Nation Brand Index y Good Country Index?* ¿Es el Reino Unido un país preferido por los públicos extranjeros?

A través de las siguientes páginas, se analizarán las estrategias y metodologías de comunicación que el gobierno británico ha utilizado en la Campaña GREAT, para lograr su propósito de convertirse en una de las naciones con mejor reputación en el mundo y con la mejor campaña de marca país posible.

## **Capítulo 1: La Diplomacia como herramienta de Estado y su aplicación en Reino Unido**

### 1.1 La Comunicación Estratégica

Los autores Patricia Ferrada y Jorge Pinilla (2020), establecen que la comunicación es una ciencia multidisciplinaria y transdisciplinaria, debido a que el proceso de comunicación se da entre individuos humanos, lo cual tiene una base antropológica. En el desarrollo de la teoría, se ha abierto el espacio para poder establecer puntos comunes con las relaciones públicas en general, *management*, reputación de marca (que en este caso puede ser aplicado también a la reputación de la marca país), el *marketing* y el *branding*.

Cuando la estrategia y la comunicación se unifican, surge la comunicación estratégica, lo que fortalece sus acciones. Lo que la Comunicación Estratégica (CE) aporta a la comunicación es que agrega al propio acto de comunicar la incorporación del entendimiento entre los actores presentes en el medio donde se entabla la comunicación, quienes a nivel interpersonal configuran un cuadro racional y que al mismo tiempo de modo colectivo entablan un cuadro relacional con el medio. La CE busca superar a la comunicación, porque transforma y complejiza el pensamiento de la comunicación y descarta elementos innecesarios; además, es el paradigma para lograr ordenar íntegramente las habilidades tras un propósito, en un escenario complejo –ya que considera elementos emocionales, experienciales y racionales– y es la dimensión aplicativa de las diversas ciencias de la comunicación: “Por tanto, si la comunicación implica actividades de mutua influencia, de intercambio, de persuasión, de difusión y de intervención organizaciones, esta es estratégica” (Ferrada y Pinilla, 2020, p.79-80)

En la CE, los contenidos se elaboran desde una base que intenciona los comportamientos en las audiencias, sean externas o internas, donde los distintos participantes influyen generando un área de mutuos intereses. Así, suma elementos en el campo práctico, contribuyendo a la generación de instrumentos metodológicos que permiten valorar analíticamente el estado, avances y desarrollo de los procesos comunicacionales, considerando la fluidez y complejidad de fenómenos en su multidimensionalidad.

## 1.2 La Nueva Teoría Estratégica

Respecto a la Nueva Teoría Estratégica (NTE), Rafael Alberto Pérez (2006) plantea que es necesario crear una nueva teoría estratégica. La importancia de ésta es que incorpora la interpretación como una condición humana y que todos interpretamos mensajes desde los puntos de vista cognitivo y emotivo. Las palabras contienen un significado interpretativo, lo que implica una carga racional y emotiva al mismo tiempo.

De acuerdo con el artículo publicado en internet “*¿Una Nueva Teoría Estratégica?*” (2006) escrito por Pérez, se propone exponer que hay una necesidad de redefinir los parámetros para la “Teoría Estratégica”. Establece que debe ser ahora basada en la comunicación. Considera a la estrategia como “el resultado de un juego de percepciones valoradas”, frente al enfoque convencional que considera la estrategia como un juego de intereses, creencias y deseos confrontados. Este nuevo enfoque pone en primer plano los procesos cognitivos y los valorativos, lo que desplaza el interés desde la información (en cuanto alimentadora de datos), a la comunicación (en cuanto configuradora de valores y cultura).

Además, Pérez (2006) busca recuperar la concepción de la acción como parte del discurso del hombre a través del pensamiento y el lenguaje. Responde a la concepción kantiana porque entiende que las decisiones se adoptan por sujetos a partir de sus estados mentales intencionales que se generan a partir de conocimientos –que es el componente cognitivo en donde adquiere relevancia la interpretación y la comprensión– y de valores –componente axiológico– que se construye a en la relación cultural entre seres humanos.

El autor considera que ayuda el ponerse en el lugar del otro para dar a la estrategia una orientación más dialogante, negociadora, cooperativa y consensual. Al enfatizar el punto de mira de los operadores, y sobre todo al devolverles su carácter de seres humanos racionales dotados de diferentes racionalidades cultural y vivencialmente configuradas, esto la permite hacer interpretativa y comunicativa, por lo que se vuelve más dialógica. Es por esto por lo que los valores y la cultura, son fundamentales en las vidas de los seres humanos, y en nuestras estrategias y economías.

Precisamente, Pérez (2006) afirma que “una teoría estratégica que no tenga en consideración el poder que tiene la comunicación para poder crear y compartir valores para promover

transformaciones se quedará corta. Esta afirmación proviene de la idea que la política, los negocios y el marketing son procesos que difícilmente se pueden concretar sin la comunicación, además de que toda teoría científica cuyo objeto de estudio sean los seres humanos— en cuanto agentes o actores que intervienen con su mente y su voluntad sobre la realidad interior y exterior— construyen un mundo mental y relacional, un mundo de valores, que sólo se pueden entender a partir de la comunicación.”.

### 1.3 La Diplomacia

La diplomacia ha sido una herramienta utilizada desde tiempos antiguos y durante muchos siglos para diferentes fines y por diferentes actores. El principal objetivo de ésta es la mediación, que tiene que ver con la negociación, entrega de mensajes y la resolución de conflictos.

Si nos remontamos a los orígenes, se podría suponer que, en algún punto de la historia de la humanidad, se debió de establecer alguna costumbre de permitir a mensajeros o negociadores foráneos viajar y comunicar pueblos o Estados, dándoles así cierto estatus que les permitía llevar los mensajes de un lugar a otro con ciertas inmunidades o incluso privilegios, para poder llevar a cabo negociaciones, resolución de conflictos o incluso entregar y llevar mensajes de distintos tipos. Lo anterior, se podría considerar como los inicios de la diplomacia.

La diplomacia ha pasado por distintas fases a lo largo de la historia de la humanidad. Se distinguen tres periodos del desenvolvimiento de la teoría diplomática en Europa. (Robert Mowat, 1936). Se enfoca en el continente europeo, ya que es donde se encuentra Reino Unido.

La primera etapa dura desde el año 476 al 1473 y comprende la época de la ignorancia y superstición, durante la cual, no existía un cuerpo generalizado o regulado en cuanto al quehacer diplomático o los buenos oficios, había que esperar hasta la paz de Westfalia cuando se constituye un sistema de Estados europeos. El segundo va desde 1473 hasta 1914 y representa la fase de la historia en la que la teoría diplomática siguió en el sistema político conocido como el sistema de los Estados Europeos. El tercer periodo lo inició el presidente estadounidense Woodrow Wilson y de él ha surgido la diplomacia llamada “diplomacia democrática”.

Esta nueva etapa de la diplomacia surge derivada de nuevas tecnologías de comunicaciones y transportes que poseen un alcance mundial. (David Ziegler, 1987)

Rafael Calduch (1993) define algunos rasgos que definen a esta nueva etapa de la diplomacia, que incluyen:

- La diplomacia se convierte en pública y deja de ser secreta entre Estados.
- La diplomacia pasó de ser un asunto exclusivamente de los gobiernos y el servicio exterior diplomático, a ser un asunto de interés de la sociedad y políticos.
- Gracias a la importancia que tomaron los medios de comunicación, se permitió un mayor control de la política exterior por la opinión pública.
- La independencia de agentes diplomáticos y sus funciones como observadores, informadores se vio afectada a consecuencia de nuevos transportes que facilitaron la ejecución directa de la diplomacia por parte de los presidentes o jefes de Estado en lugar de ellos.
- La transformación de las funciones diplomáticas y el aumento del número de Estados y sujetos de derecho internacional, debilitaron el protagonismo clásico de la diplomacia permanente y sus agentes, propiciando la aparición de Misiones Diplomáticas especiales como así como el surgimiento de nuevos diplomáticos derivados de funcionarios técnicos o especialistas y que desempeñan importantes actividades en las delegaciones diplomáticas como lo pueden ser los Agregados Comerciales, agregados culturales, agregados militares, etc.

Aun así, las misiones diplomáticas permanentes siguen realizando funciones importantes como ser un canal de comunicación, de información, negociación entre Estados, además de seguir fungiendo como un ente protector de los ciudadanos e intereses de sus respectivos gobiernos. De esta manera se ha logrado crear una complementariedad entre la diplomacia clásica y las nuevas formas de diplomacia e de interdependencia que establece la nueva dinámica internacional.

Con la creciente interacción y comunicación entre los Estados, se demostró la idea de basar las relaciones internacionales sobre algún sistema reconocido de procedimiento a un cuerpo permanente de negociadores profesionales. A ese cuerpo se le denomina “servicio exterior”. Este servicio exterior posee misiones diplomáticas delegadas en diferentes Estados con los que tiene una relación. Este cuerpo diplomático tiene la capacidad y función, además de las

previamente mencionadas, de asesoramiento. Esto quiere decir que, debido a su posicionamiento, comprenden y envían reportes sobre las condiciones sociales, políticas y económicas y sociales del Estado receptor, las cuales determinan el tipo de relación e interacciones entre ambos.

En el caso británico, la diplomacia llega al grado de influir directamente en las políticas públicas o servicios, en algunos países receptores. La diplomacia británica ha dado un paso más, respecto a las funciones. Uno de estos elementos es a través de su diplomacia pública mediante su campaña GREAT que utiliza como herramienta, pero primero, se debe entender que es la diplomacia pública.

#### 1.4 La Diplomacia Pública

Respecto a la diplomacia pública, se cuentan con dos grandes exponentes contemporáneos: Nicholas J. Cull y Simon Anholt. Cull (2009) plantea en su artículo titulado “*La Diplomacia Pública: Consideraciones teóricas*”, las definiciones fundamentales de la diplomacia pública contemporánea, y hace especial énfasis en los términos de la “nueva diplomacia pública” y “poder blando” (*soft power*). Cull (2008-2009), establece que los componentes fundamentales de la diplomacia pública son: 1) el escuchar (que define como la base de toda diplomacia pública efectiva); 2) la defensoría; 3) la diplomacia cultural; 4) el intercambio, y 5) la radiodifusión internacional. El autor británico incluye también la guerra psicológica<sup>2</sup> como actividad paralela que comparte rasgos importantes con la diplomacia pública.

Además, brinda definiciones de los conceptos de diplomacia, diplomacia tradicional y diplomacia pública:

Diplomacia: “Mecanismos que no son la guerra, desplegados por un actor internacional para gestionar el entorno internacional. En la actualidad, este actor puede ser un Estado, una corporación multinacional, una organización no gubernamental, una organización internacional/ organización paramilitar sin Estado o cualquier otro actor en el escenario mundial.” (Cull, 2008, p. 56)

---

<sup>2</sup> Es una estrategia utilizada por los gobiernos, que busca influir en la opinión, sentimientos, actitud y comportamiento del enemigo; ya sean pueblos, naciones aliadas y neutrales, al igual que las masas bajo el control del enemigo, de modo que apoyen los objetivos y logros de la misión encomendada por parte de quien la emplea. (Peña, Casas & Mena, 2009)

Diplomacia Tradicional: “Intento de un actor internacional de gestionar el entorno internacional mediante el compromiso con otro actor internacional.” (Cull, 2008, p.57)

Finalmente, la definición que nos brinda de diplomacia pública: “Intento de un actor internacional de gestionar el entorno internacional mediante el compromiso con un público extranjero” (Cull, 2008, p.57)

Históricamente hablando, Cull (2009) menciona que la diplomacia pública se ha convertido en una forma de contacto entre un gobierno y la población de otro Estado; y que no siempre busca directamente al público de masas, sino que tiene individuos cultivados dentro del público objetivo, quiénes a su vez influyen en la comunidad. Sin embargo, hace énfasis en que no siempre esta va a intentar influir inmediatamente en el público extranjero. Es parte vital reconocer que la escucha al público extranjero, debe ser hasta lograr cambiar la alta política como consecuencia de este intercambio.

Respecto a la nueva diplomacia pública, habla sobre los nuevos giros que esta tiene: 1) actores internacionales cada vez menos tradicionales; 2) la prominencia de las ONG; 3) las nuevas tecnologías como mecanismos de comunicación entre actores y públicos mundiales; 4) nuevas tecnologías que unen a las esferas de las noticias internacionales y nacionales; 5) la diplomacia pública utiliza más conceptos que derivan de la mercadotecnia (marca país), por ende esto genera que haya terminologías de diplomacia pública y que se hable del “poder blando”.

En un diagrama, Cull (2008, p.59) nos explica cómo se diferencian la antigua diplomacia pública y la nueva diplomacia pública. En primera instancia señala que la identidad del actor internacional en la antigua diplomacia pública era el Estado; respecto al entorno tecnológico, se utilizaba el radio de onda corta, periódicos impresos y teléfonos de línea fija; en el caso del entorno de los medios, el autor señala que en la antigua diplomacia pública existía una línea clara entre las esferas de noticias nacionales e internacionales; la fuente de enfoque de este tipo de diplomacia era el desarrollo de la teoría de defensoría y propaganda política; se utilizaba más la terminología de “imagen internacional” y “prestigio”; la estructura de rol era vertical, es decir, de actor a población extranjera; la naturaleza del rol era el mensaje dirigido a un objetivo y el objetivo era la gestión del entorno internacional.

A diferencia de la antigua diplomacia, la identidad de la nueva diplomacia pública es la del Estado y otros actores internacionales; respecto al entorno tecnológico, en la nueva diplomacia pública se utiliza el satélite, el Internet, las noticias en tiempo real, los teléfonos móviles; ahora, también se debe incluir las redes sociales como parte importante. En el caso del entorno de los medios, el autor señala que existe una difuminación de esferas de comunicación nacional e internacional; sobre la fuente de enfoque, ahora existe un desarrollo de la teoría de denominación y redes corporativas; respecto a la terminología, se utilizan conceptos como “poder blando” y “denominación nacional”; la estructura del rol es ahora horizontal, facilitada por el actor; la naturaleza del rol es el de la construcción de relaciones y el objetivo sigue siendo el mismo, la gestión del entorno internacional.

Continuando con otras definiciones sobre la Diplomacia Pública, Edmund Gullion (1965) estableció en un discurso que consiste en: “Tratar de influir en las actitudes del público en la formación y en la ejecución de la política exterior. Incluye dimensiones de las relaciones internacionales más allá de la diplomacia tradicional tales como: el cuidado de la opinión pública foránea, la interacción con grupos e intereses privados en un tercer país, la presentación de informes sobre los asuntos exteriores y su impacto en la política, la comunicación entre diplomáticos y corresponsales y el desarrollo de los procesos de comunicación intercultural” (Anholt, 2006)

Basado también en un artículo titulado “Hacia una teoría comunicativa de la diplomacia pública” de Juan Manfredi (2012) se señala que, si a la Diplomacia Pública se le agrega y analiza desde la perspectiva de la comunicación estratégica, se puede asegurar que desempeñan juntas un rol fundamental, y que, desde esta perspectiva, la diplomacia pública brinda un espacio para el desarrollo del análisis e investigación para la creación de estrategias efectivas de comunicación.

Desde la perspectiva de la comunicación estratégica, el autor Eytan Gilboa (2001) hace una distinción entre tres conceptos: “La Diplomacia pública, en la que los actores internacionales utilizan los medios de comunicación y otros canales para influir en la opinión pública; la diplomacia mediática, en la que los funcionarios usan los medios para el impulso de los propios intereses; y la diplomacia intermediada por los medios, que concede protagonismo a los periodistas que asumen funciones de diplomáticos y negociadores.”

El objetivo principal de esta diplomacia consiste en el de influenciar a un público extranjero por parte de una entidad, mediante la elaboración de estrategias de comunicación que incluyen: programas informativos, de entretenimiento y formativos. En el caso de instituciones públicas, se busca complementar a la política exterior, y debe ser congruente con los lineamientos de la diplomacia tradicional. En el caso de individuos, la actividad diplomática se centra en el intercambio de ideas para atraer recursos, personas o presionar para la creación de políticas públicas.

En este ámbito, Javier Noya (2007), considera que “El objetivo fundamental de la diplomacia pública siempre es influir sobre el comportamiento de un gobierno extranjero de forma indirecta, ejerciendo influencia sobre las actitudes de sus ciudadanos”.

Los autores Mark Leonard, Catherine Stead y Conrad Smewig (2022, p.7), hacen gran énfasis en que la reorganización de las Embajadas hoy en día las ha transformado en instituciones de lobby y diseño de políticas públicas a través del mantenimiento de una estructura que vincule los partidos políticos, las organizaciones no gubernamentales por encima de los límites con el objeto de crear un espacio político común, y para planificar campañas proactivas de comunicación en los Estados en los que se encuentran.

Manfredi (2011), recopila 3 objetivos principales de la Diplomacia Pública:

1. La mejora de la economía del país a través del establecimiento de la marca país y de sus propias cualidades con el propósito de impulsar el comercio exterior. En este punto destaca la administración de la reputación y de la imagen para crear ventajas competitivas.
2. Acentuar la identidad mediante actos que se proyecten hacia el público extranjero, para definir las actividades de la política interior de un país.
3. Incremento de la influencia en el público extranjero. Desde el incrementar el grado de influencia de un actor sobre las decisiones que se toman en el escenario internacional, hasta un ámbito más personal, porque la diplomacia pública aumenta el reconocimiento de un país, a través de sus programas educativos o científicos, turismo, compra y venta de productos y servicios, y la capacidad de influencia en el individuo. (Leonard, Stead & Smegwig, 2002, p.9)

Entonces se puede concluir que la diplomacia pública, es la actividad de política exterior dirigida a la opinión pública extranjera para justificar y explicar las acciones y comportamientos de un Estado frente a una situación en particular, como cuestiones de carácter internacional, o incluso para mejorar su propia imagen país. Esta diplomacia se caracteriza por tener a la comunicación como un medio de difusión, utilizando nuevos medios como lo son internet y las telecomunicaciones, y en la mayoría de los casos, busca promover sus intereses y objetivos de política exterior en territorios, sociedad y gobiernos extranjeros, para así obtener beneficios.

### 1.5 Componentes Fundamentales de la Diplomacia Pública

De acuerdo con Nicholas Cull (2008, p.65), los elementos fundamentales para una diplomacia pública exitosa son los siguientes:

- 1) el escuchar
- 2) la defensoría;
- 3) la diplomacia cultural;
- 4) el intercambio, y
- 5) la radiodifusión internacional.

A lo que se refiere el autor respecto “al escuchar” es que es el intento de un actor de gestionar el entorno internacional, reuniendo y cotejando datos sobre un público y sus opiniones en el exterior, haciendo uso de estos datos para dirigir sus políticas públicas y exterior para así tener un enfoque más amplio y de diplomacia pública coordinado. También se debe recabar información sobre la opinión pública exterior como parte de la función regular de la diplomacia convencional y de la labor de inteligencia. Un ejemplo de esta actividad puede ser los sondeos o encuestas.

La defensoría se puede definir como el intento de un actor de gestionar el entorno internacional, a través de la actividad de la comunicación internacional para así promover alguna política pública en específico, una idea o intereses de este actor en la mente de un público extranjero. Actualmente las embajadas llevan a cabo esta labor a través de su relación con la prensa local y trabajo de información.

Por otro lado, la diplomacia cultural, es el intento de un actor de gestionar el entorno internacional, haciendo que sus recursos y logros culturales se conozcan en el exterior y faciliten su transmisión cultural en el extranjero. Esta parte de la diplomacia está muy relacionada a la de los intercambios. Este tipo de diplomacia representa la política de los Estados para facilitar la exportación de su cultura a otras partes del mundo. Un ejemplo de esto puede ser una exposición de arte nacional en el extranjero que está financiada por el Estado.

Continuando con otro tipo de diplomacia pública, la diplomacia de intercambio se puede definir como el intento de un actor de gestionar el entorno internacional, enviando a sus ciudadanos al extranjero, así como de aceptar de manera recíproca a ciudadanos extranjeros para algún periodo de estudios, trabajo, capacitación o aculturación. Esto mismo genera que este elemento de reciprocidad se convierta en mutualidad, en donde ambas partes se benefician y se transforman. Esto se puede visualizar en los intercambios académicos universitarios o de investigación en algún tema en particular.

La radiodifusión internacional, se refiere al intento de un actor de gestionar el entorno internacional, utilizando las tecnologías de radio, televisión, internet, y redes sociales para involucrarse con el público extranjero. Esta labor puede coincidir con todas las demás labores de la diplomacia pública previamente mencionadas. Las noticias y su uso se han convertido en un elemento fundamental de esta diplomacia pública como una práctica paralela, especialmente si éstas son objetivas. Esto causa un orden en la práctica de la radiodifusión a nivel internacional para tener una cultura ética periodística; además de convertirse en un método de difusión de la cultura. Un ejemplo puede ser alguna transmisión en lengua extranjera.

La imagen país es también un elemento central en la diplomacia pública. Esta se basa en la percepción que tienen los públicos extranjeros de un país determinado. Esta puede ser positiva, negativa o intermedia. La percepción toma un papel importante en este elemento de la diplomacia, que posee un gran peso ante la creación de los estereotipos. Lo que busca este tipo de diplomacia es precisamente, una mejora en la imagen, por los resultados favorables y beneficios que esta buena imagen pueda traer al país en cuestión. Esto también tiene que ver con la reputación de los países.

Como se ha mencionado previamente, la comunicación posee un papel vital en la Diplomacia Pública y en la Política Exterior de un país. Ambos deben incluir a la comunicación como eje

rector y estratégico para la producción de mensajes, y que haya una formación especial y profesional para esta actividad. (Manfredi, 2011, p.215). Leonard, Stead y Smegwig (2002, p. 73), identifican 3 dimensiones para la gestión de la comunicación: la gestión y la producción del trabajo periodístico; la comunicación estratégica y la arquitectura de relaciones personales en la sociedad civil.

Manfredi (2011) plantea que el primer elemento se dedica a la información diaria mediante los contenidos periodísticos para los diferentes públicos que trabajan en el campo de la política exterior (individuos, gobiernos, organizaciones no lucrativas o académicos). Trabaja a corto plazo y la respuesta es inmediata; tiene como objetivo el comentario de lo que sucede en el plano local e internacional, vinculado al contexto informativo correspondiente.

El segundo elemento es la comunicación estratégica que opera en el medio plazo, porque selecciona y categoriza las relaciones que se producen entre los responsables de las políticas públicas, el comercio, las inversiones, el turismo y las relaciones culturales. Las acciones se dirigen al establecimiento y el mantenimiento de la marca país, con especial dedicación a la elaboración del mensaje, la planificación publicitaria o el *storytelling*<sup>3</sup>. Algunas de las acciones más frecuentes son: recopilación de noticias, difusión, preparación de perfiles socioculturales sobre el país, festejo de efemérides, conferencias de prensa, diseño de contenidos informativos con corte publicitario, encuentros entre gobernantes con líderes y/o periodistas, entre otros.

Finalmente, el tercer elemento son las relaciones interpersonales de la sociedad civil y se pueden comprender desde la perspectiva a largo plazo, ya que se requiere un trabajo constante y continuo. Las acciones más comunes son programas de becas, intercambios, programas educativos, conferencias, seminarios Y el establecimiento de redes de contacto y acceso a medios de comunicación.

Todos estos elementos que pueden ser aplicados en acciones a corto, mediano y largo plazo, se convierten en herramientas para diseñar una estrategia de acuerdo con la política exterior de los países. Es la comunicación la que genera este entorno de diálogo y compromiso para el cumplimiento de las políticas públicas.

---

<sup>3</sup> El *storytelling* es una estrategia de comunicación que consiste en transmitir ideas y/o valores a través de una historia.

Manfredi (2011, p. 217) identifica cinco elementos que debe tener una estrategia de comunicación:

1. Interpretación activa del entorno mediante herramientas de medición de la opinión pública y análisis de tendencias.
2. Establecer un método de trabajo que facilite a los responsables de la campaña o estrategia el cumplir los objetivos establecidos.
3. Posicionamiento que consiste en determinar cómo se quiere ser percibido.
4. Estrategia de generar una narrativa, es decir, el discurso
5. La estrategia debe ser el marco de referencia para tener consistencia en las decisiones que se tomen.

### 1.6 Ética de la Diplomacia Pública

Nicholas J. Cull (2008) hace énfasis en la diferencia entre diplomacia pública y propaganda, ya que la diplomacia pública puede convertirse en propaganda, si es utilizada bajo un objetivo inmoral. La propaganda busca la persuasión masiva, por lo que se puede encontrar una coincidencia. Sin embargo, la propaganda no busca la mutualidad, que sí es parte de la diplomacia pública.

La efectividad de cada elemento y aspectos de diplomacia pública se debe a su credibilidad. Por ende, las fuentes de la credibilidad son muy importantes en cada tipo de diplomacia pública:

Tabla 1: Taxonomía de la credibilidad en la diplomacia pública

<b>Tipo de Diplomacia Pública</b>	<b>Fuente de Credibilidad</b>	<b>¿Reforzada por la conexión percibida por el gobierno?</b>	<b>¿Reforzada por la distancia percibida respecto al gobierno?</b>
Escucha	Validez de los métodos utilizados	Sí, si implica que el actor escucha a la opinión mundial	No, si implica que el actor no escucha la opinión mundial
Defensoría	Proximidad con el gobierno	Sí	No
Diplomacia Cultural	Proximidad con los actores culturales	No	Sí
Diplomacia de Intercambio	Percepción de mutualidad	Sí, si implica que el actor escucha al mundo	Sí, si implica que el intercambio no es en interés
Radiodifusión Internacional	Evidencia de buena práctica periodística	Usualmente no	Sí

Fuente: Elaboración propia con base en *Diplomacia pública: consideraciones teóricas*. Revista Mexicana de Política Exterior, 85, p.75

Como se puede visualizar en el cuadro comparativo anterior, cada elemento de diplomacia pública requiere una relación diferente con el gobierno o distintas entidades e instituciones para poder funcionar. Estas diferencias entre los elementos se vuelven relevantes cuando un Estado quiere administrar toda su diplomacia pública con solo una institución o burocracia, ya que tiene que utilizar otros medios aparte de los gubernamentales para lograr que sea más efectiva y por ende tenga mayor credibilidad.

Es importante para la diplomacia pública que tenga un elemento que dirija su estrategia por parte del Estado, esta debe ser manejada con precaución para que no ponga en peligro el funcionamiento de cada uno de estos elementos de la diplomacia pública.

Nicholas J. Cull (2008, p.75), menciona una regla de oro de la diplomacia pública, la cuál es la siguiente: “El vínculo más importante en cualquier estructura de diplomacia pública es el que conecta la investigación con la elaboración de políticas públicas y garantiza que el impacto de las decisiones de un actor sobre la opinión extranjera se pondera en el proceso de la política exterior.” Lo que se quiere decir con esto es que el hacer un estudio del público extranjero al que se quiere llegar, se debe poder dictaminar las acciones que se deben de tomar y que al mismo tiempo se conviertan en políticas públicas que terminarán convirtiéndose en política exterior, este se convierte en el método más eficaz para lograr una diplomacia pública efectiva.

De acuerdo con Montserrat Guibernau (2009), entre las estrategias más utilizadas, está la progresiva consolidación del sistema educativo y los medios de comunicación nacionales como instrumentos clave en la diseminación de una particular imagen de la nación, con sus símbolos y rituales, sus valores y principios, sus tradiciones y modos de vida y, aún más importante, una clara definición de cómo ser un buen ciudadano. Esta parte es vital para lograr conectar con la audiencia objetivo y compartir valores, intereses y sobre todo beneficios mutuos.

Finalmente, es importante destacar lo que menciona el profesor Cull (2009, p.27) sobre la coherencia “la más potente voz de un actor internacional no es lo que dice sino lo que realiza”. Es vital que los actores internacionales no solo digan palabras, sino que realmente tomen acción y cumplan sus palabras, porque al final esto se traduce en credibilidad y una credibilidad equivale a una mejor reputación en el escenario global.

## 1.7 La Diplomacia Pública en la era de la información

Si se reflexiona sobre el impacto y potencial que la era tecnológica y de la información tiene en diversos ámbitos en la diplomacia pública y las relaciones internacionales, se pueden encontrar muchos ejemplos en los que se hace presente: Desde una publicación de algún texto o imagen en alguna red social, hasta el envío de un SMS y la instantaneidad con la que funciona la comunicación internacional. Cualquier mensaje que atraviesa una frontera, ya sea física o virtual, se convierte inmediatamente en comunicación internacional. De este modo se ha incrementado la comunicación interpersonal internacional de manera exponencial, debido principalmente al internet.

Respecto al elemento clave que se ha identificado anteriormente de “la escucha” en la era digital, se debe identificar puntos en los que la opinión pública extranjera y la política exterior propia difieren y tratar de buscar unirlas o intentar entender las diferencias existentes. Se deben utilizar estos medios de comunicación internacionales para la investigación de la opinión pública extranjera.

Un ejemplo de esto, puede ser el monitoreo de medios de comunicación en línea, a través de blogs y cómo es que estos brindan una fuente de información en tiempo real sobre el pensamiento de algún actor dentro de un territorio extranjero. Es importante también considerar el grado de influencia que este tiene dentro de la audiencia objetivo. Esto se traduce en una investigación para así identificar las ideas que surgen de la audiencia objetivo.

Por ende, una estructura “ideal” de la diplomacia pública, según Nicholas Cull (2009, p.80), es que “Proporcione la escucha, la investigación y el análisis sistemático en cada uno de los elementos de la diplomacia pública, y así garantizar un mecanismo para retroalimentar con resultados y asesoría la administración de la diplomacia pública hasta el más alto nivel en el que se elaboran las políticas.”

Otro de los objetivos de la diplomacia pública es el lograr construir la capacidad de la diplomacia pública de otros países, para así lograr una unificación del pensamiento y prácticas similares en este ámbito, para que, de este modo, sea mucho más sencillo crear un ambiente donde se tenga una visión similar sobre diversos temas, valores, políticas públicas o incluso política exterior.

En la cuestión de la diplomacia cultural, no solamente están las actividades de la enseñanza de la lengua o una exposición de arte; se deben considerar las diásporas de migrantes y los refugiados, que cruzan fronteras internacionales y crean comunicaciones interpersonales, llevando mensajes y especialmente más ahora en la era de la tecnología, y es algo que la diplomacia pública debe tener en cuenta. Algunos ejemplos de estos casos pueden ser expatriados blogueros<sup>4</sup>/vlogueros<sup>5</sup> que poseen este acceso a redes sociales, hablando sobre el nuevo lugar al que han llegado, o su experiencia en el país dirigiéndose al público objetivo al que se quiere llegar.

En estos casos puede ser muy útil para la diplomacia pública, contactar blogueros/vlogueros/*influencers*/celebridades con gran cantidad de seguidores y cultivarlos, invitarlos a eventos, para que estos ayudan de cierta forma a alcanzar al público objetivo de una manera más familiar y suave. Incluso podría ser patrocinado por las agencias gubernamentales y de cultura para mejorar la imagen país, o promover el turismo, tal como lo hacen estos actores mediáticos.

Siguiendo en esta misma línea de la tecnología, si se habla sobre los intercambios, que es otro mecanismo de la diplomacia pública, muchas veces anteriormente había estado previamente limitado, ya fuera por presupuesto o por ubicación geográfica; sin embargo, a raíz de la pandemia Covid-19, se ha visto un traslado de casi todas las actividades, eventos y reuniones presenciales a un modo virtual en todos los ámbitos, en donde se puede llevar a cabo este intercambio.

Lejos de alterar la interconectividad, la alteración causada por la pandemia, impulsó la diplomacia pública en la realidad internacional, ya que se volvió posible crear espacios en donde pueden converger actores internacionales para intercambiar conocimientos, ideas, comercio, eventos, e incluso cultura, entre otros, sin poseer las limitantes geográficas, lo cual representa una facilidad más de llevar a cabo la diplomacia pública, además de la existencia de la traducción en tiempo real de distintas lenguas a la vez, gracias al desarrollo de softwares y plataformas que lo permiten.

---

<sup>4</sup> Persona que escribe y mantiene un blog en internet.

<sup>5</sup> Persona que administra un blog cuyo contenido se basa principalmente en videos, en internet.

En el caso específico de las redes sociales, la interacción que existe entre el emisor y la audiencia se ha transformado; además de que ya existe una capacidad de retroalimentación, así como la libertad de la audiencia de replicar o no el mensaje, crear y distribuir un mensaje o alterar la información. Asimismo, la libertad de expresión se ha vuelto un arma de doble filo para la diplomacia pública, ya que se debe respetar las diferencias de pensamiento, aunque difieran o vayan en contra de los intereses u objetivos principales de los gobiernos o encargados de la diplomacia pública.

En esta línea también podemos incluir a las *fake news* o noticias falsas, que pueden generar muchos tipos de reacción y que tienen como objetivo desinformar a la población, y que en muchas ocasiones puede generar problemas o incluso llegar a desprestigiar actores internacionales o Estados, sin embargo, es difícil poder combatirlos debido a la falta de legislación y a su rápida propagación con los medios de comunicación actuales como redes sociales o internet.

Se vive en un mundo de redes sociales y, por lo tanto, el crecimiento y el poder de las comunicaciones de *marketing* es tal que tiene mucho sentido desarrollar estas herramientas para crear campañas digitales evaluadas que ayuden a respaldar las fuentes tradicionales de influencia y poder públicos e internacionales.

Dicho esto, los actores de la diplomacia pública deben saber cómo y qué herramientas utilizar para lograr enviar mensajes efectivamente, así como crear y cultivar el entorno adecuado para que estos mensajes lleguen a su destino, a través de la promoción de regímenes regulatorios adecuados, internacionales y nacionales.

Nicholas J. Cull, claramente brinda una perspectiva desde su análisis de conocimiento de la estructura de la diplomacia pública del Reino Unido, considerando que este artículo lo escribió antes de la creación de la campaña de GREAT. Se podrá observar más adelante como varios elementos que él considera relevantes en su artículo, fueron utilizados y aplicados por la campaña GREAT de diplomacia pública, de la que se hablará más adelante.

Manfredi (2007, p. 177) al hablar de Diplomacia y Pública y Comunicación Estratégica, hace un énfasis muy fuerte en la relación que existe entre ambos al reconocer el impacto de la comunicación en la toma de decisiones y en la imagen que se forman los públicos. El ambiente

audiovisual y los nuevos medios han disuelto las barreras entre los ambientes locales e internacionales, debido al incremento de operadores de televisión por satélite, Internet, el periodismo en tiempo real y los teléfonos móviles. El incremento de la información disponible inmediata y la creciente demanda de transparencia informativa requiere de una comunicación estable, abierta y creíble.

Bajo estas condiciones, la diplomacia pública tiende a ser transparente en sus objetivos y sus relaciones, se dirige a públicos amplios y se refiere al cambio en sus actitudes y comportamientos.

### 1.8 El Soft Power

El *soft power* también juega un papel crucial en la diplomacia pública. El *soft power* en estos términos, busca influenciar o controlar de maneras no coercitivas o violentas, las acciones de otros actores en el ámbito internacional, normalmente por medio de la cultura, valores políticos o precisamente políticas exteriores de países.

Un elemento fundamental de la nueva diplomacia pública es el poder blando, definido por Joseph Nye (2004) como “una expresión de la capacidad que tiene un actor de obtener lo que quiere en el entorno internacional a causa del atractivo de su cultura, más que de la influencia militar o económica”. Cull aquí, establece que es posible al ser un actor internacional, tener diplomacia pública y no tener poder blando (como Corea del Norte) o tener poder blando y una diplomacia pública mínima; además de señalar que este término ha focalizado la conversación de la diplomacia pública y la ha acercado a la seguridad nacional propiciando así el acercamiento entre ambas y que se le preste la suficiente atención a la diplomacia pública.

Joseph Nye presenta este término como un mecanismo para obtener lo que se desea o lo que se quiere. Cull, critica la idea de que el Estado que interviene en las conversaciones internacionales para lograr obtener lo que quiere tiene un muy buen sentido estratégico, pero no es nada atractiva, al contrario, se vuelve algo repulsivo y se convierte en un poder blando negativo. El escuchar y el estar dispuesto a abrir cambios por un encuentro, sí se convierte en algo atractivo.

## 1.9 “*Nation Brand Index*” de Simon Anholt

Uno de los autores más relevantes en el campo de la investigación de la marca país o *Nation Brand* que forma parte del campo de la diplomacia pública es Simon Anholt<sup>6</sup>, quien ha asesorado a presidentes, primeros ministros, monarcas y gobiernos de casi 60 países, ciudades y regiones, a fin de que mejoren sus estrategias para impulsar la imagen de sus Estados en el ámbito internacional. Es editor fundador emérito de la revista académica *Place Branding and Public Diplomacy*.

En 1996, Simon Anholt creó el término “*Nation Brand*” (Marca país). Desde entonces ha aconsejado a jefes de Estado y jefes de Gobierno para ayudarlos en la planeación de políticas, estrategias, inversiones e innovaciones que lleven a sus países hacia un perfil mejorado, así como su reputación. Además de su trabajo de asesoramiento, Anholt creó el *Nation Brand Index NBI* (Índice Marca País) y *City Brands Index* (Índice Marca Ciudad), para evaluar cómo los ciudadanos del mundo ven a otras naciones, ciudades y regiones del mundo.

El *Nation Brand Index* (NBI), es entonces, un estudio a gran escala que encuesta a una muestra muy grande de la población mundial. Esta muestra representa alrededor del 70% de la población del planeta. Anholt, comenzó a hacer una serie de preguntas sobre cómo se perciben otros países. Así, el *NBI* a lo largo de los años se ha convertido en una base de datos muy grande. Se trata de aproximadamente 200 mil millones de puntos de datos que rastrean lo que la gente común piensa sobre otros países. (TED, 2014)

La razón por la que lo creó es porque los gobiernos a los que él asesoraba estaban muy interesados en saber cómo los miraban los demás países. Han sabido, gracias a también a los consejos de Anholt, que los países dependen enormemente de su reputación para sobrevivir y prosperar en el mundo. Asimismo, el tener una buena reputación genera mayor turismo, mayor inversión y beneficios para el país.

---

<sup>6</sup> Ha escrito seis libros sobre países, sus imágenes y su papel en el mundo. Su último libro, *The Good Country Equation: How We Can Repair the World in One Generation*, se publicó en octubre de 2020. También cuenta con una charla de TED titulada “¿Qué país hace más bien al mundo?”. Además de su proyecto de investigación más conocido, el *Good Country Index* (Índice del Buen País), también produce dos importantes encuestas globales que rastrean las percepciones públicas de países y ciudades, *Anholt-Ipsos Nation Brands Index* y *City Brands Index*, en asociación con el grupo de investigación Ipsos-Mori. Es editor fundador emérito de la revista académica *Place Branding and Public Diplomacy*.

La empresa Ipsos Mori, en conjunto con Simon Anholt, conducen esta encuesta integral de marcas nacionales a nivel mundial. Esta mide el poder y la calidad de la marca de cada país combinando las siguientes seis dimensiones (Vadim Volos, 2019):

- Exportaciones: La imagen pública de los productos y servicios de cada país y la medida en que los consumidores buscan o evitan proactivamente productos de cada país de origen.
- Gobernanza: Opinión pública sobre el gobierno nacional, su competencia y equidad, así como su compromiso percibido en cuestiones globales como la paz y la seguridad, justicia, pobreza y medio ambiente.
- Cultura y patrimonio: Percepciones globales de cada patrimonio de las naciones y el aprecio por su cultura, incluido el cine, la música, el arte, el deporte y la literatura.
- Personas: La reputación de competencia de la población, apertura y amabilidad y otras cualidades como la tolerancia.
- Turismo: El nivel de interés en visitar un país y la posesión de atractivos turísticos naturales y artificiales.
- Inversión e inmigración: El poder para atraer personas a vivir, trabajar o estudiar en cada país y cómo las personas perciben la calidad de vida y ambiente de negocios de un país

Gráfica 1: El Hexágono de la Marca País (2000)



Fuente: Ipsos Public Affairs Anholt Ipsos Nation Brands Index (NBI). de Ipsos

### 1.10 “*Good Country Index*” de Simon Anholt

A raíz de la idea previa y del *Nation Brand Index*, en el año 2014, le surgió la idea de crear el *Good Country Index* (*Índice del buen país*), que trata de medir exactamente cuánto contribuye cada país al planeta, no sólo a su población, sino también al resto del mundo y de la humanidad. Este índice fue desarrollado por Simon Anholt y el Dr. Robert Govers. El *Good Country Index* informa sobre los impactos externos de cada país, positivos y negativos, fuera de sus propias fronteras, utilizando los datos más confiables disponibles.

De acuerdo con el sitio web [goodcountry.org](http://goodcountry.org), existen 7 categorías para la creación del *Good Country Index* y dentro de estas 7 categorías existen 35 indicadores divididos en distintos rubros:

- Contribuciones a la Ciencia y Tecnología,
- Contribuciones a la Cultura,
- Contribuciones a la Paz Internacional y la Seguridad,
- Contribuciones al Orden Mundial,
- Contribuciones al Planeta y al Clima,
- Contribuciones a la Prosperidad e Igualdad, y
- Contribuciones a la Salud y Bienestar

En la categoría de Contribuciones a la Ciencia y Tecnología se consideran los siguientes indicadores:

- a) Estudiantes internacionales: Número de estudiantes extranjeros que estudian en el país (según la UNESCO) en relación con el tamaño de la economía.
- b) Exportaciones de revistas: Exportaciones de publicaciones periódicas, revistas científicas y periódicos (según el ITC<sup>7</sup> en relación con el tamaño de la economía).
- c) Publicaciones internacionales: Número de artículos publicados en revistas internacionales (según SCImago<sup>8</sup> en relación con el tamaño de la economía.)

---

<sup>7</sup> International Trade Centre - El Centro de Comercio Internacional es una agencia multilateral que tiene un mandato conjunto con la Organización Mundial del Comercio y las Naciones Unidas a través de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo.

<sup>8</sup> El indicador SCImago Journal Rank es una medida de la influencia científica de las revistas académicas que da cuenta tanto del número de citas recibidas por una revista como de la importancia o el prestigio de las revistas de donde provienen las citas.

- d) Premios Nobel: Premios Nobel acumulados (hasta 2016) asignados a países según el país de nacimiento de los galardonados, así como el país (países) de afiliación institucional en el momento de la concesión, en relación con el tamaño de la economía.
- e) Patentes: número de solicitudes de tratados de cooperación internacional en materia de patentes (según la OMPI<sup>9</sup> en relación con el tamaño de la economía).

En la categoría de Contribuciones a la cultura, se consideran los siguientes indicadores:

- a) Exportaciones de bienes creativos (2015): Exportaciones de bienes creativos (categorización del Informe de Economía Creativa de la UNCTAD) en relación con el tamaño de la economía).
- b) Exportaciones de servicios creativos: Exportaciones de servicios creativos (según las categorías 10 y 11 del "comercio de servicios" del ITC en relación con el tamaño de la economía).
- c) Cuotas atrasadas de la UNESCO como porcentaje de la contribución: Cuotas atrasadas de la UNESCO como porcentaje de la contribución (indicador negativo).
- d) Libertad de movimiento, es decir, restricciones de visa: Número de países y territorios a los que los ciudadanos pueden ingresar sin visa (según Henley & Partners<sup>10</sup>).
- e) Libertad de prensa: Libertad de prensa (basada en la puntuación media de Reporteros sin Fronteras y el índice Freedom House como indicador negativo).

En la categoría de Contribuciones a la Paz y Seguridad Internacional, se consideran los siguientes indicadores:

- a) Tropas de mantenimiento de la paz: número de tropas de mantenimiento de la paz enviadas al extranjero para misiones de la ONU, en relación con el tamaño de la economía.
- b) Atrasos en los presupuestos de mantenimiento de la paz de la ONU como porcentaje de la contribución: Atrasos en la contribución financiera a las misiones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas como porcentaje de la contribución (indicador negativo).

---

<sup>9</sup> Organización Mundial de la Propiedad Intelectual

<sup>10</sup> Henley & Partners es una firma de asesoría de residencia y ciudadanía global. La empresa también asesora a los gobiernos sobre residencia y ciudadanía. El Henley Passport Index es la clasificación original y autorizada de todos los pasaportes del mundo según el número de destinos a los que sus titulares pueden acceder sin una visa previa. El índice se basa en datos exclusivos de la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA).

- c) Conflicto violento internacional: Número atribuido de víctimas de la violencia organizada internacional (número de víctimas por conflicto dividido por el número de países involucrados según UCDP<sup>11</sup> / PRIO<sup>12</sup>) en relación con el tamaño de la economía (indicador negativo).
- d) Exportaciones de armas: Exportaciones de armas y municiones (según ITC) en relación con el tamaño de la economía (indicador negativo).
- e) Seguridad en Internet: puntuación del Índice de ciberseguridad global (según la UIT<sup>13</sup>).

En la categoría de Contribuciones al Orden Mundial, se consideran los siguientes indicadores:

- a) Donaciones benéficas: Porcentaje de la población que dona a obras benéficas (según Charities Aid Foundation) como proxy de la actitud cosmopolita.
- b) Refugiados acogidos: número de refugiados acogidos (según el ACNUR<sup>14</sup>) en relación con el tamaño de la economía.
- c) Refugiados generados: Número de refugiados en el extranjero (según ACNUR) en relación con el tamaño de la población (indicador negativo).
- d) Tasa de natalidad: Tasa de natalidad de la población (según el Banco Mundial como indicador negativo).
- e) Tratados de la ONU firmados: Número de tratados de la ONU firmados (hasta 2016) como sustituto de la acción diplomática y la resolución pacífica de conflictos.

En la categoría de Contribuciones al Planeta y al Clima, se consideran los siguientes indicadores:

- a) Huella ecológica (2014): Cuentas de la Huella Nacional, Huella ecológica (según Global Footprint Network) en relación con el tamaño de la economía (indicador negativo).
- b) Cumplimiento de acuerdos ambientales (2015): Porcentaje de cumplimiento de acuerdos ambientales multilaterales sobre residuos peligrosos y otros químicos que

---

<sup>11</sup> El Programa de Datos sobre Conflictos de Uppsala, UCDP, es un proyecto en la Universidad de Uppsala que registra muertos en conflictos bélicos.

<sup>12</sup> El Instituto de Investigación para la Paz de Oslo (PRIO) realiza investigaciones sobre las condiciones para las relaciones pacíficas entre estados, grupos y personas.

<sup>13</sup> La Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) es el organismo especializado en telecomunicaciones de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), encargado de regular las telecomunicaciones a nivel internacional entre las distintas administraciones y empresas operadoras.

<sup>14</sup> El Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (Acnur; en inglés, UNHCR: United Nations High Commissioner for Refugees) es el organismo de las Naciones Unidas encargado de proteger a los refugiados y desplazados por persecuciones o conflictos, y promover soluciones duraderas a su situación, mediante el reasentamiento voluntario en su país de origen o en el de acogida.

cumplen con sus compromisos y obligaciones en la transmisión de información según lo requiera cada acuerdo relevante.

- c) Exportaciones de plaguicidas peligrosos: Exportaciones de plaguicidas peligrosos (según el Explorador de datos ambientales del PNUMA<sup>15</sup>) en relación con el tamaño de la economía (indicador negativo).
- d) Cuota de energía renovable (2015): Cuota de energía renovable en el consumo total de energía final.
- e) Ozono: consumo de sustancias que agotan la capa de ozono, todas (según el Explorador de datos ambientales del PNUMA) en relación con el tamaño de la economía (indicador negativo).

En la categoría de Contribuciones a la Prosperidad e Igualdad, se consideran los siguientes indicadores:

- a) Comercio abierto: comercio transfronterizo (rendimiento de comercio abierto en comparación con las mejores prácticas).
- b) Voluntarios de las Naciones Unidas en el extranjero: número de trabajadores humanitarios y voluntarios enviados al extranjero (según el programa VNU<sup>16</sup>) en relación con el tamaño de la economía.
- c) Costo de las remesas: costo de transacción promedio (%) del envío de remesas desde un país específico (indicador negativo según el Banco Mundial)
- d) Salidas de IED: salidas de IED (según la UNCTAD<sup>17</sup>) en relación con el tamaño de la economía.
- e) Ayuda al desarrollo: Contribuciones a la cooperación al desarrollo (ayuda según las Iniciativas de Desarrollo) en relación con el tamaño de la economía.

En la categoría de Contribuciones a la Salud y Bienestar se consideran los siguientes indicadores:

---

<sup>15</sup> El Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), es un organismo de la Organización de la ONU que coordina sus actividades ambientales, ayudando a los países a desarrollar y aplicar políticas y prácticas ecológicamente racionales.

<sup>16</sup> Voluntarios de Naciones Unidas

<sup>17</sup> La Conferencia de las Naciones Unidas es una organización intergubernamental destinada para promover los intereses de los Estados en desarrollo en el comercio mundial. La UNCTAD es la parte de la Secretaría de las Naciones Unidas que se ocupa de cuestiones de comercio, inversión y desarrollo.

- a) Ayuda alimentaria: Financiación de la ayuda alimentaria (según el PMA<sup>18</sup> en relación con el tamaño de la economía).
- b) Exportaciones de productos farmacéuticos: Exportaciones de productos farmacéuticos (según el ITC) en relación con el tamaño de la economía.
- c) Donaciones voluntarias en exceso a la OMS: Contribuciones voluntarias en exceso a la Organización Mundial de la Salud en relación con el tamaño de la economía.
- d) Donaciones de ayuda humanitaria: Contribuciones de ayuda humanitaria (según UN OCHA<sup>19</sup> en relación con el tamaño de la economía).
- e) Cumplimiento de las normas sanitarias internacionales: Cumplimiento de las normas sanitarias internacionales (según la OMS).

Estos indicadores numéricos, clasificaciones y datos elaborados por Simon Anholt para el *Nation Brand Index* y *Good Country Index*, pueden ser una excelente herramienta para que los países logren identificar a través de esta data, su posición en cada uno de los índices y así puedan tomar consciencia de la importancia de la reputación que tiene cada uno, y lo medible que puede llegar a ser a su reputación ante los ojos del mundo. Esto es una facilidad, para que los países como Reino Unido identifiquen sus áreas de oportunidad, fortalezas y debilidades, de este modo pueden trabajar bajo una estrategia congruente para lograr los máximos beneficios que puede traerle al país la mejora de su reputación a nivel global, gracias al conocimiento de estas métricas. Finalmente, esto representa que están interesados en la opinión de los públicos extranjeros, es decir, hay una intención de escucha y retroalimentación.

## 1.11 La Diplomacia Pública del Reino Unido

### 1.11.1 Introducción a la Diplomacia Pública Británica

En el año 2005, Lord Cole hizo una revisión de la diplomacia pública británica en la que la definía como: “Un trabajo dirigido a informar y comprometer a individuos y organizaciones de ultramar con el fin de mejorar la comprensión y fortalecer la influencia de Reino Unido de manera congruente con las metas gubernamentales a mediano y largo plazo.” (Cull, 2008, p.61) Aquí se destaca que en esta definición se utilizó el uso de la diplomacia pública al servicio de las metas de políticas públicas.

---

<sup>18</sup> El Programa Mundial de Alimentos es la rama de asistencia alimentaria de las Naciones Unidas.

<sup>19</sup> Oficina de Naciones Unidas para la Coordinación de Asuntos Humanitarios

En el año 2007, el grupo de Diplomacia Pública de la FCO (Foreign & Commonwealth Office, ahora FCDO) brindó una definición de la diplomacia pública como “el proceso para alcanzar las prioridades estratégicas internacionales de Reino Unido mediante el compromiso con el público en ultramar”. (Cull, p.62)

De acuerdo con la definición previamente mencionada, un proceso clave es la generación de prioridades estratégicas. Cada elemento dentro de la diplomacia pública debe asumir un papel distinto y operativo en la realización de estas prioridades, de acuerdo con sus límites de su respectiva independencia.

Por lo tanto, para Reino Unido, el tener prioridades para la gestión del entorno internacional es una condición que se debe poseer para lograr tener una diplomacia pública efectiva. Además, se requiere de un compromiso que consiste en la escucha y retroalimentación; de ahí la importancia que los órganos de la diplomacia pública y sus elementos de escucha tengan un papel clave en la definición y configuración de políticas públicas que les corresponderá realizar después.

Anteriormente, en el caso británico, las políticas públicas no significaban nada diferente para el poder blando de Reino Unido al no estar publicitadas o coordinadas con la diplomacia pública. Algunos proyectos de ayuda, dirigidos por el Departamento de Desarrollo Internacional (DFID), pasaron por esta situación, desapercibidos, por lo que no funcionaron como herramienta estratégica de Diplomacia Pública para la promoción de estas acciones que podrían ayudar con la imagen país.

En el caso británico, su diplomacia pública actual ha llegado al grado de influir directamente en las políticas públicas de los Estados receptores. Su diplomacia se encarga de crear y exportar sus propios modelos, ya sean educativos, industriales, sociales, profesionales, para que estos sean implementados en los países receptores, exportando su *knowhow*<sup>20</sup>, ya sea a través de las ayudas al desarrollo, o a programas de capacitación, acondicionando a su gusto poco a poco, el ambiente en el que se quiere entrar.

---

<sup>20</sup> Son habilidades y conocimientos técnicos, operativos y estratégicos que una empresa ha aglutinado a lo largo del tiempo y que conforman su ventaja competitiva.

### 1.11.2 Soft Power & The UK's Influence Committee

El Comité sobre el poder blando y la influencia del Reino Unido fue creado el 16 de mayo de 2013 para analizar el uso del "*soft power*<sup>21</sup>" y promover la influencia e intereses globales del Reino Unido. (Parliament of the UK, 2014).

Este comité especifica que el *soft power* no es simplemente un nuevo nombre para la diplomacia tradicional y el ejercicio de las habilidades diplomáticas, sino que también le agrega una nueva dimensión importante al manejo de los asuntos internacionales, planteando nuevos desafíos –que este comité buscaba explorar–.

En las pruebas recibidas por el Comité, se identificó que las condiciones en las que se desarrollaban las relaciones internacionales en ese entonces habían sufrido y continuaban experimentando cambios importantes, que hacen que el concepto de poder blando sea cada vez más relevante. Estos cambios se derivan del incremento del poder y la influencia crecientes del mundo no occidental y, en particular, de la rápida escalada del poder de Asia, que coinciden claramente con una explosión en la conectividad transfronteriza instantánea entre seres humanos a través del internet. Estos fenómenos están provocando importantes alteraciones en la distribución del poder global.

En la investigación del Comité, se exploró el significado de estos cambios para la posición del Reino Unido en el mundo y su capacidad para mantener su prosperidad y seguridad. Además, el Comité se encargó de examinar las formas en que los equilibrios de poder internacionales estaban cambiando en este contexto. Se debe considerar el papel del poder blando en los asuntos internacionales de una nación como Reino Unido que desea mantener su posición como líder mundial en términos económicos y políticos.

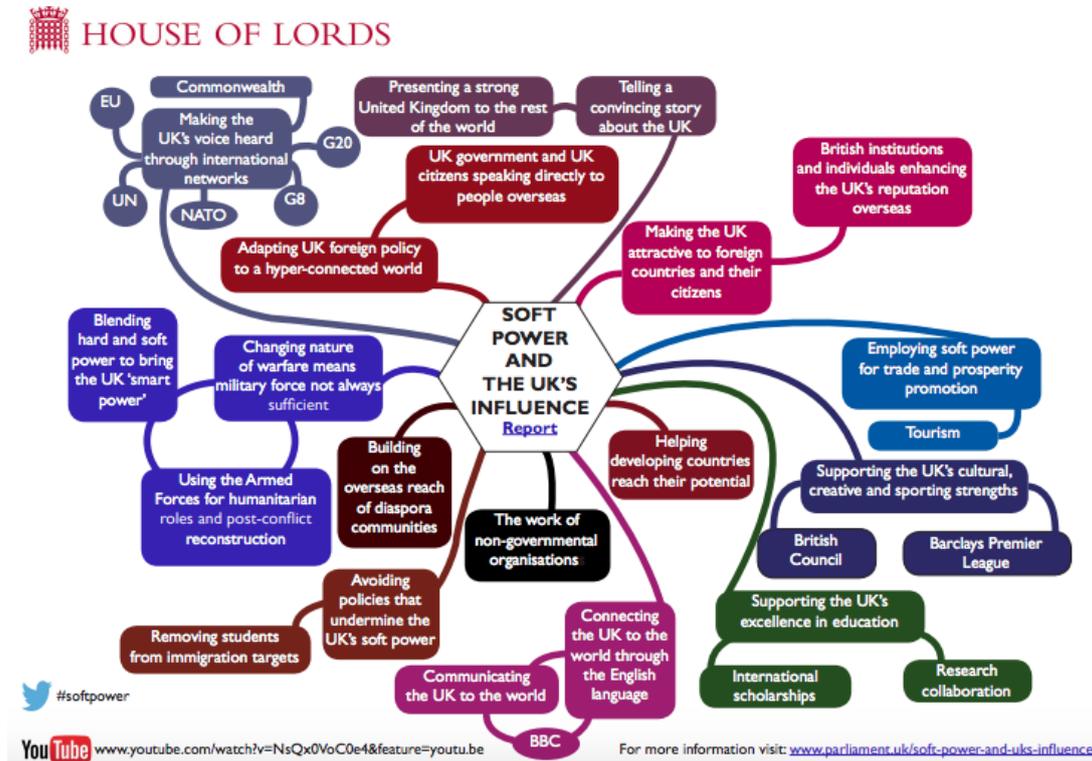
Se analizaron también las fortalezas prácticas que podrían permitir que el Reino Unido se beneficie ampliamente de su poder blando al hacer recomendaciones al propio gobierno sobre cómo apoyar esas fortalezas y para garantizar que el país sea capaz de aprovechar las oportunidades presentadas por esos elementos de poder blando, para convertirlas en las

---

<sup>21</sup> El poder blando fue un término creado por el politólogo estadounidense Joseph Nye en 1990, ha sido definido como "la capacidad de afectar a otros para obtener los resultados que uno desea a través de la atracción en lugar de la coerción o el pago".

ventajas competitivas que pueden ayudar a mantener y mejorar la posición mundial del Reino Unido para así lograr cumplir con sus intereses.

Gráfica 2: La influencia y poder suave de Reino Unido



Fuente: House of Lords – <https://www.parliament.uk/>

En el mapa conceptual superior, elaborado por la casa de los Lores y el Comité (2014), se pueden observar todas las áreas, objetivos y herramientas en las que se observa que Reino Unido tiene posibilidad de utilizar su influencia y poder suave:

- Para hacer al Reino Unido atractivo al público extranjero se sugiere utilizar las instituciones e individuos para mejorar la reputación de Gran Bretaña en el extranjero.
- Utilizar el *soft power* para promover el comercio, el turismo y la prosperidad.
- Apoyar las fortalezas británicas culturales y deportivas, esto a través del British Council y la Barclays Premier League.
- Apoyar la excelencia educativa británica a través de becas internacionales y colaboraciones de investigación.
- Conectar a Reino Unido al mundo a través del idioma inglés, utilizando a la BBC como medio para lograr esto.
- Ayudar a países en desarrollo a alcanzar su potencial.

- El trabajo de organizaciones no gubernamentales.
- Construir sobre el alcance en el extranjero de las comunidades de la diáspora.
- Evitar políticas que socavan el poder suave del Reino Unido, como quitar a los estudiantes como objetivos de inmigración.
- La naturaleza cambiante de la guerra significa que la fuerza militar no siempre es suficiente, por lo que se debe utilizar a las Fuerzas Armadas para funciones humanitarias y reconstrucción posconflicto; además de mezclar al poder suave y duro para crear un *smart power* de Reino Unido.
- Hacer que la voz de Reino Unido sea escuchada en redes de trabajo internacionales, como en la Commonwealth el G20, el G7, OTAN, ONU.
- Adaptar la política exterior de Reino Unido a un mundo *híper* conectado a través de acciones del gobierno y de ciudadanos británicos hablando con personas extranjeras.
- Contar una historia convincente de Reino Unido, presentando una imagen fuerte de Reino Unido al resto del mundo.

Asimismo, dentro de las labores del comité, en el 2014, se solicitó una audiencia al director de la Campaña GREAT de ese entonces, Conrad Bird y al director de Comunicaciones Gubernamentales Alex Aiken, para poder conocer más a fondo y detalladamente la campaña. Dentro de esta audiencia se pudieron tratar diversos temas de importancia, así como el cuestionamiento de diversos puntos que se consideraban relevantes para este comité y que no estaban muy claros o que generaban algún tipo de incertidumbre sobre si la campaña GREAT estaba realmente creando un impacto positivo para el Reino Unido o no.

### 1.11.3 Reino Unido en el *Nation Brand Index*

De acuerdo con el sitio web [visitbritain.org](http://visitbritain.org) (2020), el Reino Unido ocupó el segundo lugar como marca país, detrás de Alemania. El Reino Unido tiene una marca país, clasificada entre los cuatro primeros en cinco de las seis dimensiones que conforman el rango de marca país. En cuanto a las dimensiones relevantes para el turismo, el Reino Unido ocupó el cuarto lugar entre 50 países en turismo y el tercero en cultura.

Su dimensión turística más fuerte es para la “vibrante vida de la ciudad y atracciones urbanas”, clasificada en cuarto lugar. “Ser rico en edificios y monumentos históricos” también ocupa el quinto lugar. En 2020, la clasificación “me gustaría visitar si el dinero no fuera un problema” bajó un rango al quinto lugar. Dentro del elemento Cultura, la clasificación del Reino Unido

para la “cultura contemporánea” bajó un lugar en los resultados de 2020 al cuarto lugar, con “sobresale en el deporte” saltando dos rangos al tercer lugar. El “patrimonio cultural” ocupó el sexto lugar entre 50, una mejora de un puesto en 2020.

La belleza natural sigue siendo un atributo más débil para el Reino Unido. Después de alcanzar su punto máximo en 2015 en el puesto 18, ahora ocupa el puesto 23. Las percepciones de bienvenida “Si visito, la gente me haría sentir muy bienvenido” - subieron un lugar al 15 este año, aunque el Reino Unido ocupó el cuarto lugar en la dimensión de Personas en general. En las otras dimensiones, el Reino Unido mantuvo su cuarto puesto en Exportaciones e Inmigración-Inversión y ganó un puesto en Gobernanza al décimo.

Tabla 2: Tablas de posiciones de Reino Unido en el NBI

<b>Dimensiones/Atributos del Hexágono</b>	<b>Puesto del Reino Unido en el 2020</b>
<b>TURISMO</b>	4°
Rico en edificios históricos y monumentos	5°
Vida urbana vibrante y atracciones urbanas	4°
Me gustaría visitar si el dinero no fuera un problema.	5°
Rico en belleza natural	23°

<b>Dimensiones/Atributos del Hexágono</b>	<b>Rango del Reino Unido en el 2020</b>
<b>CULTURA</b>	3°
Interesante y emocionante para la cultura contemporánea.	4°
Sobresale en el deporte	3°
Tiene un rico patrimonio cultural	6°

<b>Dimensiones/Atributos del Hexágono</b>	<b>Puesto del Reino Unido en el 2020</b>
<b>INMIGRACIÓN E INVERSIÓN</b>	4°
Dispuesto a vivir y trabajar allí por un período sustancial.	3°

Un lugar con alta calidad de vida	5°
Un buen lugar para estudiar y obtener calificaciones educativas	2°
Tiene negocios en los que me gustaría invertir	6°
Se preocupa por la igualdad en la sociedad	10°

<b>Dimensiones/Atributos del Hexágono</b>	<b>Puesto del Reino Unido en el 2020</b>
PERSONAS	4°
Si me visitaran, la gente me haría sentir muy bienvenido.	11°
Me gustaría una persona del país como amigo cercano.	3°
Emplearía a una persona bien calificada del país	3°

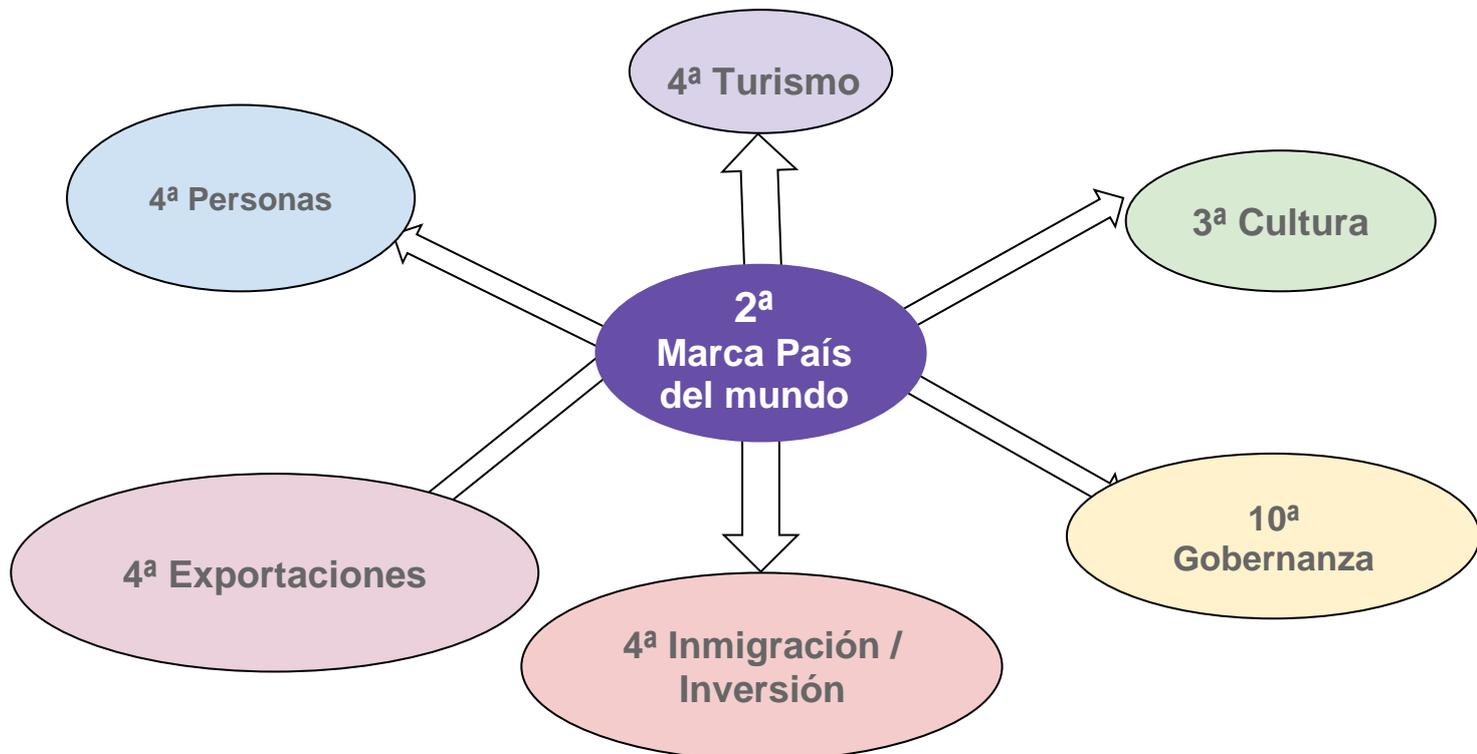
<b>Dimensiones/Atributos del Hexágono</b>	<b>Puesto del Reino Unido en el 2020</b>
EXPORTACIONES	4°
Contribuyente principal a la innovación en ciencia y tecnología.	5°
Mejor sensación al comprar productos si se fabrican allí.	4°
Ideas creativas y de vanguardia, nuevas formas de pensar	4°

<b>Dimensiones/Atributos del Hexágono</b>	<b>Puesto del Reino Unido en el 2020</b>
GOBERNANZA	10°
Gobierno competente y honesto	11°
Respeto los derechos de los ciudadanos y trata con equidad	10°
Se comporta responsablemente en la paz y seguridad internacional	10°

Se comporta responsablemente para proteger el medio ambiente.	13°
Se comporta de manera responsable para ayudar a reducir la pobreza mundial	8°

Fuente: Visit Britain / Tablas de Elaboración Propia

Gráfica 3: Mapa conceptual de Reino Unido sobre su ranking en el NBI



Fuente: Elaboración propia con base en información de visitbritain.org

Derivado de este pensamiento, Simon Anholt hace énfasis en que los países que son preferidos por el público no son los países ricos, poderosos, o modernos, sino los que son “buenos”. “Buenos” significa que aporten y contribuyan a algo al mundo, ya sea haciéndolo más seguro, más justo o equitativo o simplemente mejor. Estos son los países que tienden a ser más populares.

Anholt reafirma este pensamiento explicando que a cada gobierno le dice lo mismo de que para estar bien hay que hacer el bien. Si se quieren vender más productos, si se quiere obtener mayor inversión, si se quiere ser más competitivo, entonces se debe trabajar en dicha imagen, a fin de

promover mucho mejor un ambiente propicio para incentivar los negocios, el turismo y las inversiones. En resumidas cuentas, un buen país o *good country*, generará más competitividad.

Debe hacerse mención que desde el año 2015, hasta el año 2018, Reino Unido se mantuvo estable, en tercer lugar del *Nation Brand Index*, sin embargo, en el 2019, bajó una posición al cuarto puesto. Según el estudio de Ipsos – Anholt publicado en el 2020, la reputación del Reino Unido sigue siendo positiva en general, a pesar de que su clasificación cayó del segundo al quinto lugar en 2021.

Las fortalezas de la reputación del Reino Unido se encuentran en las exportaciones, la cultura y la inmigración y la inversión, impulsadas en gran medida por las percepciones positivas de las contribuciones del Reino Unido a la ciencia y la tecnología, deporte y cultura contemporánea, y las calificaciones educativas. Por el contrario, las debilidades relativas de la reputación del Reino Unido se encuentran en las personas y la gobernanza, en particular en las percepciones de la naturaleza acogedora de su gente y la protección del medio ambiente. (Ipsos, 2021)

#### 1.11.4 Reino Unido en el *Good Country Index*

Con base en la información previamente mencionada en el capítulo anterior, donde se explica cómo funciona este índice, se puede observar a continuación la clasificación Reino Unido y la posición en la que se encuentra:

- Contribuciones a la Ciencia y Tecnología - puesto 3
- Contribuciones a la Cultura - puesto 16
- Contribuciones a la Paz Internacional y la Seguridad - puesto 71
- Contribuciones al Orden Mundial puesto 13
- Contribuciones al Planeta y al Clima puesto 27
- Contribuciones a la Prosperidad e Igualdad puesto 18
- Contribuciones a la Salud y Bienestar puesto 7

## Gráfica 4: Reino Unido en el Good Country Index



Fuente: <https://index.goodcountry.org/>

Con estos resultados del *Nation Brand Index* y el *Good Country Index*, se puede demostrar que Reino Unido que ha puesto atención a los indicadores que califican, esforzándose para crear una estrategia que involucre todos los sectores y así lograr mejorar su estrategia de diplomacia pública, de este modo puede conocer sus fortalezas y debilidades como nación y así trabajar en ellas para así mejorar su reputación, que finalmente se traducirá en atracción de turistas, inversionistas y estudiantes a Gran Bretaña.

El Reino Unido en cuestión de la contribución Global que hace en distintos sectores tiene que: en Ciencia y Tecnología, ocupa el puesto número 3; en Cultura, logró el lugar 16; en Paz y Seguridad Internacional, alcanzó el lugar número 71; en Orden Mundial ocupó el lugar 13; en Planeta y Clima, logró un lugar 27; en Prosperidad y Equidad tiene la posición número 18 y finalmente en el rubro de Salud y Bienestar, ocupa el puesto número 7.

### 1.11.15 British Council

El British Council (2021) es una organización benéfica (registrada en Inglaterra, Gales y Escocia) que funciona como un organismo público ejecutivo no departamental, sin embargo, recibe el apoyo gubernamental de Reino Unido, aunque operacionalmente es independiente.

Entre sus objetivos principales se encuentran:

- Promover las relaciones culturales y la comprensión de las diferentes culturas entre personas y pueblos del Reino Unido y otros países;
- Promover un conocimiento más amplio del Reino Unido;
- Ampliar el conocimiento del idioma inglés;
- Fomentar la cooperación cultural, científica, tecnológica y educativa entre el Reino Unido y otros países

- O promover de otro modo el avance de la educación

El British Council es socio de la campaña GREAT para promover las fortalezas del Reino Unido en la educación, el idioma inglés y las artes. Lo anterior, lo lleva a cabo a través una Campaña llamada “GREAT Study UK” antes llamada “Study UK”. Esta campaña fue lanzada en 2016, cuando el British Council y GREAT iniciaron una campaña para unificarse y enfocarse en los esfuerzos de *marketing* internacional del Reino Unido. De acuerdo con el Cabinet Office (2022) “Study UK”, estudiantes de 121 países del mundo han sido atraídos a las universidades del Reino Unido a causa de la campaña, lo que representa un crecimiento para las economías locales. La campaña en conjunto, opera a través de canales de marketing y oportunidades de becas para promover la educación superior de Reino Unido.

La campaña se lleva a cabo por medio de anuncios digitales. Algunas de las actividades para apoyar la campaña consisten en: pláticas, exhibiciones y briefings para los estudiantes antes de su llegada a Gran Bretaña, y cursos en línea gratuitos para aprender sobre la experiencia de estudiantes en Reino Unido. Asimismo, cuentan como elemento clave, el sitio web de Study UK, que brinda información completa sobre todo lo que implica estudiar en el Reino Unido. También cuentan con un boletín informativo dedicado a la campaña. (British Council, 2022). Poseen además, una galería de recursos visuales para que las instituciones superiores utilicen en sus promociones de *marketing* internacional. En una encuesta en 2018 de estudiantes internacionales en el Reino Unido, el 14% de los respondientes mencionó haber estado en contacto con la campaña de Study UK antes de ir a estudiar al Reino Unido. (British Council, 2022)

El ministro Jake Berry (2020) mencionó que “La llegada de estudiantes internacionales de 2018/2019 generó £28 800 millones de libras esterlinas para la economía del Reino Unido, según un informe del Instituto de Políticas de Educación Superior.”

Notablemente, el British Council es un organismo que promueve con poder suave a Reino Unido en el mundo, y es quizás uno de los brazos y herramientas del FCDO más útiles que posee en su campaña de promoción a Reino Unido.

Otra de las estrategias más valiosas que posee el British Council es la enseñanza del idioma inglés, así como su certificación, ya que es la entidad que emite los certificados que son

reconocidos a nivel mundial como prueba de dominio del inglés como lengua extranjera. En varios de sus promocionales, se incluye el logo de GREAT. Además, en su material para impartir lecciones normalmente se utilizan elementos que ayudan a mostrar a Reino Unido ante los aprendices del idioma inglés en el mundo, utilizando este medio para mejorar su reputación y exaltar sus riquezas históricas y culturales, lo cual puede terminar en un impacto positivo para Reino Unido.

Figura 1: Logo del British Council



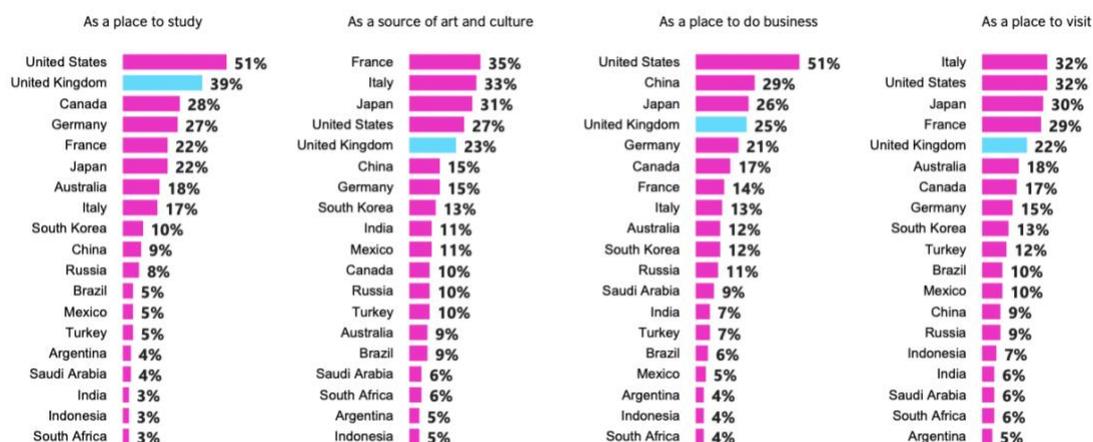
Fuente: britishcouncil.org

Además de las labores que realiza, el British Council junto con la empresa Ipsos Mori, llevó a cabo una encuesta en línea para obtener la opinión y percepción de las personas jóvenes de los países miembros del G20. En total se entrevistaron 20,616 jóvenes de entre 18 y 24 años de edad. Este reporte muestra cómo la percepción del Reino Unido ha cambiado con el tiempo. (British Council, 2021, p. 10)

En el informe de resultados de la encuesta (2021), se muestra que:

- El Reino Unido e Italia son los países considerados como más atractivos. Más del 75% de los participantes los calificaron así. (p.2).
- El estudio también demuestra que el ranking de Reino Unido ha mejorado significativamente desde 2016. En 2016 Reino Unido se encontraba en cuarto lugar y en 2021 se encontró en el primer puesto de los países miembros del G20.(p.3).
- En el ámbito confianza en el gobierno el Reino Unido se encuentra en segundo lugar junto con Alemania , subiendo un puesto desde el 2020. (p.4)
- Además, el estudio demuestra que la fortaleza y mayor atractivo de Reino Unido es la educación, posicionandose en segundo lugar, después de Estados Unidos. (p.6)
- Respecto a la cultura y el arte, Reino Unido se posiciona en el quinto lugar. (p.6)
- Como un lugar para hacer negocios, se encuentra en el cuarto lugar. (p.6)
- Finalmente, como un lugar para visitar, se encuentra en el quinto lugar. (p.6)

Gráfica 5: Clasificación del Reino Unido como lugar para: estudiar, fuente de arte y cultura, hacer negocios y visitar.



Fuente: British Council, 2020.

En este primer capítulo, se identificaron los elementos y herramientas prácticas con los que cuenta Reino Unido para llevar a cabo su diplomacia pública. Es evidente que el Estado toma muy en cuenta distintas estrategias de aplicación y evaluación; considera de mucha importancia su posición en los rankings de *Nation Brand Index* y *Good Country Index*, donde es notable que no han obtenido resultados tan positivos, sin embargo, se encuentran siempre ubicados dentro de las primeras posiciones. Es muy destacable el hecho de que se busca medir su progreso en cuestión de reputación y siempre está monitoreada en distintos ámbitos. Cosa que quizá no toman en cuenta muchos otros países.

Es evidente que lo que busca Reino Unido es sobresalir y destacar entre todos los demás países, y es por eso que utiliza una campaña de tan gran alcance como es la Campaña GREAT.

A continuación, pasaremos a describir la campaña GREAT de diplomacia pública de Reino Unido.

## Capítulo 2: “GREAT Britain & Northern Ireland Campaign (“GREAT Campaign”)

Hay muchas formas y maneras de llevar a cabo la diplomacia pública, y cada país en el mundo debe tener una estrategia para realizarla. En el caso de Gran Bretaña, tiene a la Campaña “GREAT”, objeto de este trabajo. Es una campaña internacional lanzada en el 2012 para mostrar lo mejor de Reino Unido y con eso lograr atraer capital, inversiones extranjeras, estudiantes y turistas.

Con este trabajo, se busca llegar a una comprensión más profunda sobre el proceso de elaboración, planeación, evaluación y aplicación de esta campaña de Diplomacia Pública a través de la comunicación estratégica, ya que quizá sea una de las campañas de *marketing* y publicidad más grandes y coordinadas en distintos niveles y sectores jamás vista en ningún otro país.

Antes de la campaña, no existía un enfoque coherente para la marca del país o promocionar a Gran Bretaña ante audiencias extranjeras. En cambio, las organizaciones gubernamentales utilizaban sus propias marcas, logotipos, slogans y nombres. También había muy poca coordinación entre los sectores de turismo, comercio e inversión, y organizaciones educativas al promover el Reino Unido en el extranjero.

### 2.1 Contexto Histórico de la Campaña “GREAT”

Un antecedente al que se puede remontar sobre la creación de la campaña “GREAT” es cuando en el año de 2005, Londres fue concedido a Reino Unido como la sede para los Juegos Olímpicos y Paralímpicos de verano del 2012 (James Pammet, 2014). Después de este suceso, Londres fue víctima de ataques terroristas llevados a cabo por sujetos pertenecientes al grupo de Al-Qaeda. Ese mismo año, fue organizada la 31ª Cumbre del G8, en Edimburgo, Escocia. Debido a esta cumbre, diversas protestas surgieron en contra de la situación en la que el Reino Unido se encontraba en esos momentos.

El siguiente suceso de gran relevancia, fue la crisis mundial del 2008. Como muchos otros países, Reino Unido cayó en recesión, y gran parte de su economía productiva fue perjudicada terriblemente, y tuvo un impacto negativo directo en la sociedad y en el gobierno. Asimismo, la tasa de desempleo incrementó, así como los índices de pobreza y desigualdad social.

Después, el asesinato de un hombre en Londres en 2011, causado por la brutalidad policial causaron marchas y protestas pacíficas, sin embargo, la situación se elevó a disturbios en las principales ciudades de Reino Unido.

A raíz de estos hechos que tuvieron un gran impacto mediático negativo sobre Reino Unido, el gobierno británico implementó un plan estructurado e integral para la recuperación de la buena imagen país de Reino Unido debido a los Juegos Olímpicos que se llevarían a cabo el siguiente año, a través de la campaña llamada GREAT Campaign.

## 2.2 Los Juegos Olímpicos de Londres 2012 como plataforma de lanzamiento de la Campaña “GREAT”

Después de tres intentos sin éxito por parte de Reino Unido para ser sede de los Juegos Olímpicos y Paralímpicos, finalmente en el año 2005, Londres fue seleccionado para llevar a cabo este evento en el verano del 2012. La Asociación Olímpica Británica había estado trabajando en la candidatura desde 1997. Se estimaba un gasto inicial de £2,000 millones, sin embargo, al final se gastaron alrededor de £9,300 millones por todo el evento. (House of Lords, 2013, p.38)

Con la Boda Real en 2011, y los Juegos Olímpicos y Paralímpicos de Londres 2012 y el Jubileo de Diamante de la Reina, los ojos del mundo estuvieron puestos en el Reino Unido. La campaña “GREAT” fue lanzada en el año 2012 por el primer ministro de ese entonces, David Cameron, para incrementar un interés global en el Reino Unido como resultado de los Juegos Olímpicos y Paralímpicos de Londres, además de que ese mismo año, se celebró el Jubileo de Diamante de la Reina Elizabeth II. Fue creada y diseñada para mostrar y promocionar en el mundo lo mejor que Reino Unido ofrece en distintas áreas y ámbitos.

Un primer indicio de esta campaña y todo lo que buscaba representar, fue visto por primera vez en la inauguración de los Juegos Olímpicos de Londres 2012. El espectáculo fue nombrado “*Isles of Wonder*” y tuvo una duración de casi cuatro horas. Fue dirigido por el director británico, Danny Boyle y la música creada específicamente para el evento, fue compuesta por la banda británica Underworld. Se consideró como un homenaje al país, a su historia, a su cultura y al deporte. El presupuesto para la realización del evento inaugural fue de £27 millones, de acuerdo con los periodistas Vanessa Kortekaas y Roger Blitz (2012). La audiencia

internacional fue de aproximadamente 900 millones de espectadores y asistieron alrededor de 130 jefes de Estado y de Gobierno. (BBC News, 2012)

Figura 2: Ceremonia de Inauguración de los JJOO de Londres en 2012



Fuente: The Independent

La ceremonia de inauguración fue iniciada por Bradley Wiggins, quien fue el primer británico en la historia en ganar un *Tour de France*, al hacer sonar una gigantesca campana diseñada especialmente para esta ceremonia por la misma compañía que hizo la campana de la Elizabeth Tower (o el Big Ben).

Algo que destaca de la inauguración, fue el hecho de que, por primera vez en la historia, la Reina Isabel II participó en un filme, junto al actor Daniel Craig, quien protagoniza al personaje mundialmente conocido James Bond. En el filme corto podemos observar al Agente 007 en el Palacio de Buckingham y luego llevando a la Reina en un helicóptero, cruzando la ciudad hasta llegar al estadio, ahí la Reina descendió en paracaídas, aunque verdaderamente, se utilizó un doble.

Figura 3: Sketch previo a la inauguración de la ceremonia de los JJOO de Londres 2012



Fuente: Mirror.co.uk

La inauguración se centró en la Revolución Industrial, el National Health Service (NHS), personajes y elementos culturales, musicales y literarios británicos emblemáticos como lo son: el Big Ben (Ahora Elizabeth Tower), el río Támesis, la BBC, Winston Churchill, el icónico automóvil Mini Cooper, la participación de la escritora J.K. Rowling (autora de la saga Harry Potter), entre muchos otros. También se utilizaron elementos musicales de conocidas bandas británicas como: The Rolling Stones, Queen, Sex Pistols, The Clash, Frankie Goes To Hollywood, New Order y una escena con el actor Rowan Atkinson, interpretando a Mr. Bean, y la Orquesta Sinfónica de Londres.

Imagen 4: Imagen tomada de la Inauguración de los JJOO de Londres 2012



Fuente: Mirror.co.uk

Esta es la tercera vez que la ciudad es sede de unos Juegos Olímpicos desde la era moderna. Asimismo, se pudo observar un claro énfasis en los momentos claves y positivos de la historia británica; además se incluyó un recuerdo a las 52 personas que fallecieron debido al atentado en el metro de Londres en el 2005.

El desfile de los atletas fue musicalizado por reconocidos artistas y bandas británicas como: los Chemical Brothers, Arctic Monkeys, Pet Shop Boys, Bee Gees, Electric Light Orchestra, U2, las Spice Girls, David Bowie, entre otros.

Para el encendido de la llama olímpica, el cinco veces ganador del oro olímpico Steve Redgrave recibió el fuego olímpico de David Beckham (destacado jugador británico de fútbol); después, una serie de jóvenes tomó el relevo y así el fuego comenzó a arder en el centro mismo del estadio.

Finalmente, para el cierre de la inauguración, el músico Paul McCartney, interpretó la canción icónica de The Beatles “Hey Jude” creando así un cierre emotivo a la inauguración.

Imagen 5: Paul McCartney en la ceremonia de inauguración de los JJOO de Londres 2012



Fuente: CNN.com

Respecto a las opiniones extranjeras de esta inauguración, se consideraron en su mayoría positivas. Se podría decir entonces que esta inauguración fue la parte inicial de esta campaña

de diplomacia pública e imagen país, que mostró lo “mejor” del Reino Unido a lo largo de su historia, aprovechando el foco de atención en Gran Bretaña generado por los Juegos Olímpicos de Londres en 2012.

Para la ceremonia de clausura de los Juegos Olímpicos de Londres 2012 se tituló oficialmente “*A Symphony of British Music*” en donde las bandas más destacadas de Reino Unido de distintas décadas –pasadas y presentes– hicieron acto de presencia. Tuvo una duración de aproximadamente tres horas. Se calcula que la audiencia global fue de alrededor de 750 millones de personas. En la ceremonia se contó con la participación de varios artistas británicos, algunos en vivo y otros en grabaciones, demostrando nuevamente las contribuciones musicales que Reino Unido ha brindado al mundo. Algunos de los artistas que participaron en esta clausura fueron:

- Orquesta Sinfónica de Londres
- Madness
- Pet Shop Boys
- One Direction
- The Beatles
- Queen
- David Bowie
- Ed Sheeran
- Fatboy Slim
- Taio Cruz
- Jessie J
- Spice Girls
- Electric Light Orchestra
- Muse
- Brian May y Roger Taylor de Queen
- Take That
- The Who

Figura 6: Clausura de los JJOO Londres 2012



Fuente: BBC

### 2.3 Creador de la Campaña

Conrad Bird, director y creador de la Campaña “GREAT Britain”, dirigió durante casi 10 años la campaña, desde noviembre del 2011 a marzo del 2021. Antes de tener una carrera en el gobierno, Conrad estuvo 18 años trabajando en el sector de publicidad, trabajando con agencias británicas e internacionales. También creó una consultora de comunicación muy exitosa, en la que ganó varios premios durante 8 años.

En el año 2002, se unió al gobierno, trabajando inicialmente con la *Central Office of Information* (Oficina Central de Información) en temas desde uso de drogas de adolescentes hasta exportación internacional. Luego se unió al *Cabinet Office* (Oficina del Gabinete) con el Primer secretario Permanente de Comunicación del Gobierno como director de Comunicaciones Estratégicas. En este momento, lanzó una campaña llamada “*Engage*”, que tenía un enfoque de la comunicación gubernamental, y fue responsable de las campañas para lograr combatir el terrorismo y el extremismo de los derechos de los animales.

Después, trabajó en el *Foreign & Commonwealth Office* (Ahora Foreign, Commonwealth & Development Office) como director de Diplomacia Pública y Campañas Estratégicas donde fue responsable de una amplia gama de políticas y campañas, incluidas sobre temas como el

“Soft Power”, Juegos Olímpicos y Paralímpicos de 2012 y campañas en Medio Oriente, Libia, Afganistán y Pakistán.

En el 2014, su rol se extendió a la responsabilidad de realizar destacadas campañas gubernamentales y hacer eficiente el gasto del gobierno en comunicaciones. En el 2015, fue galardonado como *Commander of the Order of the British Empire* (CBE) por su servicio al gobierno británico en el área de comunicaciones y comercio.

#### 2.4 La Campaña “GREAT”

Originalmente creada como una campaña publicitaria a corto plazo por parte del gobierno para promover a Reino Unido como destino turístico y de inversión durante y después de los Juegos Olímpicos de Londres 2012, “GREAT Campaign” se convirtió en una marca país sólida que ha sido utilizada por una amplia gama de departamentos gubernamentales y asociaciones públicas y privadas.

Figura 7 : Logo de la Campaña GREAT



Fuente: [teammaverick.com](http://teammaverick.com)

La empresa británica Mother fue la encargada de crear la estrategia de marca y un marco para GREAT. Después, con ayuda de otra empresa británica de publicidad, Radley Yeldar, se definieron los nuevos principios y activos de la marca, dando así expresión a través de distintas aplicaciones y oportunidades en constante evolución, desde películas hasta diseños de vehículos, campañas publicitarias a gran escala y presentaciones de prensa en todo el mundo.

La GREAT Campaign está gobernada por una junta ministerial y también obtiene aportes de un Consejo del Sector Privado, que incluye a representantes de organizaciones como la BBC, Premier League, HSBC y el British Fashion Council. (GREAT Britain Campaign, 2012)

Originalmente la campaña buscaba enfocarse en 13 mercados de países principalmente, capaces de generar el mayor retorno de inversión y comercio: Estados Unidos, China, India, Brasil, Francia, Alemania, México, Turquía, Indonesia, Corea del Sur, el Golfo, Polonia y países emergentes de Europa. (GREAT Britain Campaign, 2012, p.5)

La campaña GREAT, marca la primera vez que el Reino Unido ha sido promovido con una estrategia unificada y coordinada de marca país única; que reúne a sus instituciones gubernamentales y a sus empresas más importantes. La campaña ha evolucionado constantemente y se ha expandido a lo largo de los años desde sus inicios hasta la actualidad.

#### 2.4.1 Principales Objetivos de la Campaña “GREAT”

Lo que esta campaña busca promover es cada uno de los aspectos positivos de Reino Unido, desde sus patrimonios culturales, históricos y paisajes; presentar su gastronomía; atraer estudiantes del mundo para que vayan a estudiar en el Reino Unido, generar inversión; así como incrementar los intercambios comerciales entre Reino Unido y el resto del mundo, apoyando también a las empresas británicas exportadoras, generando así beneficios económicos mediante la explotación de la marca nacional de Gran Bretaña, a través de técnicas de marca y *marketing*. La campaña se lleva a cabo a través de una gran variedad de departamentos gubernamentales y sus asociaciones con empresas, organizaciones e individuos.

Operando bajo una misma marca para todas sus actividades, la campaña de GREAT crea una plataforma de *marketing* integral y consistente para los esfuerzos de promoción internacional del Departamento de Comercio Internacional (DIT) –que anteriormente era *UK Trade & Investment*–, *VisitBritain*, el *British Council*, Departamento de Cultura, Medios y Deporte (DCMS), el Departamento de Habilidades Empresariales (BIS) –ahora Departamento de Estrategia Comercial, Energética e Industrial– y el *Foreign Commonwealth & Development Office*. Esta es la primera vez que un país logra unificar sus esfuerzos de promoción internacional de esta manera. (Bird, 2017)

Desde que inició, la campaña ha sido implementada en más de 144 países en el mundo y 252 puestos diplomáticos en todo el mundo (GREAT Britain Campaign, 2012). Además, para aprovechar al máximo el impacto del mensaje de GREAT en los mercados objetivos a nivel mundial, se aprovecha el extenso reconocimiento de marcas existentes británicas y personalidades famosas como lo son, por mencionar algunas: British Airways, Jaguar, Land Rover, Premiere League, Richard Branson (CEO de Virgin), Andy Murray (tenista profesional), la Familia Real, entre muchas otras marcas.

Figura 8: Ejemplos de Logos de la Campaña GREAT



Fuente: Radley Yeldar - <https://ry.com/work/great>

#### 2.4.2 Principios de la Campaña “GREAT”

Para la campaña GREAT se elaboró una estrategia estrictamente específica e integrada construida alrededor de los siguientes principios y retos:

- Integrar todos los esfuerzos del gobierno, compartiendo recursos financieros y centralizando la planificación y la compra de medios.
- Incorporar las marcas gubernamentales y las iniciativas de marketing para el beneficio de los socios participantes en la campaña, creando una plataforma sólida para promover al Reino Unido.
- Garantizar mensajes coherentes para el cliente potencial: un estudiante, inversor o turista.

- Financiar esfuerzos en 13 mercados claves capaces de ofrecer el mayor retorno de inversión para turismo, comercio e inversión. (EE.UU., China, India, Brasil, Francia, Alemania, México, Turquía, Indonesia, Corea del Sur, Polonia y Europa emergente)
- Brindar activos de marca a los otros 131 mercados para utilizar como base en los esfuerzos de marketing.
- Organizar la marca en torno a los pilares de la campaña que según las investigaciones mostraron áreas de fortaleza o debilidad que deben mejorarse.
- Involucrar a socios no gubernamentales con buena reputación de una amplia gama de sectores, por ejemplo: de atención médica, cine, moda y automóviles; así como empresarios, marcas británicas icónicas y celebridades que resuenan en los mercados de destino para ampliar el alcance y ampliar el presupuesto a través del dinero y en activos.

#### 2.4.3 Pilares De la Campaña

La empresa británica Radley Yedar, que ayudó a ampliar el alcance de la campaña, trabajó con el gobierno británico para diseñar nuevos principios de marca. De esta manera, se identificaron una serie de atributos clave por los que Gran Bretaña debería ser conocida, y así se definieron 10 pilares (Radley Yeldar, 2015, p.6):

- Herencia
- Cultura
- Campo
- Deporte
- Innovación
- Negocios
- Emprendedores
- Tecnología
- Creatividad
- Conocimiento

Figura 9: Ejemplos de posters de la campaña GREAT de distintos sectores



Fuente: [bbc.co.uk](http://bbc.co.uk)

#### 2.4.4 Identidad de la Marca

Se creó entonces, un sistema de identidad visual y verbal para la Campaña de GREAT. Se utilizaron diversos elementos para transmitir a través de comunicaciones objetivas y estratégicas, que motivan a que las audiencias respondan. Además, la campaña permite interacción con la audiencia en cada uno de los mercados, para ser aprovechado y usado constantemente por socios de los sectores público y privado; esto permite que los elementos puedan ser puestos juntos de distintas maneras, dependiendo en la audiencia y aplicación. Una gran parte de la campaña es mostrar a la gente y socios de Reino Unido.

Figura 10: Póster de Campaña de GREAT Campaign con personajes de Harry Potter

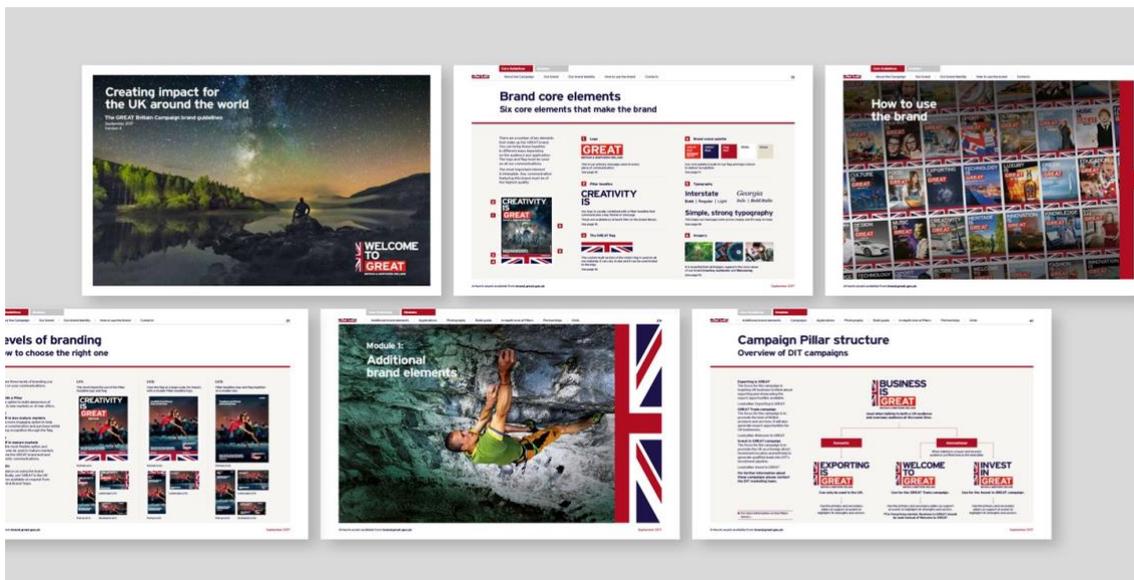


Fuente: [thecreativeindustries.co.uk](http://thecreativeindustries.co.uk)

## 2.4.5 Expresión de la Marca

Una vez que fueron definidos los principios de la marca, identidad y lineamientos, se le dio a GREAT distintas aplicaciones en constante evolución que pueden ser desde películas, campañas publicitarias a gran escala, ruedas de prensa, entre muchas otras actividades. Lo que resultó de esto, es que la campaña se convirtió desde su inicio en una solución completa, fácil de aplicar, flexible y adaptable, pero, sobre todo, que es reconocible en todo el mundo, y que permite comunicar los atributos principales del Reino Unido al público extranjero a través de distintas formas de comunicación, como publicidad exterior, televisión, exposiciones y eventos, redes sociales, relaciones públicas, etc.

Figura 11: Lineamientos del uso de la Marca GREAT por Radley Yeldar



Fuente: Radley Yedar - <https://ry.com/work/great>

## 2.5 Instituciones Gubernamentales que participan con La Campaña “GREAT”

### 2.5.1 Cabinet Office

*The Cabinet Office* (Oficina del Gabinete) apoya al primer ministro y se asegura que el gobierno británico funcione efectivamente. Es la sede del gobierno y toma iniciativa en algunas áreas políticas importantes. (2012)

Figura 12: Logo del Cabinet Office



Fuente: gov.uk - <https://www.gov.uk>

De acuerdo con el *Cabinet Office* (2012) algunas de sus responsabilidades son:

- Garantizar el desarrollo, coordinación e implementación efectiva de las políticas públicas
- Promover la eficiencia y la reforma en todo el gobierno a través de la innovación, mejores adquisiciones y gestión de proyectos mediante la transformación de la prestación de servicios
- Promueve la publicación de datos gubernamentales para hacer más transparente la forma de trabajo del gobierno
- La reforma política y constitucional

A nivel nacional la oficina del gabinete tiene la responsabilidad de la función comercial del estado y la organización comercial del estado; así como la función digital de datos y tecnologías del gobierno a través del servicio digital del gobierno.

Desde 2011, que se inició la campaña GREAT hasta el 2016, fue operador de la campaña. A partir del año 2021, la campaña volvió a estar bajo su operación.

#### 2.5.2 Foreign, Commonwealth & Development Office (FCDO)

La Foreign, Commonwealth & Development Office (Oficina de Relaciones Exteriores, Commonwealth y Desarrollo - FCDO) es una dependencia del gobierno de Reino Unido. Fue creada el 2 de septiembre del 2020 al unir al Department for International Development (Departamento de Desarrollo Internacional - DFID) y el Foreign Commonwealth Office (Oficina de Relaciones Exteriores y Commonwealth - FCO). La fusión de ambas dependencias

se realizó para integrar la diplomacia y el desarrollo y así generar un mayor impacto en el ámbito internacional. (FCDO, 2020)

Figura 13: Logo del FCDO



Fuente: [poverty-action.org](http://poverty-action.org)

La FCDO, está dirigida por el secretario de Estado, Relaciones Exteriores, Asuntos del Commonwealth y Desarrollo, pero normalmente se abrevia como “Secretario de Relaciones Exteriores”. Su representante hasta septiembre de 2021 era Dominic Raab, sin embargo, ha pasado a estar a cargo de Elizabeth Truss desde entonces.

Actualmente, según el sitio web de la FCDO, se menciona que tienen alrededor de 17,300 personas en sus oficinas diplomáticas (Embajadas) y de desarrollo en todo el mundo, incluidas 280 embajadas y altos comisionados en el extranjero. (FCDO, 2020)

Los principales objetivos de la FCDO son:

- proyectar al Reino Unido como una fuerza para el bien del mundo;
- promover los intereses de los ciudadanos británicos; salvaguardar la seguridad del Reino Unido;
- defender sus valores;
- reducir la pobreza y

abordar los desafíos globales con sus socios internacionales. (FCDO, 2020)

Busca lograr a través de herramientas y de desarrollo, una estrategia más integrada, que permita que los embajadores y altos comisionados sean responsables de los objetivos intergubernamentales no solo del FCDO, ya sea a través de campañas diplomáticas, programas de ayuda, trabajando en conjunto con otras dependencias gubernamentales para así lograr desarrollar la influencia de Reino Unido en objetivos internacionales claves para los británicos.

En muchos de los eventos llevados a cabo en Embajadas o puestos diplomáticos, se incluye el elemento o logotipo de GREAT. Además, el FCDO busca construir asociaciones bilaterales y multilaterales globales, con el sector privado y la sociedad civil. Su personal en el extranjero busca desarrollar asociaciones importantes con los gobiernos anfitriones y los grupos más importantes del país, para así lograr cumplir con las prioridades, objetivos e intereses del Reino Unido. (FCDO, 2020)

Algunas de las prioridades y objetivos de la política exterior de Reino Unido actualmente son:

- Políticas internacionales debido al impacto del Covid-19 y los esfuerzos para vacunar a las poblaciones.
- Volumen de comercio debajo de los niveles previos a la pandemia.
- Recuperación lenta de algunos países que tendrán que lidiar con deuda, desempleo e inequidad social.
- Retos ante gobiernos antidemocráticos en algunos países con pobreza y altos niveles de descontento.
- Cambios geopolíticos y geoeconómicos con el ascenso de China en el escenario internacional.
- Incremento de la competencia entre sistemas políticos, incluyendo el orden mundial. Esto incluye diversas áreas incluyendo las políticas económicas de los Estados, así como el espacio y el ciberespacio.
- Crear una acción climática en un año sin precedentes que establece ambiciones en materia climática, biodiversidad y medio ambiente.
- Instaurar regulaciones, normas y estándares para la interacción en el ámbito digital
- Luchar contra la amenaza de la proliferación de armas de destrucción masiva.
- Disminuir el aumento de la inseguridad alimentaria y necesidades humanitarias debido a los conflictos existentes, así como el cambio climático.
- Retos ante la seguridad, sociedades, derechos humanos, ciencia y tecnología debido al rápido cambio de la tecnología.
- Atender los flujos migratorios derivados a causa del cambio climático, pérdida de biodiversidad, conflictos, inestabilidad, pobreza y efectos de la pandemia.
- Atender el impacto de la radicalización y terrorismo, crimen organizado y financiamiento ilícito.

Figura 14: Sede del Foreign, Commonwealth & Development Office



Fuente: flickr.com

Las agencias que gobiernan al FCDO son el Consejo de Supervisión de la FCDO; la Junta Directiva de FCDO; el Comité de Auditoría y Riesgos; la Junta de Liderazgo Superior del FCDO y el Comité Ejecutivo. Además, existen otras como:

- El Comité de Estrategias: se encarga de realizar una supervisión estratégica, recomienda cambios y mide su capacidad estratégica, y asegura coherencia entre la estrategia de HMG (Her Majesty 's Government - Gobierno Británico) y la FCDO.
- El Comité de Inversiones: Evalúa el gasto de la organización y analiza la mejor opción para compras.
- Comité de Personas: Se asegura que la FCDO tenga la mejor fuerza laboral. Ayuda a la organización a colocar a las personas adecuadas en los roles correctos, además de encargarse del bienestar de todo el personal de la organización.
- Comité de Ejecución: Evalúa si la FCDO está cumpliendo con sus objetivos o no.

El Foreign Office es un socio clave de la campaña GREAT, ya que es un contribuyente financiero y socio de entrega en las embajadas. El Foreign Office trabaja muy de cerca con los embajadores, porque son parte fundamentales para la entrega de la campaña en el país en el que se encuentran.

### 2.5.3 Department for International Trade (DIT)

El Departamento de Comercio Internacional (Department for International Trade - DIT) fue creado en Julio del 2016, en respuesta a la decisión del Reino Unido de salir de la Unión

Europea (UE). DIT es un departamento económico internacional creado para asegurar la prosperidad global del Reino Unido promoviendo y financiando el comercio internacional, inversiones y abogando por el libre comercio. Algo muy importante que debe ser destacado, es el hecho de que DIT emplea personal en embajadas y consulados que brindan experiencia y conocimiento local sobre los mercados extranjeros en los que tiene presencia.

Algunas de sus responsabilidades son:

- Unir política, promoción y experiencia financiera para derribar barreras al comercio y a la inversión, y ayudar a las empresas británicas a tener éxito en cualquier territorio;
- Ofrecer un nuevo marco de política comercial para el Reino Unido para cuando abandonaron la Unión Europea (UE);
- Promover el comercio y la inversión británico alrededor del mundo; y
- construir el interés global por los bienes y servicios británicos. (NAO, 2018)

Figura 15: Logo del Department for International Trade (DIT)



Fuente: [great.gov.uk](http://great.gov.uk)

Este departamento asumió la responsabilidad de la política comercial del Reino Unido (excluyendo las negociaciones sobre un acuerdo con la Unión Europea), para promover oportunidades de invertir en el Reino Unido desde el extranjero, y la promoción de las exportaciones. Esto significó que DIT asumió funciones de distintas organizaciones gubernamentales, incluyendo:

- Absorber las responsabilidades de la antigua UK Trade & Investment (UKTI);

- La Unidad Conjunta de Control de Exportaciones, que incluye la Organización de Control de Exportaciones (del Departamento de Negocios, Energía y Estrategia Industrial (BEIS) complementado con la experiencia de Foreign & Oficina del Commonwealth y Ministerio de Defensa;
- La campaña GREAT (para mejorar la posición del Reino Unido en el extranjero) de la Oficina del Gabinete; y
- La política comercial de BEIS.

DIT trabaja con otros departamentos gubernamentales para apoyar su misión (NAO,2018) como lo son:

- DexEU: Department for Exiting the European Union (Departamento para la Salida de la Unión Europea);
- HMT: Her Majesty's Treasury (Tesorería de Su Majestad)
- Cabinet Office (Gabinete de Oficina)
- IPO: Intellectual Property Issues (Cuestiones de propiedad intelectual)
- Defra – Department for Environment, Food & Rural Affairs (Departamento de Medio Ambiente, Alimentación y Asuntos Rurales)
- DCMS – Department for Digital, Culture, Media & Sport (Departamento de Digital, Cultura, Medios y Deporte)
- FCDO – Foreign, Commonwealth & Development Office (Oficina de Relaciones Exteriores, Commonwealth y Desarrollo)
- HMRC – HM Revenue & Customs (Impuestos y Aduanas de Su Majestad)
- BEIS – Department for Business, Energy & Industrial Strategy (Departamento de Negocios, Energía y Estrategia Industrial)
- WTO – World Trade Organization (Organización Mundial del Comercio)
- DHSC – Department of Health & Social Care (Departamento de Salud y Atención Social)
- MHRA – Medicines and Healthcare products Regulatory Agency (Agencia Reguladora de Medicamentos y Productos Sanitarios)
- UKEF – UK Export Finance (Finanzas de exportación del Reino Unido)
- IPO – Intellectual Property Office (Oficina de propiedad intelectual)

#### 2.5.4 Department for Digital, Culture, Media & Sport (DCMS)

Otro organismo gubernamental sumamente importante que impulsa la campaña de GREAT es el Department for Digital, Culture, Media & Sport (Departamento de Digital, Cultura, Medios y Deporte - DCMS). Esta dependencia gubernamental se encarga de “impulsar el crecimiento, enriquecer vidas y promover Gran Bretaña en el extranjero” (DCMS, 2013). Además, especifica que buscan promover su patrimonio cultural y artístico, ayudan a empresas y comunidades a crecer a través de la inversión en innovación y enaltecendo a Gran Bretaña como un excelente destino para visitar. Ayudan también a darle a la nación una ventaja a nivel global, buscando el éxito económico en el entorno digital y en el internet.

Figura 16: Logo del DCMS



Fuente: gov.uk

Dentro de las prioridades que esta dependencia cuenta, son:

- Crecimiento económico
- Conectar al Reino Unido
- Promover la participación
- Promover a Gran Bretaña y mantener la excelencia.
- Apoyar a sus medios de comunicación
- Fortalecer la responsabilidad social.

Algunas de las agencias y dependencias gubernamentales más destacadas con las que trabaja el DCMS son:

- Arts Council England
- British Film Institute
- British Museum

- Historic England
- Science Museum Group
- Sport England
- UK Anti-Doping
- VisitBritain
- VisitEngland
- The Reviewing Committee on the Export of Works of Art and Objects of Cultural Interest
- The Theatres Trust
- BBC
- Channel 4
- Historic Royal Palaces
- Churches Conservation Trust
- National Citizen Service
- The Charity Commission
- The National Archives, etc.

De acuerdo con el Gobierno de Reino Unido (2013), estas dependencias se incluyen en las políticas gubernamentales de: Las artes, transmisiones; internet; telecomunicaciones; sociedad civil, caridades, industrias creativas que incluyen a la publicidad, mercado de las artes, diseño, moda, filmes, música y editoriales; ambiente histórico, arquitectura y diseño, propiedad cultural y patrimonio histórico, economía digital, entretenimiento y licencias, apuestas y competiciones, libertad de prensa y regulación, bibliotecas, museos y galerías, Lotería Nacional, turismo, deportes y Olimpiadas.

Tiene diversas áreas de trabajo con las dependencias previamente mencionadas, lo que significa que comparte responsabilidad sobre diversos temas, por lo que se muestra que existe un nivel muy grande de comunicación entre dependencias, así como un gran trabajo en equipo entre dependencias bajo el esquema de GREAT y en la utilización de los logos de la campaña. Dentro de los eventos de la DCMS, se puede observar el logo de GREAT, como parte de las actividades conjuntas que realizan.

Figura 17: Evento “Events are GREAT” realizado en conjunto por DCMS y la Campaña GREAT



Fuente: dcms.blog.uk

### 2.5.5 VisitBritain

VisitBritain (VB) es la agencia nacional de turismo de Reino Unido. Es un organismo público no departamental, financiado por el Departamento de Cultura, Medios y Deporte (DCMS) y la Campaña GREAT; trabaja con socios en el Reino Unido y en el extranjero para garantizar que Gran Bretaña se comercialice eficazmente en todo el mundo y atraer principalmente turistas. Sus socios incluyen agencias gubernamentales como UKTI (Ahora DIT) y el British Council, aerolíneas y operadores, marcas globales como la Premier League, así como los organismos oficiales de turismo de Londres, Inglaterra, Escocia y Gales.

Es socio colaborador importante de la campaña GREAT, ya que, en sus esfuerzos de marketing, trabaja estrechamente con la campaña para dar difusión, además de que GREAT aporta capital a las campañas de VB y han elaborado distintos proyectos en conjunto.

Figura 18: Logo VisitBritain



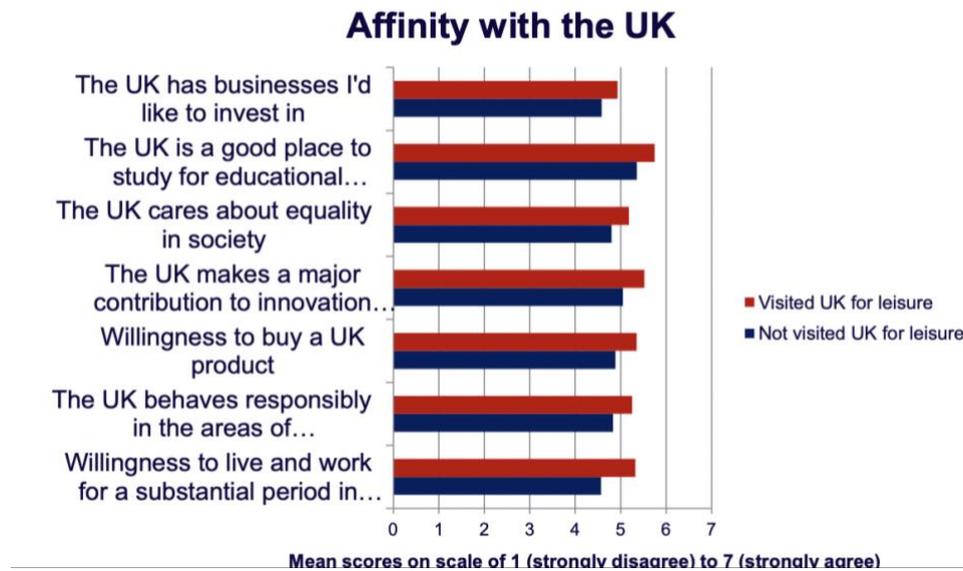
Fuente: [visitbritain.com](http://visitbritain.com)

De acuerdo con el creador de la Campaña Conrad Bird (2014), la actividad de VB es actividad que forma parte de la Campaña GREAT. Cuando VB realiza su investigación internacional, la está monitoreando. Como se mencionó previamente, VB es un socio totalmente inscrito en la campaña GREAT, por lo que cuando se anuncia, utiliza la marca GREAT y los beneficios que se obtienen, son el resultado de la misma actividad de GREAT. (p.14)

Jenkins (2017), gerente de Políticas y Asuntos Públicos de VisitBritain, en una presentación realizada en Tailandia, para VB, explica que el impacto de VisitBritain tiene en la economía del Reino Unido, es que por cada £1 que se ha invertido en la agencia, los turistas/visitantes han gastado £20. (p. 3)

Asimismo, VB aseguró, a través de una encuesta, que el Turismo receptivo es un motor de *Soft Power*, debido a que las personas que visitan el Reino Unido para vacacionar, tienen más probabilidades de pensar positivamente en ella como un lugar para invertir, hacer negocios y estudiar. (Jenkins, 2017, p.19)

Gráfica 5: Turismo receptivo, motor del soft power



Fuente: 2017 GFK-Anholt Nation Brands Index

En el gráfico anterior, es notable que las personas que han visitado Reino Unido como actividad de vacaciones/tiempo libre, son más proclives a tener una mejor percepción, lo que les hace que quieran invertir, visitar, estudiar, vivir y hacer negocios que los que no han visitado previamente el Reino Unido.

Un reporte de 2016 (Jenkins), estima que el aumento neto del 1 % en el *soft power* aumenta las exportaciones en alrededor de un 0,8 %, lo que demuestra que el *soft power*, tiene un beneficio económico directo además del gasto de los visitantes. (p.21)

En el reporte Anual de VB 2019/2020 (2020), antes de la pandemia del Covid-19, la industria del turismo británico estaba en un muy buen momento. El turismo fue la séptima industria de exportación más grande de Gran Bretaña, con un valor de £127 mil millones para la economía del Reino Unido. (P.5)

Se centraron en generar valor del turismo en las naciones y regiones para cumplir sus objetivos con la financiación de la campaña GREAT. Gracias a este enfoque, lograron avances en la implementación de la estrategia, con su actividad para ese año financiero logrando un gasto adicional de £793 millones de los visitantes, lo que significa que cada libra esterlina que el gobierno invirtió en VisitBritain, retornó £21 a la economía británica. Además, VB aprovechó la inversión del gobierno al atraer £7,7 millones de inversión del sector privado y aumentó sus

propios ingresos a través de VisitBritain Shop<sup>22</sup>, con £1,2 millones en ganancias netas que se reinvirtieron en la comercialización de Gran Bretaña en todo el mundo. (VisitBritain, 2020, p.5)

Debido a los resultados anteriores, VisitBritain sí tiene mucho impacto en el *soft power* de Reino Unido y potencializa esfuerzos debido a que trabaja con la Campaña GREAT.

#### 2.5.6 Government Communication Services

En Reino Unido, existe una dependencia gubernamental llamada Government Communication Services (Servicio de Comunicación del Gobierno - GCS) y forma parte del Civil Service (CS), entre otras 14 funciones que tiene este. Es un organismo para los comunicadores del servicio público que trabajan en departamentos, agencias y organismos gubernamentales.

Su objetivo es: “Proporcionar un estándar excepcional de práctica profesional para apoyar al gobierno, implementando las prioridades del primer ministro y el Gabinete para construir una economía más fuerte, una sociedad más justa, un Reino Unido y una Gran Bretaña global” (GCS, 2020).

Figura 18: Logo de GCS



Fuente: <https://gcs.civilservice.gov.uk/>

El el sitio web de DCMS se menciona que trabajan con alrededor de 4,500 comunicadores profesionales de todo el Reino Unido, así como que apoyan a 25 departamentos ministeriales, 21 no ministeriales y más de 300 agencias y otras dependencias públicas. A nivel mundial, cuentan con GCS International (GCSI) que trabaja con gobiernos extranjeros para construir sus capacidades comunicativas. (GCS, 2021)

---

<sup>22</sup> Es la tienda oficial en línea de VisitBritain, donde los turistas pueden comprar tours y experiencias en el Reino Unido, asimismo, pueden ver guías recomendadas por la misma agencia. Negocios y empresas británicas se pueden afiliar como socios y anunciar sus productos y servicios en <https://www.visitbritainshop.com>

Realizan su trabajo de acuerdo con el Código del Servicio Civil, su Guía de Propiedad y sin prejuicios políticos. GCS trabaja en asociación con otras dependencias para asegurarse de que los estándares de práctica se lleven a cabo en las siguientes áreas estratégicas:

- Implementación de campañas destacadas, siguiendo el marco de la campaña OASIS.
- Evaluar resultados, así como el impacto de cada campaña Utilizando el Evaluation Framework 2.0 (Marco de Evaluación 2.0)
- Maximizar la tecnología para obtener más información sobre la audiencia, desarrollar mejores ideas e implementar estrategias y lograr el máximo impacto.
- Trabajar con las cinco disciplinas centrales establecidas en el Modern Communication Operation Model 2.0 Modelo Operativo de Comunicación Moderna 2.0 (MCOM)

Finalmente, es importante destacar que su plan de trabajo está basado en el UK Government Communications Plan” (HM Government, 2021..

## 2.6 Funcionamiento de la Campaña

La campaña “GREAT” contiene diversas áreas de acción y funcionamiento. La primera que se puede mencionar es la plataforma en línea de contenido GREAT, que funciona como una biblioteca, que permite la consulta y la descarga de material (fotografías, videos, banners, logos, formatos de presentaciones, música, información sobre el uso de este contenido con logos, imágenes e íconos de GREAT) para que cualquier dependencia gubernamental o socios de la campaña, que así lo deseen, puedan acceder y utilizar para la creación de promocionales de marketing para distintos temas, siempre destacando y utilizando el logo de GREAT. Este sitio web no está disponible para todo el público.

La segunda manera en que trabaja es que GREAT patrocina y organiza eventos enfocados a promover distintas empresas británicas de diversos sectores prioritarios. Lo hace en conjunto con el FCDO Y DIT. Esto específicamente es un rol que tienen las embajadas de Reino Unido en otros países. Además, facilitan a empresas británicas su establecimiento en el territorio en el que se encuentran estas embajadas o para un sondeo con el mercado local, esto con ayuda de la sección del DIT que tiene cada Embajada de Reino Unido en el mundo.

Figura 19: Guía física de cómo utilizar la Campaña GREAT en las comunicaciones



Fuente: <https://www.linkedin.com/pulse/great-campaign-one-uk-governments-most-successful-ambitious-calder/>

La tercera manera en la que está presente en internet es a través de redes sociales, con una estrategia de campaña digital. En estas redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram, se puede observar contenido positivo sobre lo que Reino Unido le ofrece al mundo, con una etiqueta (#). Algunos ejemplos de esto son: #EducationIsGREAT (con imágenes de Oxford o Cambridge University); #FashionIsGREAT (con imágenes de British Fashion Council); #FilmIsGREAT (con imágenes de Harry Potter o Wallace & Gromit); #LiteratureIsGREAT (con imágenes de Shakespeare); Sustentabilidad (con imágenes de Aurigo, dedicada a vehículos sustentables); #FoodIsGREAT (con imágenes de Gordon Ramsay y Jamie Olivier, chefs británicos reconocidos a nivel mundial), #HeritageIsGREAT (con imágenes de Stonehenge), #SportIsGREAT (con imágenes de la Premier League de fútbol), #MusicIsGREAT (con imágenes de The Beatles); #ScienceIsGREAT (con imágenes de vacuna desarrollada por AstraZeneca y la Universidad de Oxford), #LoveIsGREAT (con imágenes sobre los derechos de la comunidad LGGBTTIQA+), además videos de eventos, entre otras.

Además, es aquí donde la promoción de marcas o empresas en conjunto con figuras públicas reconocidas toma un papel vital para acercarse al público extranjero, ya que son imágenes de cosas muy conocidas o destacadas británicas.

Figura 20: Ejemplos de Posters de GREAT de distintos sectores



Fuente: Radley Yeldar - <https://ry.com/work/great>

Además, “GREAT” posee un blog<sup>23</sup> en el que retoma historias de individuos que denominan “creadores de cambio”, en donde se realizan entrevistas y se hace publicidad a productos o personajes públicos británicos. En este mismo sitio web, existe la posibilidad de establecer contacto con la campaña, si se desea participar como socio o si se desea saber más información.

Los sectores confirmados en los que “GREAT” hace mención constante en redes sociales recientemente son, acompañados con noticias sobre temas relevantes en los que destaca Reino Unido, con los *hashtags* (#GREAT):

- Ciencia (#GREATScience)
- Literatura (#GREATLiterature)
- Ingeniería (#GREATEngineering)
- Cultura (#GREATCulture)
- Sabores (#GREATFlavours)
- Deporte (#GREATSport)
- Música (#GREATMusic)
- Herencia (#GREATHeritage)

<sup>23</sup> [www.greatbritaincampaign.com/blog](http://www.greatbritaincampaign.com/blog)

- Diseño (#GREATDesign)
- Aventura (#GREATAdventure)
- Tecnología (#GREATTechnology)
- Futuro (#GREATFuture)
- Innovación (#GREATInnovation)
- Moda (#GREATFashion)
- Filmes (#GREATFilms)
- Creatividad (#GREATCreativity)
- Sustentabilidad (#GREATSustainability)
- Arte (#GREATArt)
- Amor (#LOVEisGREAT)
- Alimentos (#GREATFood)
- Artesanía (#GREATCraft)
- Emprendimiento (#GREATEntrepreneurship)
- Negocios (#BussinessIsGREAT)

## 2.7 Metodología de Evaluación de La Campaña

En el año del 2017, el director de la campaña de “GREAT”, escribió un artículo en un blog del gobierno británico, sobre por qué la evaluación es “GREAT” (grandiosa). De acuerdo con el artículo, se explica principalmente que la evaluación en el sector público es un proceso complejo y todos los elementos que son necesarios para llevarla a cabo, así como las dependencias que trabajan para que esta campaña funcione. (Bird, 2017)

Para implementar y gestionar una campaña de esta magnitud y de alcance mundial y multisectorial, se requiere de una gestión bastante grande de prioridades competitivas que incluyen: el desarrollo de la marca, la planificación de proyectos, obtención de fondos, gestión financiera, gestión de las partes interesadas, el equipo, la inteligencia y análisis de la competencia, información de los mercados objetivos y el impacto general de la campaña. (Bird, 2017)

Los creadores de la campaña GREAT tomaron la decisión de que la evaluación debía estar integrada en cada uno de los aspectos de la campaña para que, de este modo, hubiera certeza y

seguridad de que hubiera coherencia, mejora constante y comparabilidad que estuviera basada en pruebas y evidencias.

En esta evaluación se comprobó y concluyó que la campaña estaba siendo exitosa en el 2015. Seguido de esto, fue confirmado en una revisión de gastos en donde se estableció que GREAT recibiría financiamiento del gobierno hasta el año 2020, para llegar a la meta de £1,600 millones al año de beneficios económicos para Reino Unido. Hoy en día, debido a la gran cantidad de organizaciones gubernamentales que están involucradas en la campaña, y el trabajo de evaluación que realizan, GREAT es la campaña más valorada en todo el gobierno británico. (Bird, 2017)

Basado en la técnica OASIS y la Evaluación GCS, estos elementos se convierten en las bases de evaluación para la campaña GREAT y determinan qué sí está funcionando y en dónde, y qué cosas no. (GCS, 2020)

#### 2.7.1 Método OASIS

El método o técnica OASIS es una guía para la planeación de campañas. Su propósito es asegurar que todas las comunicaciones gubernamentales británicas sean efectivas, evaluables y sobre todo eficientes. Esta guía puede ser aplicada a todas las campañas de comunicación gubernamentales británicas, además ayuda a desarrollar los planes de acción y estructuración para las campañas.

Primero se debe establecer que es una campaña. De acuerdo con el sitio web del GCS (2020), una campaña es “una secuencia de comunicaciones planeadas e interacciones que utilizan narrativa atractiva a lo largo de determinado tiempo para lograr un resultado definido y medible”

El método OASIS, es una serie de pasos que ayudan a dar un orden y claridad en la planificación de las campañas para que el proceso de planificación sea coherente. De acuerdo con esta guía, cuenta con 5 pasos, y que son necesarios para la creación de una campaña (GCS, 2020):

1. Objetivos (Objectives)
2. Audiencias/ Insight (Audience/Insight)

3. Estrategia/ Ideas (Strategy/ Ideas)
4. Implementación (Implementation)
5. Evaluación/ Calificación (Evaluation/Scoring)

Objetivos: En esta primera fase, se debe de establecer qué es lo que la actividad de la comunicación está tratando de lograr. Se puede comenzar con el objetivo de alguna política y desarrollar objetivos de comunicación que logren llegar a estos resultados. Se debe incluir el rol que la comunicación aportará a alcanzar al objetivo de la política y el rol que tendrán las actividades en conseguir el objetivo de las comunicaciones. Los objetivos deben ser alcanzables y medibles, y de ser posible, expresados numéricamente y enfocados en resultados.

Audiencias: Se debe realizar algunas preguntas como: ¿A quién va dirigida esta campaña? ¿Se necesita cambiar o influenciar sus comportamientos o actitudes para ayudar a alcanzar el objetivo? ¿Cuáles son esas barreras por cambiar que la campaña puede ayudar a abordar? Entender a la audiencia es fundamental para poder tener una campaña exitosa. Es importante utilizar el conocimiento para crear una imagen de quién son y cómo se alcanzará el objetivo deseado. Se debe utilizar investigaciones, datos, así como información pública disponible.

Los británicos para este tipo de campañas utilizan varias fuentes de información:

- The Market Research Society's Research Buyers y
- Cabinet Office y su banco de investigación

Estrategia: Se debe utilizar el conocimiento para establecer la aproximación. Se deben cubrir los canales de mensajes y proposiciones, así como socios e *influencers*. Mapear a la audiencia y diseñar comunicaciones relevantes a las distintas etapas de la campaña. Donde sea posible, es bueno probar el enfoque para evaluar la efectividad.

Implementación: Una vez definido el enfoque de la campaña, se debe establecer cómo se entregarán las comunicaciones y qué tácticas se utilizarán. Se debe desarrollar un plan claro en donde se asignen recursos y se establezcan los plazos de entrega de resultados. Involucrar *influencers* y socios es buena manera de aumentar el impacto y en lo posible, utilizar estrategias de bajo costo, particularmente en las relaciones públicas y asociaciones.

Calificación/Evaluación: Se deben monitorear los productos, logros y resultados a lo largo de la campaña. Una vez que esté completa debe ser evaluada. En esta sección los británicos cuentan con un sitio web de GCS para buscar la “Evaluación del Marco de Trabajo” (*Evaluation Framework*).

Figura 20: Diagrama de Flujo del Método OASIS



Fuente: Government Communication Services

Algunas de las herramientas que el gobierno británico recomienda y brinda para crear una buena campaña, son las siguientes:

Para hacer el plan de campaña:

- GCS Guides : <https://gcs.civilservice.gov.uk/guidance>. Guías prácticas de temas relacionados.
- [campaignstrategy.org](http://campaignstrategy.org) - Ideas y herramientas para desarrollar una campaña.

Para obtener conocimiento de la audiencia:

- ONS: <http://www.ons.gov.uk/> - Centro de datos y de censos que pueden ser filtrados por tema o alfabéticamente.
- News Media Association: <http://www.newsmediauk.org/> . Provee conocimiento del landscape nacional, local o regional.
- OFCOM: <http://media.ofcom.org.uk/facts/> - Muestra tendencias de uso de televisión, radio, medios digitales y móviles.

- The GCS Research Library <https://gcs.civilservice.gov.uk/guidance/insight/research-library/> - Une datos del gobierno y de otros sectores.
- The Cabinet Office Insight and Evaluation team - Brinda apoyo gracias al equipo de GCS para evaluar las campañas.

Herramientas para ayudar a medir la efectividad de la actividad de la campaña:

- Survey Monkey: [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com) - Ayuda a realizar encuestas gratuitas y personalizables, y funciona para guiar los resultados y análisis de datos, entre otras funciones.

Herramientas en línea de Analíticas:

- Google Alerts - <http://www.google.co.uk/alerts> - Se utiliza para monitorear contenido específico en la web.
- Brandwatch - <http://www.brandwatch.com/>
- Google Analytics <http://www.google.com/analytics> - Monitoreo del uso de un website.
- Hootsuite: <https://hootsuite.com/> - Monitoreo de contenido en todas las redes sociales.
- Simply Measured: <http://www.simplymeasured.com/> - Reportes de redes sociales.
- Facebook Insights; <http://www.facebook.com/help/383440231709427/> Monitorio de páginas de Facebook.
- Twitter Analytics: <https://analytics.twitter.com/about> Monitorio de página de Twitter.
- Hashtagify: <http://hashtagify.me/> - Herramienta para dar seguimiento a hashtags gratis.
- Iconosquare: <https://pro.iconosquare.com/> - Análisis de datos de Instagram.

### 2.7.2 Objetivos de Comunicación (CORE)

Respecto a los objetivos que el gobierno de Reino Unido tiene en comunicaciones existe otro modelo llamado CORE, que significa:

- C – *Changing behaviours that benefit society* (Cambiar comportamientos que beneficien a la sociedad)
- O – *Operational effectiveness of public services* (Efectividad operacional de los servicios públicos)
- R – *Reputation of the UK and responding in times of crises* (Reputación del Reino Unido y respuesta en tiempos de crisis)

- E – *Explanation of government policies and programmes* (Explicación de las políticas gubernamentales y programas)

Como se puede observar, este modelo es muy puntual y cubre varios temas importantes como lo son los servicios públicos, crisis y políticas gubernamentales que impactan directamente a la sociedad británica y que también pueden generar opiniones de la sociedad global, de manera positiva y que eventualmente pueden llevar a una mejora de reputación internacional. Este modelo, por ende, es importante para la campaña GREAT.

### 2.7.3 Modelo SMART

Otro modelo de objetivos es el SMART:

- *Specific* (Específicos)
- *Measurable* (Medibles)
- *Attainable* (Alcanzable)
- *Relevant* (Relevante)
- *Time-bound* (Limitado en el tiempo)

Si se está trabajando en un proyecto de gran escala para un cambio de comportamiento, se debe seguir el modelo EAST para la planificación de la campaña:

- *Easy* (Fácil)
- *Attractive* (Atractiva)
- *Social* (Social)
- *Timely* (Oportuna)

Cada uno de estos modelos, tiene una función y objetivo distinto, de acuerdo con las necesidades de las campañas.

### 2.7.4 Evaluation Framework 2.0

En el GCS Evaluation Guidance (2018)(Guía de Evaluación del GCS) se nos presenta el Evaluation Framework 2.0, un documento que proporciona orientación para las principales campañas pagadas y otras actividades de comunicación.

Este fue lanzado en junio del 2018, por el Government Communications Services. Este marco de trabajo está basado en una guía creada por la Asociación Internacional para la Evaluación de Comunicación (AMEC) y el Marco de Evaluación fue creado por el Consejo de Evaluación en 2016.

Como se mencionó anteriormente, este nuevo documento está dirigido a la actividad de campaña pagada, además de que brinda más información sobre el cálculo del Retorno de Inversión (ROI) y recomienda métricas específicas de acuerdo con el tipo de campaña y mejora la orientación sobre formas de medición. Finalmente, incluye una guía sobre la medición de reputación y uso ético de datos. (GCS, 2018)

La guía identifica tres tipos de actividad de campaña pagada:

- **Cambio de Comportamiento:** Se refiere a que la gran parte de las comunicaciones gubernamentales tratan de cambiar comportamientos para implementar en las políticas gubernamentales o mejorar la sociedad. En el *benchmarking*<sup>24</sup> que se utiliza para estas campañas, se distinguen los principales cambios de comportamiento: iniciar, detener y mantener. Así, se pueden empezar a observar qué métodos, mensajes y canales de comunicación están siendo efectivos para ciertos tipos de cambios de comportamiento. La sensibilización y concientización casi siempre forman parte de una actividad importante para cambiar el comportamiento, que también debe ser medida.
- **Reclutamiento:** La contratación o reclutamiento es una forma específica de cambio de comportamiento en la que se fomenta que las personas inicien una actividad. Esto debe ser prioridad para el gobierno y es vital para mantener los servicios públicos y la protección del país. Un ejemplo de esto es que el gobierno británico invierte mucho dinero en el reclutamiento de trabajos como lo son los maestros, enfermeras, fuerzas armadas. Por ende, este tipo de campaña se ha aislado debido al tamaño y está dirigido a las principales campañas de empleo en lugar de reclutar personas para “registrarse” o “participar”.
- **Concientización:** Algunas campañas buscan simplemente crear conciencia de algún problema o cambiar la opinión de las personas y de sus actitudes. La concientización es un paso intermedio para toda actividad de comunicación, por lo que también se

---

<sup>24</sup> El benchmarking es un proceso continuo por el cual se toma como referencia los productos, servicios o procesos de trabajo de las empresas líderes, para compararlos con los de tu propia empresa y posteriormente realizar mejoras e implementarlas. (Espinosa, 2019)

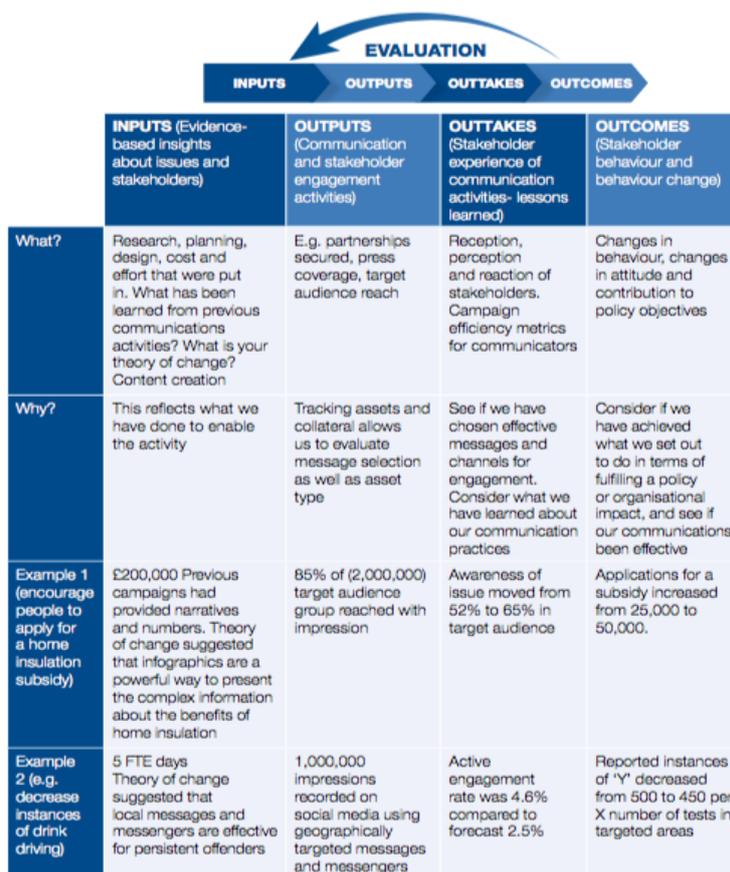
fomentan campañas de cambios de comportamiento para medir la conciencia punto estas métricas de conocimiento se sugieren principalmente para campañas que buscan cambiar actitudes, pero no cambiar comportamientos inmediatamente.

Cada uno de estos tipos de campaña tiene una lista de evaluación de métricas recomendadas. El uso constante de estas métricas asistirá a los planeadores de campaña a elegir apropiadamente los objetivos y permitir establecer *benchmarks* o comparativas de rendimiento para obtener el éxito.

Las métricas están divididas de acuerdo con las 4 categorías:

- *Inputs*: Se refiere a lo que se aporta a la planificación y a la creación de contenido.
- *Productos*: Se refiere a lo que se produce, por ejemplo, el alcance de la audiencia.
- *Outtakes*: se refiere a las experiencias orientadas de las partes interesadas y el aprendizaje orientado al comunicador sobre la práctica de comunicación.
- *Resultados*: Comportamiento de las partes interesadas, para saber cuál es el resultado de la actividad de comunicación e interacción y si se logró el objetivo de la organización o el objetivo de la política.

Figura 21: Diagrama de Evaluación del Policy Framework 2.0



Fuente: Policy Framework 2.0 p. 4

Además, esta guía incluye ejemplos de cómo hacer los cálculos y cómo determinar el Retorno de Inversión (ROI - Return of Investment) a través de 5 pasos:

1. **Objetivos:** Estos deben estar enfocados en resultados cuantificables de comportamiento cómo lo pueden ser el número de inversiones extranjeras directas generadas o el número de maestros reclutados.
2. **Línea de Base:** Establecer el estatus quo o lo que se esperaría de las métricas en cuestión si no se hiciera nada.
3. **Dirección:** Un pronóstico de cómo la línea de base se moverá naturalmente sobre el período de medición.
4. **Aislamiento:** Excluir factores que afectaron el resultado que se mide para asegurarse que el cambio observado ha sido causado por la campaña.
5. **Externalidades:** Tomar en cuenta cualquier consecuencia o efecto colateral que haya sido efecto o resultado de la campaña, sea positivo o negativo.

6. Supuestos: Sobre los supuestos, se menciona que las suposiciones no solo son aceptables para el cálculo del ROI, pero en algunos casos serán necesarias. Las suposiciones deben ser claramente identificadas, razonables y si es posible, que estén justificadas. Parte de la evaluación posterior involucra refinar los supuestos y considerar su validez. (GCS, 2020, p.20)

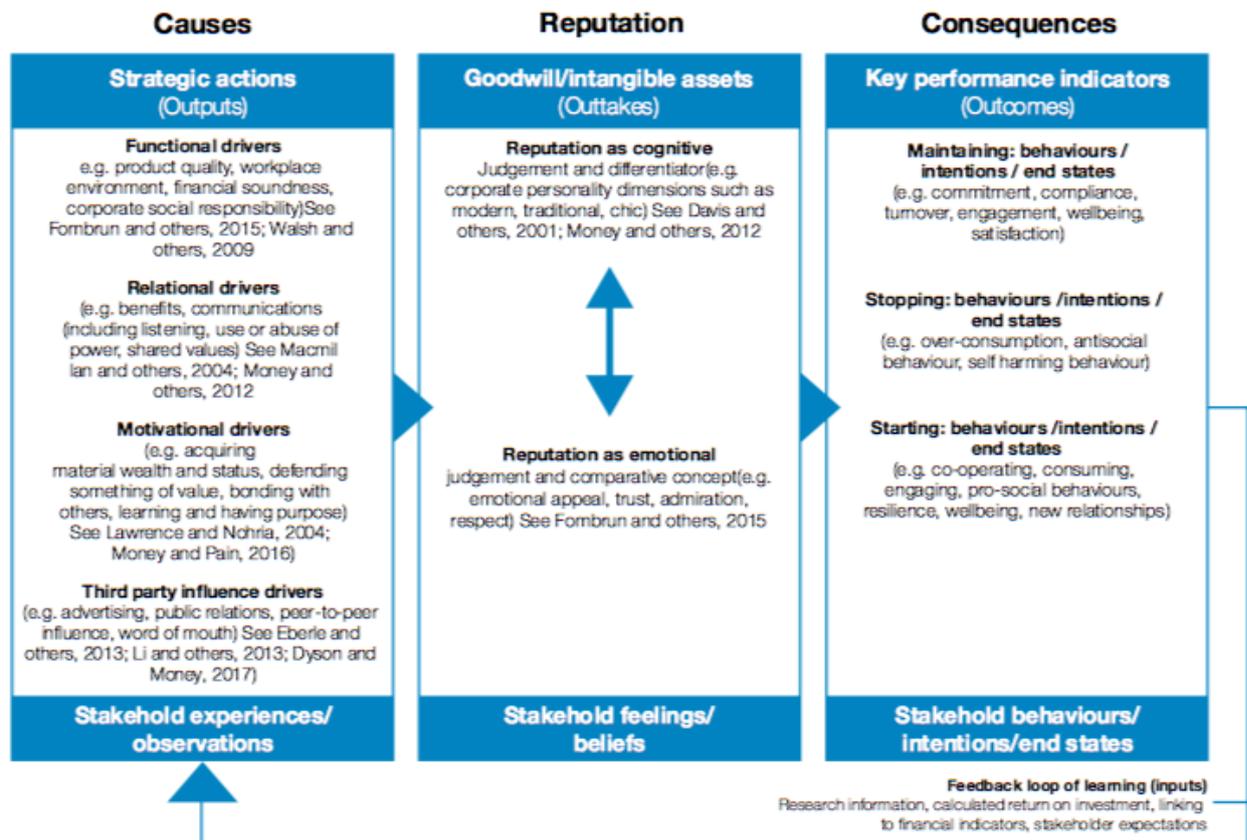
Finalmente se habla sobre la medición y manejo de la reputación. La reputación de una organización es un muy buen indicador de éxito organizacional. La reputación positiva está asociada con conductas apoyadas de las partes interesadas, mientras que las reputaciones negativas están asociadas con menos apoyo o incluso respuestas hostiles de las partes interesadas.

Se sugiere realizar tres preguntas (GCS, 2020, p.23) al considerar los proyectos actuales y futuros de manejo de reputación:

- ¿Reputación con quién? Las organizaciones tienen distintas reputaciones con diferentes grupos e individuos. Es importante determinar cuáles percepciones de qué socios o partes interesadas son las más importantes.
- ¿Reputación para qué? En la práctica, la reputación es medida como un agregado a la admiración, respeto y confianza de las partes interesadas hacia la organización. Existen otros factores de reputación como características de la organización, relaciones e influencias de otras partes. Medir estos factores y ligarlos a la reputación a través análisis estadísticos, ya que son importantes para ayudar a desarrollar algún cambio pertinente.
- ¿Reputación con qué propósito? Es útil responder a esta pregunta en términos de qué actitud o comportamiento de la parte interesada se busca mantener o cambiar a través de las actividades de la organización. Preguntarse ¿qué es lo que mi organización está tratando de causar?, puede ayudar a identificar comportamientos en distintos contextos. Mientras más específico sea definido el comportamiento, será más predecible. Es importante recordar los tres tipos de comportamiento señalados en la guía: comenzar, detener y mantener. Finalmente, es importante mencionar que, como regla general, es más fácil mantener comportamientos, que comenzar nuevos o detener viejos comportamientos. (GCS, 2020, p 23)

Respecto a la medición de la reputación, es importante medir la reputación, así como las causas y consecuencias en una forma que puedan ser medidas con relación a estos factores. Esto significa utilizar medidas establecidas como en el ejemplo de más abajo. De este modo, se puede identificar cuáles experiencias de las partes interesadas están relacionadas a la reputación y a sus consecuencias.

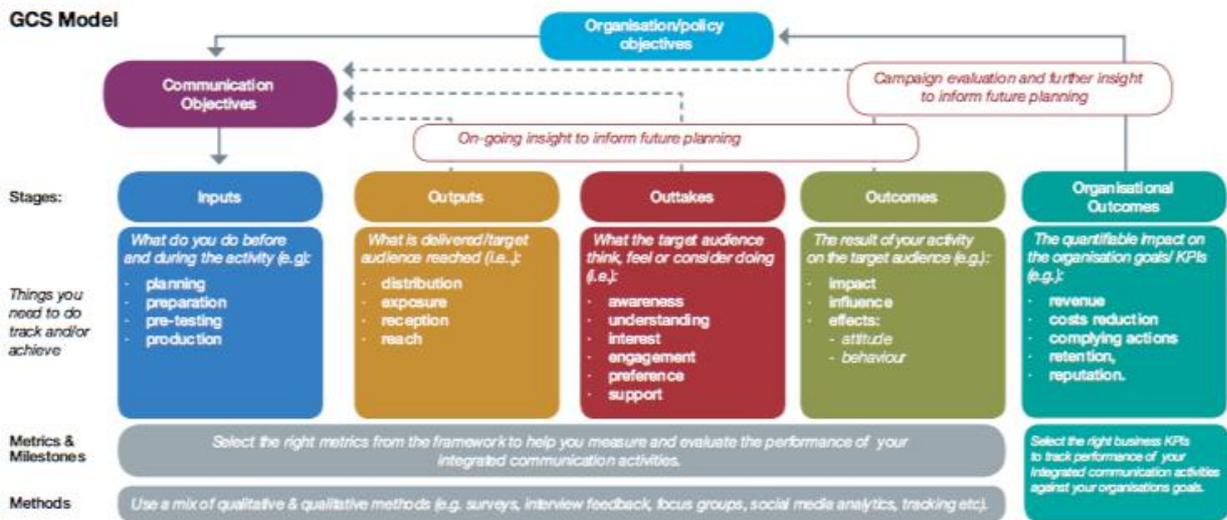
Figura 22: Diagrama sobre la Reputación



Fuente: Policy Framework 2.0 p. 26

En la Figura 22, en el primer recuadro, se pueden apreciar ejemplos de las causas, estrategias y acciones funcionales, relacionales, motivacionales y de terceros que llevan las observaciones de los interesados; en el segundo recuadro, se observan los recursos intangibles de la reputación, que se relacionan con las creencias, sentimientos y emociones de los interesados; y finalmente, en el último recuadro se visualizan los indicadores clave de la actuación y resultados, como lo pueden ser el: mantener, detener o comenzar con comportamientos, intenciones o estados.

Figura 23: Modelo del GCS



Fuente: Policy Framework 2.0 p. 32

Se puede concluir que esta guía no fue aplicada ni utilizada en el momento de la creación de la Campaña GREAT, sin embargo, ha sido bastante notorio el hecho de que la campaña se ha ido ajustando y estableciendo de acuerdo con estas normatividades, formas de operación y evaluaciones mencionadas anteriormente, hasta llegar al punto en el que se encuentra en la actualidad.

## 2.8 Evaluación de la Campaña “GREAT”

Una vez que se ha comprendido el papel del GCS en la creación de GREAT, así como en su evaluación se puede continuar con la explicación de cómo se lleva a cabo la evaluación de esta.

Para asegurar que la campaña GREAT está cumpliendo su objetivo de obtener retorno económico esperado y basado en pruebas del retorno de inversión (*Return of Investment* - Retorno de Inversión) la campaña es evaluada en tres niveles diferentes:

- A nivel organizacional: Aquí los equipos encargados de la evaluación y del monitoreo en cada organización que colabora con la campaña, utilizan métodos comprobados – como lo son OASIS Y GCS– para rastrear los rendimientos económicos de sus actividades de *marketing*.

- Nivel agregado: El equipo central de GREAT, se encarga del análisis continuo del Retorno de Inversión (*ROI*), la valoración del apoyo del sector privado y la evaluación general de la campaña. Lo más importante es que todas las organizaciones socias están siendo monitoreadas constantemente por el equipo central de la campaña para garantizar que las metodologías de seguimiento y evaluación se encuentran en un nivel de mejores prácticas, y que están proporcionando evidencia sólida de retorno de la inversión requerida para la campaña.
- Nivel de gobernanza general: Esta se lleva a cabo a través del escrutinio por parte del Oficial Principal responsable de la campaña, la revisión y aprobación de la Junta de programa GREAT liderada ministerialmente y, finalmente, la revisión por parte de *HM Treasury* (Tesorería de su Majestad) y la *National Audit Office*.

Dentro del marco de evaluación, se consideran como tres áreas claves de análisis sectorial:

- Sector Turismo: La metodología estándar de la industria de VisitBritain para calcular el ROI de sus actividades de *marketing* se basa en evaluar el aumento en el gasto de los visitantes. Los resultados de la evaluación nacional e internacional normalmente están disponibles entre 6 y 9 meses después de las actividades.
- Sector Educativo: Cuando se lanzó GREAT en 2012, el *British Council* no tenía una metodología específica para calcular los rendimientos económicos incrementales de sus actividades de marketing educativo. Para recibir financiación, el *British Council* desarrolló un enfoque de medición sólido desde cero, trabajando en estrecha colaboración con el equipo GREAT central y utilizando enfoques de evaluación de mejores prácticas compartidos en toda la campaña por otros socios de entrega.

Ahora, el *British Council* puede identificar claramente el gasto incremental generado por los estudiantes internacionales que eligen una universidad del Reino Unido tanto a nivel de pregrado como de posgrado. La base de esta información se encuentra obtenida de una encuesta anual completa de estudiantes internacionales en instituciones del Reino Unido, combinada con una encuesta de futuros estudiantes en mercados extranjeros clave.

- Comercio e inversión extranjera: Históricamente, DIT/UKTI ha medido el impacto de la promoción comercial utilizando “entregas de servicios” (esencialmente brindando apoyo a las empresas, desde asistir a un evento hasta proporcionar informes detallados del mercado de exportación y presentaciones directas a compradores potenciales). Siguiendo una recomendación de *la National Audit Office*, este enfoque se ha mejorado gradualmente, dando como resultado una nueva metodología que mide el "Valor de exportación adicional" creado a partir de las intervenciones del DIT con empresas del Reino Unido. Esto agrega una precisión aún mayor a la medición del impacto económico real que están teniendo las actividades del DIT. De manera similar, para la inversión extranjera directa, DIT implementó un nuevo enfoque para calcular el valor económico adicional generado por las empresas internacionales que invierten en el Reino Unido. Estas nuevas metodologías garantizan que DIT esté a la vanguardia de las mejores prácticas en la medición del comercio y la inversión.

Este enfoque sectorial integral le ha permitido a GREAT implementar, medir y luego ajustar sus actividades con base en información de gestión y resultados comprobados. En donde las actividades han funcionado bien, la campaña se ha reinvertido. En los casos en que las actividades no se han desempeñado tan bien, la campaña ha sido inteligente al reducir o eliminar la inversión y se ha centrado en áreas más efectivas.

Para respaldar el trabajo de evaluación del Retorno de Inversión (ROI) por parte de los socios de GREAT, la campaña también lleva a cabo encuestas de seguimiento de la percepción de los clientes internacionales con regularidad. Estos permiten medir el impacto a largo plazo en diferentes sectores y ubicaciones geográficas. Cambiar las percepciones a nivel mundial es un proceso a largo plazo, por lo que esta medición es crucial, particularmente dado el enfoque en la construcción de relaciones con los mercados globales luego de ser tomada la decisión del Brexit.

Por último, el equipo central de GREAT está muy involucrado en pruebas e implementación de nuevas áreas de medición y evaluación, incluyendo el impacto de poder blando (*soft power*) y retorno de influencia, el análisis digital y valoración de marcas utilizando normas de práctica del sector privado. Todo este trabajo permite que la campaña esté a la vanguardia de la evaluación en el sector público.

Figura 24: Letras de la Campaña GREAT en la calle



Fuente: <https://www.linkedin.com/pulse/great-campaign-one-uk-governments-most-successful-ambitious-calder/>

### 2.8.1 National Audit Office y su papel en La Campaña “GREAT”

Una de las principales dependencias importantes que se debe mencionar y que tiene un rol muy importante es la Oficina Nacional de Auditoría (*National Audit Office* – NAO). La NAO es la encargada de controlar el gasto público del Parlamento, independiente del gobierno y la administración pública. Asimismo, ayuda al Parlamento a exigir responsabilidades al gobierno y utilizan conocimientos y datos propios para ayudar a la gente encargada de las dependencias de gobierno con el fin de mejorar los servicios públicos. Además, por ley, la NAO debe realizar auditorías de las organizaciones del sector público para el Parlamento. Otras de sus funciones incluyen:

- Auditar las cuentas financieras de departamentos y otros organismos públicos;
- Examinar e informar la relación entre calidad y precio de cómo se gasta el dinero público;
- Apoyar al Comité de Cuentas Públicas de la Cámara de los Comunes en su escrutinio del gasto público y la prestación de servicios;
- Apoyar a otros comités selectos y parlamentarios individuales en esta función
- Mantener y publicar el código de prácticas de auditoría.

Bird (2017) mencionó que para la evaluación de la campaña de GREAT, se utilizaron metodologías específicas del sector, validadas por la Oficina Nacional de Auditoría, en los que se aseguró para el 2017, un retorno económico en £2.7 mil millones para el Reino Unido, que incluyeron:

- £1,77 mil millones del turismo nacional e internacional;
- £720 millones de libras esterlinas procedentes del comercio y la inversión extranjera directa (IED) y
- £228 millones de la educación internacional.

#### 2.8.2 Informe de Evaluación de la Campaña “GREAT” por parte de la NAO (2015)

Como se ha mencionado previamente, la National Audit Office, es la encargada de llevar a cabo la revisión del gasto público para el Parlamento, y es independiente del gobierno. Tiene autoridad legal para examinar e informar al Parlamento sobre si los departamentos y organismos que financian utilizan sus recursos de una manera eficiente, finalmente, emiten informes con recomendaciones sobre las buenas prácticas y brindan sugerencias u observaciones. Lo que busca esta oficina es ayudar al Parlamento Británico a hacer cumplir y mejorar los servicios públicos en Reino Unido.

En el reporte *Exploiting the UK brand overseas* (NAO, 2015), se buscó examinar si la campaña “GREAT”, estaba cumpliendo sus objetivos de asegurar un crecimiento económico.

Algunos hechos relevantes que se mencionan en este informe son (NAO, 2015, p.4):

- La campaña obtuvo £113.5 millones de financiamiento entre 2012–2015.
- Se lograron £1,200 millones en retorno de inversión desde que inició la campaña hasta marzo de 2015.
- Se estimaron £1,700 – £1,900 millones como meta de retorno de inversión para el 2019–2020
- Alrededor del 96% de las oficinas de FCDO, en ese entonces, utilizaban la campaña.
- Valor de £68 millones de patrocinio del sector privado para la GREAT Britain Campaign.

En el reporte, la NAO establece que evaluaron cómo la Oficina del Gabinete maneja la campaña GREAT Britain en general. También se compararon las actividades en el extranjero de UK

*Trade & Investment* (UKTI) (ahora DIT), *Foreign & Commonwealth Office* (antes de convertirse en FCDO), el British Council y VisitBritain, que son los principales socios de la campaña GREAT y que también reciben financiación de la campaña GREAT.

### 2.8.3 Recomendaciones de la NAO sobre La Campaña “GREAT” En 2015

La NAO (2015, p11) basado en el informe que elaboró, creó una lista de 6 recomendaciones generales, que debían ser aplicadas por la Oficina del Gabinete y sus socios:

- Para evitar el despilfarro y maximizar los beneficios, la Oficina del Gabinete debería asignar fondos a los socios en función de un análisis de la capacidad de gasto de los socios. La Oficina del Gabinete en consecuencia, evaluaría el retorno potencial de la inversión en las opciones de financiamiento, pero no consideraba adecuadamente la capacidad de gasto de los socios.
- UKTI y FCO deberían mejorar el mecanismo de asignación de fondos para impulsar a los equipos de los países prioritarios a demostrar que las actividades de la campaña GREAT tienen una buena relación calidad-precio, que generarían impacto y que son factibles.
- La Oficina del Gabinete debería difundir una guía para los socios de GREAT que estableciera claramente cuándo los socios y otros usuarios de los sectores público y privado debían o no usar sus propios logotipos junto con el logotipo de la campaña GREAT. Se consideró que había una falta de claridad y consistencia en esta área.
- La Oficina del Gabinete, FCO y UKTI deberían trabajar juntos para mejorar la métrica de ganancias comerciales existente para calcular la adicionalidad y la atribución para que pudiera incluirse en el informe de la campaña GREAT. Esto captaría el crecimiento económico más directamente. Calcular el retorno de la inversión a partir del número de empresas a las que se ayudó es una métrica menos efectiva para la campaña GREAT y no captura la actividad promocional más amplia de otros socios.
- La Oficina del Gabinete debería mantener la vigilancia para informar sobre el impacto de la campaña GREAT. El período de cinco años para que se evidenciara el retorno de la inversión corría el riesgo de disminuir la influencia de la campaña GREAT en los retornos asegurados.
- La Oficina del Gabinete debería asegurarse de que sus socios de campaña GREAT deberían integrarse a actividades digitales en línea con las mejores prácticas a fin de

maximizar las oportunidades para lograr eficiencias al hacerlo. El aumento de su actividad digital es un enfoque clave para la próxima etapa de la campaña GREAT.

A partir de que la campaña fue administrada por DIT, se declaró que se han aplicado plenamente todas estas recomendaciones, adaptadas a la nueva realidad en la que se encontraba la campaña en ese momento.

Se destaca que la campaña tiene fundamentos bastante sólidos, desde su definición, hasta su propia evaluación. Las metodologías utilizadas son muy importantes, debido a que son procedimientos utilizados por el gobierno británico en todas sus comunicaciones gubernamentales. Finalmente, la evaluación es una parte central de esta campaña, y gracias a esto, conocen muy bien en qué áreas las campañas les han resultado efectivas, y en qué partes no, y así mejorar las partes que no han resultado buenas. Podemos concluir de este capítulo que algo que no se mide, no puede ser mejorado.

### Capítulo 3. DIT como operador de la Campaña “GREAT”

Como se mencionó previamente, el Departamento de Comercio Internacional (DIT) fue creado en Julio del 2016, en respuesta a la decisión del Reino Unido de salir de la Unión Europea (UE). En ese momento, la responsabilidad política de la Campaña de “GREAT” se transfirió del *Cabinet Office* al *Department for International Trade*, a partir del 1 de diciembre de 2016. (May, 2016) hasta julio de 2021.

#### 3.1 Brexit

Tras la realización de un referéndum en todo el Reino Unido el 23 de junio de 2016, en el que el 51,89 % votó a favor de abandonar la Unión Europea (UE) y el 48,11 % votó a favor de seguir siendo miembro, el primer ministro de ese entonces, David Cameron, renunció a su cargo.

El 29 de marzo de 2017, el gobierno británico inició el proceso de retirada invocando el artículo 50 del Tratado de la Unión Europea con el permiso del Parlamento (BBC News, 2017). La nueva primera ministra Theresa May, convocó elecciones generales anticipadas en junio de 2017. Las negociaciones de retirada entre el Reino Unido y la UE comenzaron más tarde ese mes. El Reino Unido negoció para abandonar la unión aduanera de la UE y el mercado único. Esto resultó en el acuerdo de retiro de noviembre de 2018, pero el parlamento británico votó en contra de ratificarlo tres veces.

El Partido Laborista quería cualquier acuerdo para mantener una unión aduanera, mientras que muchos conservadores se opusieron al acuerdo financiero, así como al "respaldo irlandés" diseñado para evitar los controles fronterizos entre Irlanda del Norte y la República de Irlanda. Los Demócratas Liberales, el Partido Nacional Escocés (SNP) y otros buscaron revertir el Brexit a través de un segundo referéndum propuesto.

El 14 de marzo de 2019, el parlamento británico votó a favor de Theresa May para pedirle a la UE que retrasara el Brexit hasta junio y luego hasta octubre (UK Parliament (2019)). Al no lograr que se aprobara su acuerdo, May renunció como primera ministra en julio y fue reemplazada por Boris Johnson. El nuevo primer ministro buscó reemplazar partes del acuerdo y prometió abandonar la UE antes de la nueva fecha límite. El 17 de octubre de 2019, el gobierno británico y la UE acordaron un acuerdo de retirada revisado, con nuevos arreglos para Irlanda del Norte.

(Comisión Europea, 2019). El parlamento aprobó el acuerdo para un mayor escrutinio, pero rechazó convertirlo en ley antes de la fecha límite del 31 de octubre y obligó al gobierno británico a solicitar un tercer aplazamiento del Brexit (Norman Smith, 2019).

El punto muerto se resolvió después de que se llevaran a cabo elecciones generales en diciembre de 2019. En esas elecciones, los conservadores hicieron campaña a favor de un acuerdo de retirada "revisado" liderado por Boris Johnson, en donde obtuvieron una mayoría general de 80 escaños. Después de las elecciones de diciembre de 2019, el parlamento británico finalmente ratificó el acuerdo de retiro con la Ley de la Unión Europea (Acuerdo de Retiro) de 2020. El Reino Unido abandonó la UE a finales del 31 de enero de 2020. Esto inició un período de transición que finalizó el 31 de diciembre de 2020, durante el cual el Reino Unido y la UE negociaron su relación en un futuro. Durante la transición, el Reino Unido permaneció sujeto a la legislación de la UE y siguió siendo parte de la Unión Aduanera de la Unión Europea y del Mercado Único Europeo. Sin embargo, ya no formaba parte de los órganos o instituciones políticas de la UE. (Comisión Europea, 2020)

La salida del Reino Unido de la Unión Europea inevitablemente ha provocado mucha anticipación sobre el lugar del Reino Unido en el mundo. Sin duda, la creación del Department For International Trade en el 2016 y el cambio de responsabilidades de la Oficina de Relaciones Exteriores, Commonwealth y Desarrollo en septiembre de 2020, centró la atención en el poder blando del Reino Unido y el uso de la ayuda para el desarrollo. Esto es una muestra de los cambios estructurales y estratégicos que el gobierno británico ha realizado para tratar de contrarrestar el golpe del Brexit, por un lado, económico y por el otro lado del poder suave en el mundo para lograr adquirir aliados en diversos ámbitos.

En el 2017, el periódico de *Financial Times* dijo que habían más de 750 acuerdos internacionales, que contenían 169 países no pertenecientes a la Unión Europea, de los que Reino Unido ya no sería parte a causa del Brexit (Paul McClean, 2017). Esta decisión claramente tendrá consecuencias en el futuro para Gran Bretaña.

De acuerdo con un artículo de *The University of Chicago Booth School of Business*, que habla sobre cómo el *Brexit* afectará el crecimiento futuro del Reino Unido, se menciona que, con base a opiniones de expertos europeos y estadounidenses de universidades prestigiosas, la mayoría está de acuerdo que es probable que la economía del Reino Unido sea “Al menos

varios puntos porcentuales más pequeña en 2030 de lo que hubiera sido de otra manera. Ponderado por la confianza de cada experto en su respuesta, el 86 por ciento de los panelistas de ambos grupos estuvo de acuerdo o muy de acuerdo con la declaración, mientras que el 2% estuvo en desacuerdo” (Romesh Vaitlingam, 2021). Entre los panelistas que dicen que no están seguros, varios mencionan el papel de las futuras opciones políticas del Reino Unido para determinar el resultado del crecimiento general.

En sí, hay muchas cosas que pueden sucederle al Reino Unido en un futuro, sin embargo, se puede destacar el hecho que, desde que se concibió la idea del Brexit en 2016, Reino Unido ya había tomado distintas acciones para evitar el golpe duro a su economía tras esta decisión. Será cuestión de tiempo para comenzar a ver el impacto del Brexit real en la economía, esto sin contar el impacto que causó la pandemia de coronavirus, por lo que, será difícil poder distinguir el impacto de ambos para el Reino Unido, pero que seguramente será sentido por sus habitantes.

### 3.2 Principales Actividades de GREAT

Con base en DIT, el equipo central de “GREAT” administró y coordinó la entrega de la campaña a nivel mundial para garantizar que la promoción del Reino Unido se llevara a cabo de manera estratégica y consistente con todos los departamentos gubernamentales internacionales, incluido DIT, the Foreign Commonwealth & Development Office; VisitBritain; the Department for Environment, Food & Rural Affairs; the Department for Digital, Culture, Media & Sport, and the British Council. Aproximadamente 21 departamentos y organismos independientes utilizan la marca GREAT. Además, cientos de organizaciones culturales y del sector privado británico apoyan las actividades de *marketing* internacional de GREAT.

Figura 25: Distintos posters de la Campaña GREAT



Fuente: National Audit Office. (2017). A Short Guide to the Department for International Trade. p. 21

En 2016, GREAT apoyó más de 1,340 eventos y actividades de crecimiento económico en más de 200 ubicaciones en todo el mundo (NAO, 2017). En enero de 2017, DIT lanzó dos nuevas campañas internacionales dirigidas bajo la marca GREAT:

- Los mercados objetivo para la actividad de la campaña comercial eran Estados Unidos, Alemania, China y Japón.
- Los mercados objetivo para la actividad de la campaña de inversión eran Estados Unidos, Alemania y China.

A fin de alinear más estrechamente con los objetivos de DIT, los mercados objetivo fueron reemplazados por cinco campañas principales que en 2017-18 generaron rendimientos económicos de £1,800 millones de libras esterlinas (NAO, 2017):

- “Exporting is GREAT” (Exportar es GENIAL), fue creada por DIT, para alentar a las empresas del Reino Unido a exportar;
- “International Trade Campaign”, implementada por DIT, animaba a las empresas extranjeras a comprar en Reino Unido, centrándose en los EE. UU., Alemania, China y Japón;
- “Invest in GREAT Britain”, creada por DIT, motivaba a las empresas extranjeras a invertir en el Reino Unido centrándose en los EE. UU., Alemania y China;
- “#OMGB”, utilizada por VisitBritain, que buscaba un mayor número de turistas internacionales y nacionales.
- “Education is GREAT”, impartida por el British Council, que fomentaba un mayor número de estudiantes internacionales para estudiar en instituciones del Reino Unido.

### 3.2.1 great.gov.uk

En noviembre de 2016, como parte de la campaña GREAT, se lanzó el sitio web great.gov.uk, una plataforma virtual para las compañías británicas que desean convertirse en exportadoras. En el sitio, se pueden encontrar recursos para aprender a exportar, a qué mercados se puede exportar, y guías para hacer un plan de exportación de acuerdo con distintos sectores (tecnología, infraestructura, transporte, etc.). Además, cuenta con una opción de contactar a algún asesor en comercio internacional de DIT para que aconseje y guíe a las empresas británicas.

En el 2017, DIT informó que el sitio great.gov.uk, había recibido 2,6 millones de visitantes desde su lanzamiento, y más de 2,150 empresas se habían registrado en el servicio "Find A Buyer", que vincula a las empresas del Reino Unido con oportunidades de exportación

Figura 26: Logo de GREAT.GOV.UK



Fuente: <https://www.great.gov.uk/>

### 3.2.2 Small Business is GREAT

En el año 2013, el gobierno británico decidió lanzar como parte de la campaña GREAT, un apoyo a los pequeños negocios<sup>25</sup> para ayudarlos a crecer. Esta estrategia es parte de la *Industrial Strategy*, cuyo objetivo es ayudar a promover el crecimiento creando empleos, aumentando las habilidades de los empleados para así crecer y hacer más competitivo al Reino Unido, de la mano del Departamento de Negocios, Innovación y Habilidades.

De acuerdo con el HM Government (2013), las pequeñas empresas expresaron que necesitaban ayuda en algunos puntos importantes para su crecimiento:

- Crecimiento empresarial financiero.
- Contratación de personal.
- Desarrollar nuevas ideas.
- Entrar en nuevos mercados.

---

<sup>25</sup> Definidos como negocios con empleados de 0 a 49.

Asimismo, el gobierno se ofreció a simplificar los trámites y la regulación de estos más sencillos, para así facilitar el crecimiento de los negocios.

Para ayudar a los pequeños negocios, se propuso por parte del gobierno:

- Financiar el crecimiento empresarial mediante la creación de un entorno bancario e inversor adecuado.
- Para facilitar la contratación de personas, haciendo que los procesos de empleo sean más sencillos y promoviendo una fuerza laboral más calificada.
- Desarrollar nuevas ideas y productos ayudando a las empresas a obtener acceso a la experiencia, el equipo y la financiación que necesitan para convertir ideas en realidad
- Para entrar en nuevos mercados eliminando barreras a determinados sectores y asesorando y apoyando a empresas que intentan exportar
- Obtener el apoyo adecuado en el momento adecuado, asegurándose de que los esquemas de apoyo empresarial sean más fáciles de encontrar y más unidos.
- Continuar apoyando negocios asegurándose que la regulación y la forma en que se hace cumplir es proporcionada y pro-crecimiento.

Figura 27: Imagen Promocional Small Business is GREAT



Fuente: HM Government

### 3.2.3 Exporting is GREAT

Bastantes empresas británicas ya utilizaban la marca GREAT en el extranjero al darse cuenta de la importancia de identificarse con el legado, la historia y las fortalezas del Reino Unido a través de la marca GREAT, valorada en ese entonces en £271 millones (DIT, 2018, p.38).

La campaña *Exporting is GREAT*, tuvo como objetivo inspirar e interactuar con empresas de todo el país, alentándolas a aprovechar las oportunidades de exportación globales. Así, la campaña apoyó a las empresas en cada etapa de su proceso de exportación, desde la preparación, la identificación de oportunidades y la obtención de contratos en el extranjero.

La campaña “*GREAT International Trade*” promueve las industrias del Reino Unido entre los compradores extranjeros, tanto empresas como gobiernos, abriendo puertas a las empresas británicas en el extranjero al crear conciencia y, en última instancia, aumentar las posibilidades de comprar bienes y servicios del Reino Unido.

La campaña crea una presencia de alto impacto que promueve empresas del Reino Unido en un escenario global, mostrando al mundo lo que el Reino Unido tiene para ofrecer.

Figura 28: Logo de Exporting is GREAT



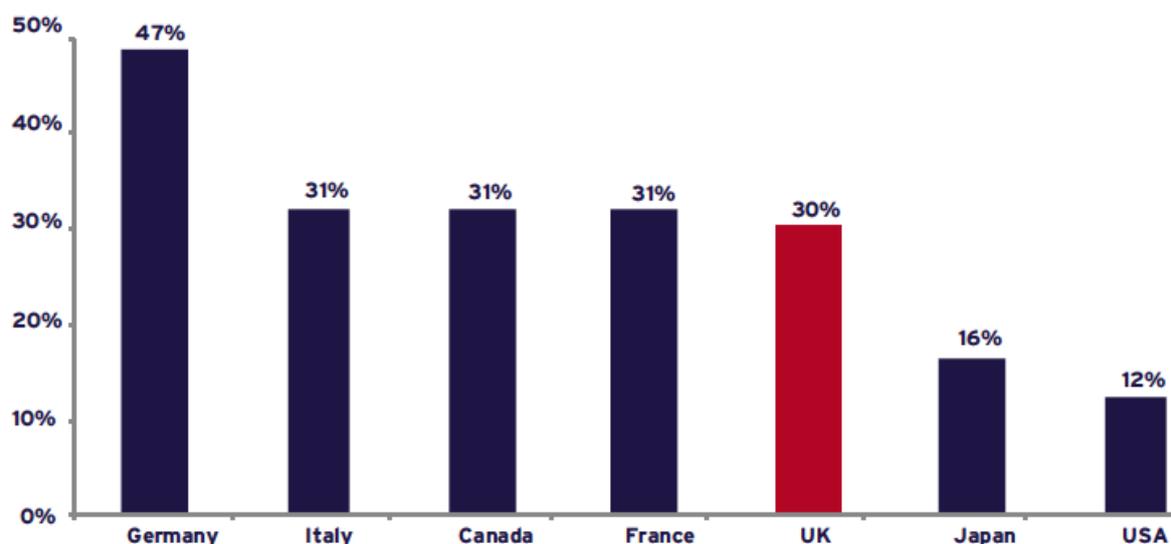
Fuente: GREAT Export Strategy (2018)

### 3.2.4 Cómo “GREAT” apoya las Exportaciones de Reino Unido en el mundo

En 2018, la entonces primera ministra de Reino Unido Theresa May lanzó una nueva estrategia industrial para ayudar a los negocios a crear trabajos mejores y mejor pagados con inversión en las habilidades, industrias e infraestructuras para el futuro y así lograr crear una Gran Bretaña “global”. En ese entonces se puso una nueva meta de aumentar las exportaciones de un 30% a un 35% del PIB de Reino Unido. (DIT, 2018, p.2)

Gráfica 7: Exportaciones de bienes y servicios - porcentaje del PIB para las naciones miembros del G7 en 2016.

**Figure 3:** Exports of goods and services as a % of GDP for G7 nations<sup>35</sup>



Source: UNCTAD

Fuente: UNCTAD, 2016

Esta estrategia de exportación establece cómo el gobierno, en colaboración con el sector privado, tenía como objetivo establecer el apoyo promocional y financiero adecuado para ayudar a las empresas a crecer mediante la exportación. En ese momento se comenzó a trabajar en todo el gobierno con el objetivo de apoyar a las empresas del Reino Unido para lograr esta aspiración, ya fueran grandes o pequeñas, contando con el elemento de la Campaña “GREAT”.

De acuerdo con el reporte de DIT (2018), se menciona que, en una encuesta realizada por el Gobierno Británico, la mayor parte de los negocios o empresas expresaron que se encuentran ante varias barreras prácticas que les evitan que puedan alcanzar su potencial para exportar. Algunas de estas barreras son:

- Acceso a financiamiento (falta de capital de trabajo y cobertura de los riesgos financieros de la exportación y el pago)

Para eliminar esta barrera el gobierno británico garantizó que ninguna exportación viable del Reino Unido falle por falta de financiación o seguro del sector privado. Además, a través de UK Export Finance (UKEF)<sup>26</sup>, el gobierno ofreció facilidades de crédito a la exportación, préstamos directos, soluciones de financiamiento comercial, seguro de exportación y ayuda de ejecutivos internacionales de financiación de exportaciones.

- Redes y contactos limitados y problemas de acceso a los mercados y barreras comerciales

En cuanto a estos problemas, el gobierno británico estableció que se comprometía a conectar a las empresas del Reino Unido con compradores, mercados y entre sí en el extranjero, para ayudarles a superar las barreras comerciales, especialmente en los mercados emergentes y en desarrollo donde es probable que las barreras sean mayores. Asimismo, propuso crear redes internacionales y colaborar con otras empresas como "equipo del Reino Unido"; fortalecer las relaciones comerciales internacionales a través de visitas ministeriales, enviados comerciales del primer ministro, y nuevos modelos comerciales de gobierno a gobierno para facilitar la introducción de empresas y mejorar el acceso al mercado mediante la reducción de las barreras no arancelarias.

También, designó una red de Comisionados de Comercio de Su Majestad (*Her Majesty's Trade Commissioner* - HMTTC) para dirigir la red del Departamento de Comercio Internacional (DIT) en el extranjero a nivel regional. Los HMTTC cooperan estrechamente con embajadores y altos comisionados. Cuentan con el apoyo de equipos con sede en el Reino Unido con un profundo conocimiento de la industria y una colaboración mejorada en todo el gobierno. También mejorar el apoyo a las relaciones con mentalidad comercial para los exportadores e inversores

---

<sup>26</sup> UK Export Finance es la agencia de crédito a la exportación del Reino Unido y un departamento gubernamental que trabaja junto con el Departamento de Comercio Internacional como parte de su estrategia y operaciones. Cuentan con más de 100 aseguradoras de crédito privadas y prestamistas para ayudar a las empresas del Reino Unido a acceder a la financiación de las exportaciones (la clase particular de préstamos, pólizas de seguro o garantías bancarias que permiten el comercio internacional).

del Reino Unido de importancia estratégica, y trabajar con la industria para facilitar el acceso a los mercados de comercio electrónico.

- Falta de Conocimiento y Capacidad

Respecto a la falta de conocimiento y de capacidad, el gobierno buscó informar a los negocios brindándoles información, consejos y asistencia práctica para exportar desde el sector público o privado. Además, desarrolló [great.gov.uk](http://great.gov.uk) como la plataforma digital exclusiva para todo lo relacionado al crecimiento empresarial del gobierno y el apoyo a las exportaciones. Asegurando de esta manera que sus redes de apoyo comercial y asesores de comercio internacional en el Reino Unido y en el extranjero estén optimizadas para ayudar a las empresas a desarrollar su conocimiento y capacidad de exportación; alentar a las PYME a acceder a un asesoramiento y apoyo especializados del sector privado, y promoviendo incentivos financieros como vales, subvenciones y préstamos a las empresas.

- Barreras de actitud y conciencia limitada de las fortalezas del Reino Unido

Finalmente, para contrarrestar estas barreras o dificultades, el gobierno buscó alentar a los negocios que aún no lo hacen a exportar. Esto a través de la plataforma digital [great.gov.uk](http://great.gov.uk), la campaña “GREAT” y las redes del Reino Unido para amplificar las voces de los exportadores existentes en todo el Reino Unido y crear conciencia sobre los beneficios de exportar.

### 3.3 Gasto de DIT

De acuerdo con la NAO (2018, p.4), DIT gastó £372 millones en 2017-18. Generó ingresos de £34 millones más de esto. Del gasto de £372 millones de DIT, DIT gastó el 47 % en comercio internacional e inversión y el 12% en la red en el extranjero que mantiene en todo el mundo. Además, para el período 2017–18, el 15% del presupuesto se gastó en promocionar el Reino Unido en el extranjero, incluida la campaña “GREAT”.

DIT gastó £372 millones contra un presupuesto de £394 millones en 2017-18. DIT informó que el gasto inferior a £22 millones se debió a una "contratación más lenta de lo previsto" en el Grupo de Política Comercial y que £4,5 millones estaban "reservados" para la salida de la UE, pero no se gastaron al final del año. NAO, 2018, p.4)

Gráfica 8: Diagrama del gasto por segmento de DIT

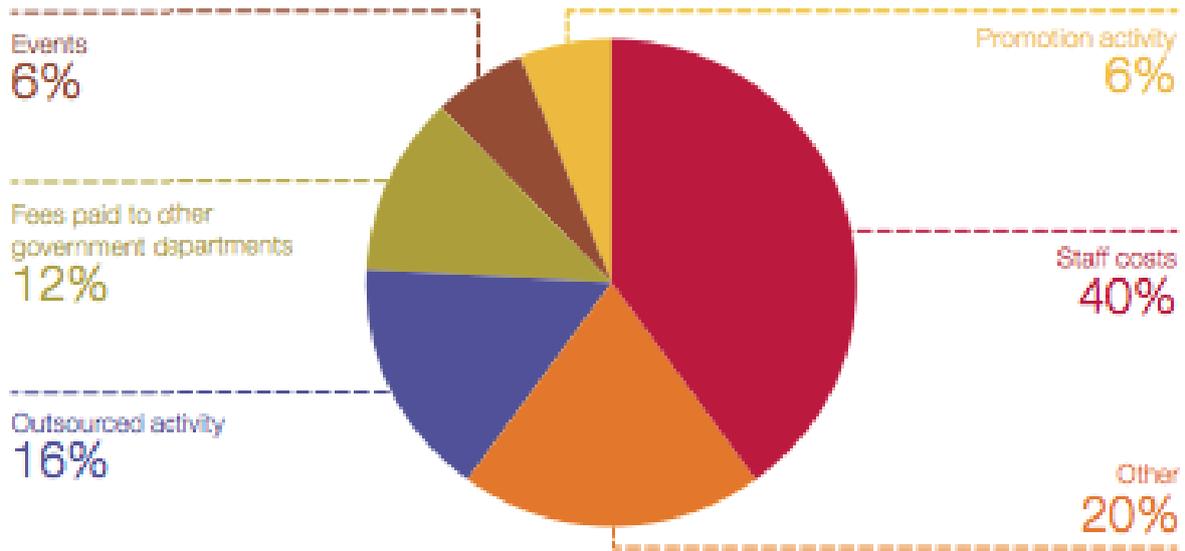


Fuente: National Audit Office. (2018). Department for International Trade and UK Export Finance. p.3

Como se puede observar en el diagrama, el mayor gasto que tiene DIT es en el comercio e inversión internacional, con £176 millones; el segundo, es en marketing y comunicaciones con £54 millones; el siguiente, es el plataformas en el extranjero con £44 millones; el siguiente es para el grupo de política comercial, con £34 millones; el quinto elemento, es el de servicios corporativos, en el que gasta £22 millones; el sexto elemento, es el de tecnología, con £22 millones también; después se observa que gastan £13 millones en la estrategia ministerial e internacional y finalmente, podemos observar que el gasto para la campaña de “GREAT” es de £3 millones.

En esta gráfica a continuación, se puede observar en qué porcentaje y en qué gasta DIT su presupuesto:

Gráfica 9: Gastos de DIT por categoría (2017-18)



Fuente: National Audit Office. (2018). Department for International Trade and UK Export Finance. p.4

La mayor parte del presupuesto del DIT se consume en gastos de personal (40%), servicios subcontratados (16%) y honorarios pagados a otros departamentos del Gobierno (12%).

Del 2016 al 2019, se ha visto un incremento en el presupuesto dado a DIT. En la gráfica de abajo, se puede observar que en el año de 2016–17, el presupuesto era de £344 millones, mientras que, al siguiente año, tuvo un aumento de £50 millones más, para llegar a los £394 millones. Finalmente, en el año 2018–19, hubo una disminución del presupuesto de cerca de £37 millones de libras, sin embargo, DIT solicitó un presupuesto adicional de £74 millones de libras por la situación derivada del Brexit, lo que resultó en un total de £431 millones de libras esterlinas ese año.

Gráfica 10: Incremento del presupuesto anual de DIT (2016–2019)



Fuente: National Audit Office. (2018). Department for International Trade and UK Export Finance. p.4

### 3.4 Resultados de DIT

De acuerdo con el principal objetivo de DIT que es apoyar y alentar a las empresas del Reino Unido a impulsar un crecimiento internacional sostenible, se reportaron £30,500 millones de libras esterlinas de ganancias de exportación en 2017-18 (DIT, 2018).

Las ganancias de exportación, la cual es una métrica desarrollada por DIT para medir su actividad, es el valor de los acuerdos que DIT (2018) ayudó a las empresas a realizar en el extranjero. Las empresas son quienes informan este valor a DIT. En el periodo 2017–18, hubo

30 enviados comerciales que realizaron 52 visitas al extranjero. En 2016-17, 20 enviados comerciales realizaron más de 50 visitas al exterior.

Para el segundo objetivo, que fue el de garantizar que Reino Unido siga siendo un destino principal para la inversión internacional y mantenga su posición número uno en acciones de inversión internacional en Europa, DIT (2018) apoyó 1,682 proyectos de inversión interna en 2017–2018.

Para su tercer objetivo: El utilizar el comercio y la inversión para respaldar la agenda del gobierno para una Gran Bretaña Global y sus ambiciones de prosperidad, estabilidad y seguridad, en 2017-18, los ministros realizaron 76 visitas en comparación con 83 visitas realizadas en 2016-17. La campaña “GREAT” participó en 144 países tanto en 2016-17 como en 2017-18. (DIT, 2018)

Para su último objetivo que es el de mercados abiertos, construir un marco comercial con socios nuevos y existentes que sea libre y justo, DIT informó en su informe anual que creó la Autoridad de Recursos Comerciales, y que se estaba trabajando para hacer la transición a la membresía independiente del Reino Unido en la Organización Mundial del Comercio, comprometiéndose en ese entonces con más de 70 países para asegurar un acuerdo político de alto nivel para garantizar la continuidad en las relaciones de comercio existentes.

### 3.5 Global Britain

El Gobierno Británico comenzó a utilizar la frase “*Global Britain*” poco después del referéndum de 2016 para reflejar su visión para Gran Bretaña después del Brexit. Boris Johnson, como secretario de Relaciones Exteriores en ese entonces, afirmó la intención del Gobierno de continuar con una política exterior global.

Los ministros y parlamentarios discutieron la “Gran Bretaña Global” en múltiples ocasiones desde entonces. En febrero de 2020, Dominic Raab, el ex Secretario de Relaciones Exteriores, describió la visión del Gobierno de una “Gran Bretaña verdaderamente global” con tres pilares: El primero, demostrar que Reino Unido es el mejor aliado, socio y amigo posible de sus vecinos Europeos; el siguiente pilar es el papel del Reino Unido como un defensor del comercio libre y abierto; y, finalmente, el tercer pilar es el Reino Unido como una fuerza aún más fuerte para el bien en el mundo.

Dominic Raab (2020), mencionó que el primer pilar de Gran Bretaña Global serían las buenas relaciones con los vecinos europeos. Pero ahora se aprecia que la relación de la política exterior del Reino Unido con la UE no será tan estrecha como se esperaba. El segundo de los pilares de Gran Bretaña Global, consistió en defender el libre comercio; y hasta ahora, la actividad principal ha sido reemplazar los acuerdos comerciales de la UE con acuerdos bilaterales del Reino Unido casi idénticos.

Peter Ungphakorn (2021) establece que el Gobierno británico ha estado negociando desde 2018 acuerdos de sustitución de los acuerdos internacionales de los que anteriormente formaba parte como Estado miembro de la UE. Estos dejaron de aplicarse al Reino Unido al final del período de transición. En 2019, el Gobierno publicó una lista de acuerdos internacionales en diferentes áreas políticas que buscaba reemplazar los acuerdos de la UE. Estos incluían acuerdos comerciales que abarcaban más de 70 países. Al final del período de transición, los acuerdos comerciales de reemplazo que cubrían 60 países estaban vigentes con tres más pendientes, dos cubiertos por declaraciones adjuntas al TCA y otros 6 aún en discusión.

Ahora que ya no es miembro de la unión aduanera de la UE, el Reino Unido también puede negociar acuerdos de libre comercio con nuevos socios. Ya ha iniciado negociaciones con EE. UU., Australia y Nueva Zelanda y manifestó su interés en unirse al Acuerdo Integral y Progresista de Asociación Transpacífico (CPTPP) que comprende 11 países de la Cuenca del Pacífico. La administración entrante de Biden en los EE. UU. ha indicado que un acuerdo comercial con el Reino Unido no será una prioridad inmediata.

### 3.6 La Revisión Integrada

La Revisión Integrada (2021) es un documento oficial del gobierno británico sobre la política internacional y de seguridad nacional del Reino Unido. Describe 3 intereses nacionales fundamentales que unen a los ciudadanos del Reino Unido (soberanía, seguridad y prosperidad) junto con los valores de democracia y compromiso con los derechos humanos universales, el estado de derecho, la libertad de expresión y la igualdad.

Este documento, fue el producto del gobierno británico, hecho con base en consultas con académicos y organizaciones externas, que establece una visión para la Gran Bretaña Global que incluye:

- Un énfasis en la apertura comercial como fuente de prosperidad;
- Una posición más sólida en materia de seguridad y resiliencia;
- Un compromiso renovado con el Reino Unido como “una fuerza para el bien en el mundo”;
- Una mayor determinación para buscar soluciones multilaterales a desafíos como el cambio climático;
- También destaca la importancia de profundizar sus relaciones con aliados y socios en todo el mundo.

La Revisión Integrada del Cabinet Office (2021) establece cuatro objetivos generales:

- 1) Mantener la ventaja estratégica a través de la ciencia y la tecnología, incorporándose como un elemento integral de la seguridad nacional y la política internacional para establecer firmemente al Reino Unido como una potencia cibernética responsable, lo cual consideran esencial para obtener ventajas económicas, políticas y de seguridad.
- 2) Ir formando al orden internacional del futuro, trabajando con socios para revitalizar las instituciones, leyes y normas internacionales que permiten que prosperen sociedades y economías abiertas como la del Reino Unido. Esto para ayudar a los ciudadanos británicos y a otros en todo el mundo a obtener los beneficios de la democracia, el libre comercio y la cooperación internacional, sobre todo en las futuras fronteras del ciberespacio y el espacio.
- 3) Fortalecer la seguridad y la defensa en Reino Unido y en el extranjero, trabajando con aliados y socios para maximizar los beneficios de la apertura y proteger a los británicos, en el mundo físico y en línea, contra las amenazas crecientes. Estos incluyen amenazas estatales, radicalización y terrorismo, delincuencia grave y organizada y proliferación de armas.
- 4) Desarrollar resiliencia en Gran Bretaña y en el extranjero, mejorando su capacidad para anticipar, prevenir, prepararse y responder a riesgos que van desde condiciones climáticas extremas hasta ataques cibernéticos. Esto también implica abordar los riesgos en su origen, en particular el cambio climático y la pérdida de biodiversidad.

La Revisión Integrada establece los objetivos generales de política internacional y de seguridad nacional del gobierno británico para el 2025. Estos informarán la elaboración de políticas futuras para todos los departamentos gubernamentales. También informarán futuras revisiones de gastos, ofreciendo más oportunidades para alinear los recursos con la ambición a largo plazo. De este modo se asegurará de que todos los instrumentos del gobierno trabajen juntos, coordinados por capacidades estratégicas mejoradas en el centro, para lograr sus objetivos.

El impacto de la pandemia de Covid-19 en las relaciones internacionales y economía de Reino Unido aún está por analizarse por completo. La solicitud de evidencia del gobierno para la revisión integrada también identificó algunas otras tendencias clave e impulsores del cambio:

- Este cambio en el orden internacional, marcado por la intensificación de la competencia entre las grandes potencias y un cambio en el centro de gravedad económico mundial hacia Asia; los efectos cada vez más tangibles del cambio climático; un contexto económico mundial cada vez más complejo; la creciente inestabilidad y desafíos para la gobernanza mundial; la amenaza que plantean el terrorismo, el extremismo y la inestabilidad siguen estando presentes. Asimismo, el uso de la tecnología por parte de actores estatales y no estatales preocupa a los campos de seguridad y defensa nacional.
- El Reino Unido ocupó la presidencia del G7 del 2021, por primera vez desde 2013. En noviembre, Glasgow albergó la conferencia de la ONU sobre el cambio climático COP 26.

### 3.7 La GREAT Campaign en acción

En este capítulo final, se observará a la GREAT Campaign en acción, es decir, se podrán examinar ejemplos de la forma en que la Campaña es utilizada por el gobierno británico en colaboración con sus distintos socios que participan como promotores de la campaña. Además, en este apartado, se podrán observar los eventos y sucesos más destacados para la campaña, que tuvieron un impacto mediático importante en diversas partes del mundo, y finalmente se podrán apreciar los resultados de la campaña a través de datos duros y gráficas.

### 3.7.1 Eventos destacados de “GREAT” en el Mundo

A continuación, estos son algunos de los eventos más relevantes que tuvo la campaña GREAT a través de los años, desde sus inicios hasta el año 2019 (GCS, 2020).

Juegos Olímpicos y Paralímpicos: agosto - septiembre de 2012:

- La campaña GREAT se llevó a cabo sin publicidad de pago, para evitar competir con los Juegos Olímpicos y Paralímpicos
- Se lograron más de 1000 oportunidades gratuitas negociadas para publicitar GREAT con mensajes a los visitantes en los principales aeropuertos, sitios olímpicos y el transporte público de Londres y redes ferroviarias.
- Se llevaron a cabo 100 eventos olímpicos y de la marca GREAT en todo el mundo.
- Se informó a 8,600 periodistas sobre las fortalezas de Gran Bretaña utilizando materiales de marca GREAT.

Septiembre de 2012 - marzo de 2013:

- Importante actividad turística y de asociación empresarial, incluido un vínculo importante con *Skyfall* (007) promocionando "*Bond is GREAT*", que generó cobertura de relaciones públicas en 21 mercados.
- Campaña publicitaria cofinanciada por British Airways.
- Asociación con la empresa Mulberry.
- Campañas de siembra digital.
- GREAT Global Bus Tour.

Figura 29: El GREAT Global Bus Tour



Fuente: <https://gcs.civilservice.gov.uk/> / GREAT HQ

Abril de 2013 - marzo de 2014:

- Enfoque principal en impulsar las actividades de la campaña en China, India, Brasil y los Estados Unidos.
- Actividades turísticas en Francia y Alemania.
- Lanzamiento de "Exporting is GREAT" para alentar y apoyar a las Pymes del Reino Unido para exportar a GREAT mercados objetivo.
- Eventos patrocinados por el sector privado, como "GREAT semanas de la creatividad."
- La Clipper Race y el Gran Premio de Fórmula 1.

Figura 30: Foto promocional de "Exporting is GREAT"



Fuente: <https://civilservice.blog.gov.uk/> / GREAT HQ

2014

- Combinación de digital, TV, cine, impresión, eventos, exposiciones y los canales "fuera de casa" dirigidos a audiencias segmentadas e interactúan con ellas todos de gran marca
- Mayor colaboración con el sector privado a través de fondos conjuntos e iniciativas, como los GREAT Festivals.
- Oportunidades promocionales con "Paddington is GREAT" para las películas en su lanzamiento global en 38 países.

Figura 31: Foto promocional “Clipper Race”



Fuente: <https://gcs.civilservice.gov.uk/> / GREAT HQ

2015

- El *GREAT Festival of Creativity in Shanghai*, se llevó a cabo para promover al Reino Unido con la intención de posicionarse como la nación de elección de los chinos emprendedores e inversores buscando expandir sus negocios en Reino Unido. Se contó con la participación de David Heyman, productor de Harry Potter y emprendedores británicos como Jo Malone. Además, se contó con el patrocinio de empresas británicas como HSBC, PWC, Royal Mail BBC Worldwide, British Airways, entre otros.

Figura 32: Foto promocional “GREAT Festival of Creativity”



Fuente: <https://gcs.civilservice.gov.uk/> / GREAT HQ

2016

- La campaña GREAT encabezó en los Juegos Olímpicos y Paralímpicos de Río en el 2016. La British House, ubicada en el centro de Río de Janeiro en el Parque Lage, junto a la icónica estatua del Cristo Redentor, fue la residencia oficial del Reino Unido para los juegos y se convirtió en el lugar para celebrar las actuaciones del Equipo GB (Gran Bretaña). El lugar actuó como una plataforma para más de 20 eventos comerciales, tecnológicos, turísticos y culturales intersectoriales, incluida la Conferencia de Inversión Global, brindando a las empresas del Reino Unido la oportunidad de establecer contactos con una audiencia internacional. Se llevó a cabo una recepción de bienvenida para el Equipo GB junto con Andy Murray, HRH Princess Royal y Sebastian Coe, para marcar la apertura de los juegos.

Figura 33: Foto promocional “British House”



Fuente: <https://gcs.civilservice.gov.uk/> / GREAT HQ

2017

En 2017, GREAT y McLaren anunciaron una asociación de un año, utilizando la Fórmula Uno como plataforma para promover el Reino Unido a una audiencia global. Para cada una de las 20 carreras de la temporada 2017, los autos de F1 de McLaren presentaron la marca GREAT, destacando las fortalezas de Gran Bretaña ante un público influyente. La asociación inicial de un año se ha extendido en los años posteriores, y McLaren continúa apoyando a GREAT en los fines de semana del Gran Premio de Fórmula Uno y otros eventos en todo el mundo.

Figura 34: “Foto Promocional de Innovation is GREAT - F1”



Fuente: <https://gcs.civilservice.gov.uk/> / GREAT HQ

2018

En 2018, el GREAT Festival of Innovation in Hong Kong ofreció una serie de conferencias magistrales, presentaciones, instalaciones y actuaciones. El festival reunió a líderes de la industria, empresarios, artistas, educadores, futurólogos y empresas del Reino Unido, Hong Kong, China, Japón, Corea del Sur y la región en general. El futuro de la innovación alimentaria fue el tema central, con conferencias de los mejores chefs del Reino Unido, incluidos Tom Kerridge, Andrew Wong, Isaac McHale y Tom Aikens. El festival celebró la comida británica con los menús “Food is GREAT” en los restaurantes más populares de Hong Kong, que muestran lo mejor de los ingredientes británicos y la innovación culinaria.

Figura 35: “Imagen Promocional de Innovation is GREAT”



Fuente: <https://gcs.civilservice.gov.uk/> / GREAT HQ

2019

En febrero de 2019, GREAT llevó la London Fashion Week (LFW) al Durbar Court en el edificio de Foreign and Commonwealth Office, con una exhibición de la colección Otoño-invierno de 2019 de la diseñadora británica Molly Goddard. Famosa por sus vestidos fruncidos, la modista Killing Eve mostró sus prendas *ready-to-wear* a una audiencia selecta de diseñadores, bloggers de moda e influencers, incluido Edward Enninful, editor en jefe de British Vogue. El programa se transmitió en vivo en el canal de Instagram de GREAT y fue amplificado por i-D, Grazia, British Vogue y el Times, destacando la importancia de las £32,3 mil millones de la industria de la moda para la economía del Reino Unido. (GREAT HQ, 2015)

Figura 36: “Fashion is GREAT”



Fuente: <https://gcs.civilservice.gov.uk/> / GREAT HQ

2020

En enero, el Reino Unido acogió la Cumbre de Inversiones Reino Unido-África, a la que asistieron el primer ministro Boris Johnson, 21 líderes africanos y el duque de Sussex. El evento se centró en las relaciones comerciales y de inversión entre el Reino Unido y África, tras la salida del Reino Unido de la Unión Europea. Se firmaron varios acuerdos de inversión en el evento de un día, que desempeñó un papel vital en la creación de asociaciones duraderas que generarán más inversión, empleo y crecimiento para África y el Reino Unido.

Figura 37: Imagen promocional “GREAT for Partnership: Africa Investment Summit 2020”



Fuente: <https://gcs.civilservice.gov.uk/> / GREAT HQ

### 3.7.1 Bond is GREAT – VisitBritain

Para aprovechar la atención mundial de James Bond y su película *SKYFALL*, en 2012, VisitBritain llevó a cabo una extensa campaña de marketing en 21 países para alentar a los fanáticos de 007 a que visitaran Gran Bretaña, el hogar de James Bond. Esto motivó a la agencia nacional de turismo británica VisitBritain a lanzar una serie de publicidad en el cine, la prensa y en el exterior desarrollada en torno al eslogan "Bond es GREAT Britain".

La campaña “Bond is GREAT”, por el estreno en cines de *SKYFALL* dio como resultado una cobertura promocional internacional que llegó a 653 millones de personas en todo el mundo, así como una exposición por valor de cerca £3.5 millones para la marca británica y sus socios (VisitBritain, 2015). Esa campaña tuvo un impacto positivo en los viajes: el 16% de las personas que recordaron que la campaña Bond es GREAT habían reservado un viaje a Gran Bretaña y el 35% de los que recordaron el anuncio dijeron que tenían la firme intención de visitar Gran Bretaña en los próximos tres años. Asimismo, asegura que *SKYFALL* también ayudó a aumentar el número de visitantes a Glencoe en Escocia, después de ser utilizado como lugar de rodaje, con un aumento del 41,7% en las visitas en 2012. (VisitBritain, 2015). La campaña también ayudó a celebrar el aniversario número 50 del agente 007.

La campaña de imagen de VisitBritain incluye su primer anuncio de turismo cinematográfico que se mostró en cines en mercados de entrada clave como Australia, Brasil, Alemania y EE. UU.

Figura 38: Poster promocional de “Bond is GREAT: Skyfall”



Fuente: VisitBritain.com

En el año 2015, se volvió a hacer una campaña entre GREAT, VisitBritain y la película de 007 James Bond *SPECTRE*. Esta película es la aventura 24ª de James Bond de EON Productions, Metro-Goldwyn-Mayer-Studios y Sony Pictures Entertainment de Albert R. Broccoli. Se estrenó en cines de todo el mundo a partir del 26 de octubre de 2015.

Para aprovechar nuevamente esta fascinación mundial por James Bond y la exposición internacional que la película ofrece a los visitantes potenciales de Gran Bretaña, VisitBritain lanzó la misma una campaña mundial de turismo cinematográfico Bond is GREAT Britain en asociación con Sony Pictures Entertainment y Metro-Goldwyn-Mayer Studios.

En esta ocasión, la campaña Bond is GREAT se lanzó en más de 60 países para alentar a los fanáticos de 007 a elegir Gran Bretaña, para sus próximas vacaciones. Como socio de turismo nacional oficial para el estreno en cines de *SPECTRE*, la campaña global de VisitBritain utilizó una combinación de anuncios publicitarios al aire libre, medios impresos, digitales y redes sociales. Esto incluye metraje exclusivo "detrás de escena" de *SPECTRE* a través de su página de campaña dedicada [VisitBritain.com/spectre](http://VisitBritain.com/spectre). También se publican tres imágenes de Bond is

GREAT con James Bond, un Aston Martin fuera del Palacio de Blenheim y una escena de SPECTRE con James Bond en Whitehall.

Otros aspectos destacados incluyeron el lanzamiento de cuatro nuevas imágenes 360 grados de lugares clave de rodaje en SPECTRE, incluido el Palacio de Blenheim, Camden, el puente de Westminster y el Ayuntamiento, que se promocionan internacionalmente a través de los amplios canales de redes sociales de VisitBritain. Las experiencias inmersivas de 360 grados brindaron a los visitantes extranjeros la oportunidad virtual de ingresar a algunos de los lugares británicos icónicos que se exhiben en SPECTRE como el Palacio de Blenheim.

Esta fue la tercera vez que VisitBritain, en colaboración con Sony Pictures Entertainment y Metro-Goldwyn-Mayer Studios, se han asociado con la franquicia Bond para motivar e inspirar a más visitantes internacionales a venir a Gran Bretaña.

Figura 39: Promocional “Bond is GREAT”



Fuente: VisitBritain.com

### 3.7.2 Campaña “GREAT” en México

Una de las estaciones de metro más importantes de la Ciudad de México es “Auditorio”, perteneciente la línea 7 y que transporta alrededor de un millón de usuarios al mes (Sistema de Transporte Colectivo, 2018). Gracias al trabajo efectivo de la diplomacia pública de Reino Unido y de la campaña GREAT, la estación fue transformada –en conjunto con el Metro de la Ciudad de México– en una instalación permanente que muestra la historia, cultura, y los íconos

británicos más reconocibles, incluyendo el famoso logo del “Underground”. La estación emblemática fue inaugurada el 6 de octubre de 2018.

En la estación, se pueden observar cuatro ejes principales: creatividad, educación, música e Innovación:

- En el área de “Creativity is GREAT”, se puede observar algunas series de televisión y filmes británicos más emblemáticos como: Sherlock de BBC,
- En el área de “Education is GREAT”, se puede encontrar información sobre el programa de las Becas Chevening y varias ofertas educativas, a través del British Council.
- “Music is GREAT”, incluye un mural elaborado por Jorge Flores titulado “Un Viaje por el Rock” con grandes bandas británicas populares.
- Finalmente, la sección de “Innovation is GREAT” destaca mostrando aportaciones valiosas que ha dado en ciencia y tecnología el Reino Unido al mundo, en un mural del pasillo del metro.

Además, se puede resaltar dos murales elaborados por artistas mexicanos “Efe de Froy” y Carlos Vazquez que hacen tributo a John Lennon y David Bowie. En las escaleras dentro del metro se pueden observar imágenes de lugares emblemáticos del Reino Unido como el London Eye, el Big Ben o Elizabeth Tower y el edificio “The Shard”.

Figura 40: CreativityisGREAT



Fuente: metro.cdmx.gob.mx

Figura 41: MusicisGREAT



Fuente: metro.cdmx.gob.mx

Figura 42: InnovationisGREAT



Fuente: metro.cdmx.gob.mx

Figura 43: Escaleras del Metro: London Eye



Fuente: metro.cdmx.gob.mx

La ayuda al desarrollo es también una parte fundamental que utiliza el gobierno británico para lograr influir en los gobiernos locales, así como para vender su conocimiento o *know how* a los países menos desarrollados. Un ejemplo de esto es que en México había un proyecto llamado “*Skills for Prosperity*” con el gobierno de Chihuahua y el sector automotriz. El objetivo de este era ayudar a desarrollar una fuerza de trabajo calificada para el sector automotriz en Chihuahua, esto por solicitud del mismo gobierno. Los actores involucrados eran las empresas automotrices, las universidades estatales, el gobierno, una empresa automotriz británica como consultora, y la Embajada Británica como intermediario. La idea era generar un plan en conjunto con universidades y las empresas automotrices para que hubiera una formación desde la universidad, a través de prácticas profesionales o servicio social, para lograr que los estudiantes de ingeniería u otras carreras afines al graduarse, tuvieran trabajo garantizado y que las industrias automotrices tuvieran personal calificado para cubrir las necesidades de la industria.

Otro ejemplo similar, fue que, en el 2020, a raíz de la pandemia del COVID-19, la embajada, DIT y The National Institute for Health and Care Excellence (NICE) de Reino Unido, dieron una serie de seminarios y cursos al personal de la Secretaría de Salud de México y del IMSS para transmitirles el conocimiento de cómo poder manejar la pandemia, las consultas a la distancia y sobre telemedicina, e incluso al mismo tiempo, se promocionan empresas británicas que ofrecían este tipo de servicios. La Embajada Británica siempre estaba en búsqueda de oportunidades para licitaciones con el gobierno mexicano y buscaba promover a sus empresas para que se convirtieran en proveedores de este, realizando constantemente actividades de lobbying.

En el caso del sector educativo, DIT logró que durante la emergencia de la pandemia de COVID-19, dos empresas británicas fueran los proveedores de dos programas de televisión de “Aprende en Casa” para la Secretaría de Educación y el Gobierno mexicano.

Lo anterior, siempre llevaba en los elementos visuales de las presentaciones o documentos logotipos de “GREAT”. Esto sirve para ejemplificar el alcance que ha tenido la Campaña en distintos sectores, países y ámbitos, para demostrar el nivel de presencia con la que cuenta en el mundo.

### 3.8 La Modernización de la Campaña “GREAT”

El primer paso hacia la modernización de la campaña GREAT, se dio en abril del 2021, tras un *Machinery of Government (MoG)* o cambio en la Maquinaria de Gobierno<sup>27</sup> solicitado por el primer ministro Boris Johnson a través de una Declaración Ministerial escrita y presentada ante el Parlamento, que dio como resultado la transferencia de la responsabilidad política de la campaña del Departamento de Comercio Internacional a la Oficina del Gabinete nuevamente. Este cambio fue efectivo inmediatamente. (UK Parliament, 2021)

La razón de este cambio fue debido a que se consideraba que la campaña podría desempeñar un papel destacado en el gobierno, más que dentro de un departamento en específico. Las estructuras del equipo GREAT fueron transferidas a la Oficina del Gabinete, y todo el equipo continúa reportando al director de la campaña GREAT Britain. El presupuesto para el año fiscal del 2021/22, acordado en la revisión de gastos de 2020, fue de £60 millones: £30 millones de este se transfirieron de DIT a la Oficina del Gabinete en estimaciones de suministro principal; los otros £30 millones restantes permanecieron en otros departamentos gubernamentales. En su momento, se realizaron las transferencias correspondientes a los otros departamentos para la asignación de fondos acordados por la Junta del Programa GREAT. (UK Parliament, 2021)

El 9 de junio del 2021, el gobierno británico emitió un comunicado informando que se lanzaría una nueva y moderna versión de la GREAT Britain Campaign, debido que el Reino Unido fue anfitrión de la conferencia del G7 en Cornwall, así como de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático de 2021 (COP 26) en Glasgow, en noviembre del 2021.

---

<sup>27</sup> Un cambio en la maquinaria de gobierno (MoG) es una transferencia de funciones entre ministros, ya sea entre ministros a cargo de departamentos u otros ministros del gabinete, o entre un ministro y un organismo público no departamental. Puede afectar funciones realizadas por el departamento del ministro o un organismo público. Por lo general, la transferencia de una función tiene efecto inmediatamente.

Figura 44: Nuevo logo de la Campaña GREAT



Fuente: gov.uk

La campaña GREAT Britain fue renovada en el 2021 y fue mostrada por primera vez en Times Square, en Nueva York, EE. UU. Con esta modernización de la campaña, se logró un alcance en más de 145 países, donde se muestra nuevamente lo que Reino Unido ofrece en todas las industrias, desde ciencia, tecnología, sustentabilidad, cultura y creatividad. Como se mencionó anteriormente, cuenta con el respaldo de un presupuesto anual de £60 millones. Esta modernización de campaña quedó a cargo de Interbrand, la consultora de marca propiedad de Omnicom (Sara Nelson, 2021).

Como objetivo principal de esta renovada campaña, se propone promover a Reino Unido como una nación colaborativa, positiva, de “mente abierta”, trayendo pensamientos diferentes para resolver los desafíos globales a los que se enfrenta el mundo en la actualidad, tales como la pandemia del Covid-19 y el cambio climático. La misión de esta campaña es reforzar las asociaciones globales que posee Reino Unido, y se propone la unión para la reconstrucción mejorada a partir de esta pandemia. El slogan y hashtag de esta renovada campaña es “*See Things Differently*” (Ver las cosas de manera diferente).

Se busca poner en alto el talento del Reino Unido basándose en tres pilares fundamentales: empresas, personas y organizaciones al frente y al centro de los mercados internacionales.

Además, se quiere enaltecer el hecho que aportaron al mundo la vacuna Oxford–AstraZeneca para la Covid–19 y son principales aportadores al mecanismo–alianza COVAX<sup>28</sup>.

Figura 45: Anuncio con el nuevo diseño de la campaña GREAT



Fuente: Campaignlive.co.uk

La campaña contaba, hasta 2021, con más de 850 socios e individuos en los cuales podemos destacar a: McLaren, Fortnum and Mason, the British Fashion Council, Universities UK, BBC y BAFTA; sin embargo, también destacan varias empresas en el ámbito de la tecnología, sostenibilidad y cambio climático.

De acuerdo con Nelson (2021), esta campaña va de la mano con las negociaciones que el Reino Unido está llevando a cabo con colaboradores internacionales y países. A mediados de 2021, se anunció que se habían logrado acuerdos comerciales con 67 países además de la Unión Europea, que representan alrededor de £730,000 millones en comercio bilateral en Reino Unido en el 2020.

---

<sup>28</sup> COVAX es un mecanismo mundial de riesgo compartido para la adquisición conjunta y la distribución equitativa de vacunas contra la Covid-19.

Dan Ramsay, es el actual director de la campaña GREAT. Con esta renovada campaña, se está invitando a todas las marcas británicas a unirse a la campaña para defender la nueva perspectiva de Reino Unido en todo el mundo, ya que se considera que Reino Unido siempre ha tenido una historia de pensadores innovadores, genios y creativos que ven las cosas de manera diferente, y que ese siempre ha sido el espíritu de Reino Unido. Sin embargo, se hace hincapié en que Reino Unido debe ser más valiente a la hora de promoverse en el mundo. Se busca mostrar los ejemplos que brinda el Reino Unido en innovación, progreso e historias de éxito de ciencia y tecnología que pueden servir como ejemplos de casos de estudio con el mundo.

### 3.9 Reputación de Reino Unido tras el *Brexit*

Independientemente de los esfuerzos internos de Gran Bretaña por mantener una buena reputación global a pesar del Brexit, con sus políticas de ayuda al desarrollo y las de Gran Bretaña Global, existe un factor que está fuera de su control: la percepción que tiene el mundo del Reino Unido. Este es un factor que ha sido intensamente afectado debido a la salida del Reino Unido de la Unión Europea.

De acuerdo con un artículo de RepTrak, se menciona que su reporte evalúa la opinión del público en general de las antiguas economías del G8: Canadá, Francia, Alemania, Italia, Japón, Rusia, el Reino Unido y los EE. UU.) en más de 55 países. Utilizando el modelo de RepTrak, se pudo analizar la opinión que las personas tienen de cada país, y cómo se percibe en tres categorías de reputación principales: el entorno atractivo, el gobierno efectivo y la Economía avanzada. (Laurence Stellings, 2020)

Stellings (2020) menciona que conforme al estudio de RepTrak, desde la votación inicial del Brexit en 2016, la reputación global del Reino Unido ha disminuido de “fuerte” a “promedio”, y ha perdido lugares en la clasificación de países RepTrak de 2019

Sin embargo, la reputación del Reino Unido no es consistente entre las naciones del G8. Por ejemplo, en Francia y Alemania, la reputación del Reino Unido ha disminuido significativamente en los últimos años; esto derivado de las complicadas conversaciones sobre el Brexit y al retraso del Reino Unido en su salida de la Unión Europea.

Fuera de Europa, Stellings (2020) asegura el Reino Unido también está empezando a tener problemas con su reputación. El público estadounidense, que alguna vez consideró que el Reino

Unido tenía una “excelente” reputación, y recientemente ha degradado su opinión a “fuerte”. En Japón, las percepciones del Reino Unido se han debilitado a “promedio”.

De las tres áreas de reputación que evalúa RepTrek, es en las percepciones de tener un gobierno efectivo donde la reputación del Reino Unido está decayendo más a medida que se endurecen las opiniones contra las políticas del gobierno británico y su capacidad para implementarlas. Los años de retraso, los conflictos gubernamentales en el Parlamento e incertidumbre política han tenido claramente su impacto en la reputación británica.

Se debe recordar que, los países con una reputación sólida son más atractivos para la inversión, el comercio, el turismo y los estudios. Finalmente, para que el gobierno británico logre sus ambiciones posteriores al Brexit, debe reconstruir su reputación de alguna manera.

### 3.10 Resultados de la Campaña GREAT

Uno de los métodos de evaluación de la Campaña GREAT, es a través del análisis de resultados en cifras y datos numéricos, que es la manera en la que el gobierno británico mide el éxito de la campaña.

En el primer año de la campaña, en una auditoría con Conrad Bird –creador de la campaña– y Alex Aiken –director ejecutivo para las Comunicaciones gubernamentales– mencionaron que la campaña contó con un presupuesto inicial de £37 millones y que generó un retorno económico de aproximadamente £550 millones de libras (House of Lords, 2014). Los £550 millones se refieren al lanzamiento oficial de la campaña, que es cuando se lanzó en febrero de 2012 y se midió hasta marzo de 2013. Al año siguiente en 2014, esos £550 millones se componían de tres medidas de componentes clave: £300 millones en relación con una campaña VisitEngland, una campaña de “vacaciones en casa” en la que se motivó a los ciudadanos del Reino Unido a quedarse en el Reino Unido durante los Juegos Olímpicos. Eso logró £300 millones de valor. Unos £200 millones provinieron de la actividad turística de VisitBritain, que nuevamente se generó durante ese período de tiempo. UK Trade and Investment estimó que se generaron aproximadamente 30 oportunidades de inversión interna a partir de las actividades iniciales de la campaña GREAT, que alcanzaron unos £70 millones de libras esterlinas (p.616).

Tras tres años desde su inicio, en el 2015, se estimó que la campaña GREAT había logrado llevar de vuelta alrededor de £1,200 millones en turismo, comercio e inversiones, sin embargo, se destacó la falta de anuncios digitales, de acuerdo con la National Audit Office. Hasta esa fecha, la campaña había costado alrededor de £113.5 millones. (Mark Sweney, 2015). La campaña en ese entonces contaba con 17 organizaciones del gobierno o relacionadas al gobierno usando la marca “GREAT” internacionalmente. Radley Yedar (2015) estimó que en ese entonces hubo (Sweney, 2015):

- Un incremento del 16% de intención de visitar el Reino Unido durante los próximos 12 meses.
- Crecimiento del 12% en la intención de adquirir productos y servicios del Reino Unido.
- Aumento del 58% en el valor de la marca GREAT, de £100 millones a £158 millones, con la propensión para aumentar a £1,700 millones en cinco años.
- £68,5 millones de valor en efectivo y especie recaudado del sector privado hasta la fecha.

En el año 2016, la campaña había generado un retorno directo a la economía de £1,200 millones de libras esterlinas su inversión de £113,5 millones de libras esterlinas, con £500 millones más en trámite.

El análisis de Brand Finance colocó un valor de £217 millones en la campaña GREAT en 2017, con más de £4,000 millones de retornos económicos asegurados y un retorno de la inversión de 20:1. Además hubo un impacto económico cuantificable de al menos £8,000 millones de libras esterlinas y la creación de más de 50.000 puestos de trabajo directos para la economía del Reino Unido. De acuerdo con una presentación de Study UK (Jenkins & Poole, 2017), se confirmó que:

- Aquellos familiarizados con la campaña GREAT tienen percepciones consistentemente más positivas hacia el Reino Unido.
- En todos los principales mercados extranjeros, las personas que entran en contacto con GREAT tienen entre un 10 % y un 15 % más de probabilidades de considerar visitar, invertir y estudiar en el Reino Unido.
- La educación en la oferta de GREAT es un activo importante para el Reino Unido: Aquellos que califican al Reino Unido alto en cultura, educación y turismo tienen un 30% más de probabilidades de comerciar/invertir y aquellos que han estudiado en el Reino Unido tienen un 18% más de probabilidades de comerciar/invertir

GREAT se ha mostrado influyente a nivel mundial para demostrar el valor de una marca de país integrada (Parul Soni, 2021). En el año del 2018, es decir, 7 años después de comenzar la campaña, estaba activa en 140 países, y había ganado 53 premios. (Jonathan Owen, 2018) Por cada libra que se gastó en la Campaña GREAT, retornan más de £20 a la economía del Reino Unido y la campaña ya había asegurado retornos económicos confirmados de £3,400 millones para el Reino Unido con otros £3,300 millones que estaban en proceso de validación. Cientos de empresas del Reino Unido utilizan la marca en el extranjero porque se dieron cuenta del valor real en alinearse con la historia y las fortalezas del Reino Unido a través de la marca GREAT, valorada en 2018, 271 millones de libras esterlinas.

En el 2018 International Traders and Investors Study, en conjunto con Ipsos Mori, se buscó entender la actitud para hacer negocios e invertir en Reino Unido, así como para evaluar la respuesta a dos campañas de GREAT. La primera campaña se llamó “International Trade Campaign” y la segunda campaña se llamó “Invest in GREAT Britain Campaign. El objetivo de este estudio, entre otros, era el medir los niveles de conciencia exposición e impacto subsecuente de las campañas internacionales de GREAT y evaluar la efectividad de los diferentes canales y mensajes. (p.5)

Figura 46: Material utilizado para las Campañas de promoción internacionales



Fuente: 2018 International Traders and Investors Study

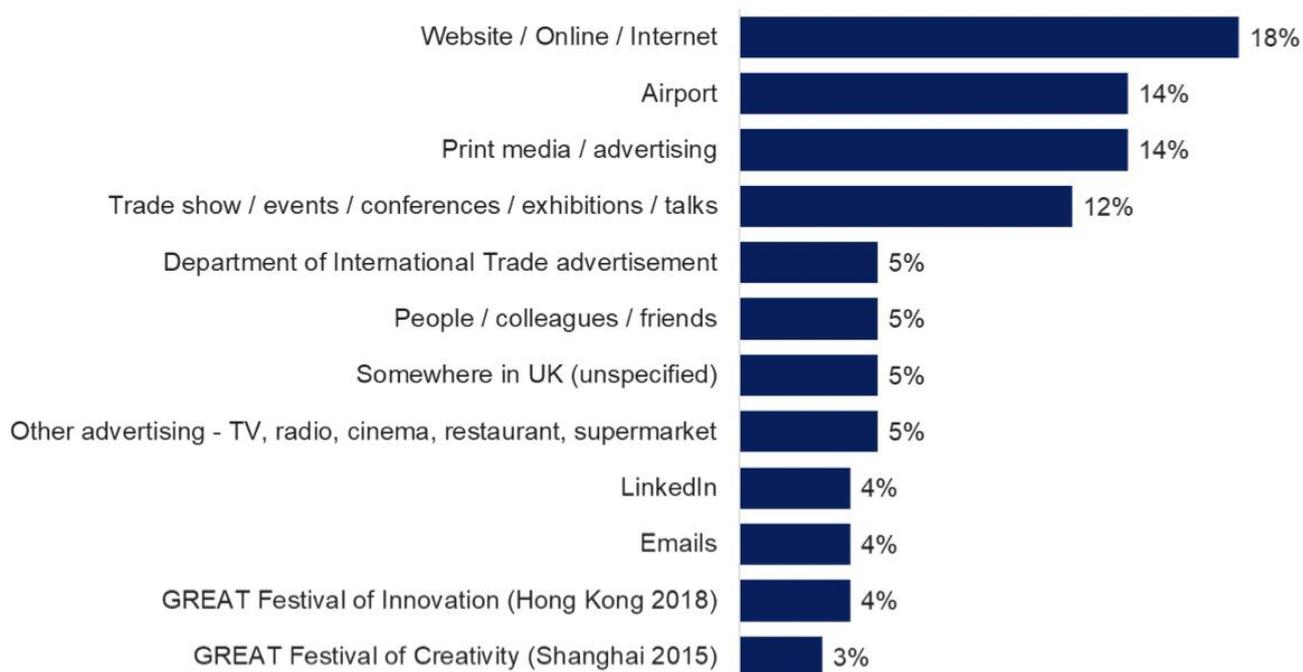
Es estudio se realizó con 2,005 encuestados, provenientes de distintos mercados prioritarios para Reino Unido: Francia, Alemania, Estados Unidos, Japón, China, Hong Kong, India y Emiratos Árabes Unidos. La encuesta fue dirigida a tomadores de decisiones, quienes estaban calificados para hablar sobre las decisiones de compra o inversión internacional de su empresa o que estaban considerando invertir. (p.39) Es estudio se llevó a cabo utilizando una

metodología de CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing) y tuvo una duración de tres meses.

Algunos de los puntos más importantes que reunió éste reporte (2018) fueron:

- La intención de hacer negocios o invertir en el Reino Unido estuvieron fuertemente asociadas con el reconocimiento de la GREAT Campaign.
- Aquellos que reconocieron a la campaña GREAT, estaban más conscientes de oportunidades para hacer negocios con el Reino Unido y con más intención en el futuro de hacerlo, por lo que ésta asociación positiva puede ser debido a factores que van más allá de la exposición e interacción con la Campaña “GREAT”.
- El Brexit no afectó significativamente en la determinación de la probabilidad de hacer negocios con el Reino Unido. Los que expresaron que el Brexit les haría menos probable que hicieran negocios o invirtieran en el Reino Unido, fueron principalmente encuestados de Francia o Alemania.
- La tecnología, la innovación y la apertura fueron los temas que más se reconocieron de ser promovidos por el Reino Unido, que sea alinean cierto con el mensaje de la Campaña “GREAT”.
- Alrededor de uno en ocho participantes reconocieron a la Campaña “GREAT” (13%) y una proporción significativa de éstos negocios sintieron que la campaña los hizo sentir más positivos sobre hacer negocios con el Reino Unido.
- Varias fuentes fueron mencionadas por aquellos, cuando se les preguntó donde habían visto/escuchado antes sobre las Campañas GREAT, siendo el internet (18%), aeropuertos (14%), medios impresos (14%), ferias de comercio/inversión (12%), los principales lugares donde se observaron.
- Alrededor del 37% de los que reconocieron a la Campaña GREAT, aseguraron que la campaña les hizo sentir más positiva para invertir/hacer negocios con el Reino Unido.
- El 57% aseguró que la campaña no les hizo sentir ninguna diferencia respecto a su visión del Reino Unido y un 28% hizo hacerles sentirse más negativos respecto a hacer negocios con el Reino Unido.

Gráfica 11: En dónde reconocieron más haber visto la Campaña “GREAT” los encuestados



Fuente: 2018 International Traders and Investors Study

El estudio anterior, demostró la evidencia de los beneficios de la consciencia aumentada y familiaridad de las percepciones de comercio e inversión a través de la Campaña GREAT. Se concluyó que mientras más conoce un negocio sobre las oportunidades dentro de un mercado, es más probable que lo asocien con atributos positivos de comercio e inversión y estén más convencidos para hacer negocios en ese mercado. (p.43)

De acuerdo con el *Cabinet Office* (2019), la Campaña GREAT trajo £4,000 millones de beneficio adicional a la economía del Reino Unido, con casi £140 millones de apoyo de más de 600 empresas del sector privado y particulares en 144 países.

En el año 2020, debido a la pandemia del Covid-19, la campaña se interrumpió en términos de actividades y evaluación. Lo anterior fue consultado personalmente con el jefe de investigación y rendimiento de la campaña GREAT, Neil Wholey, por medio de un correo electrónico, enviado el 5 de agosto de 2022.

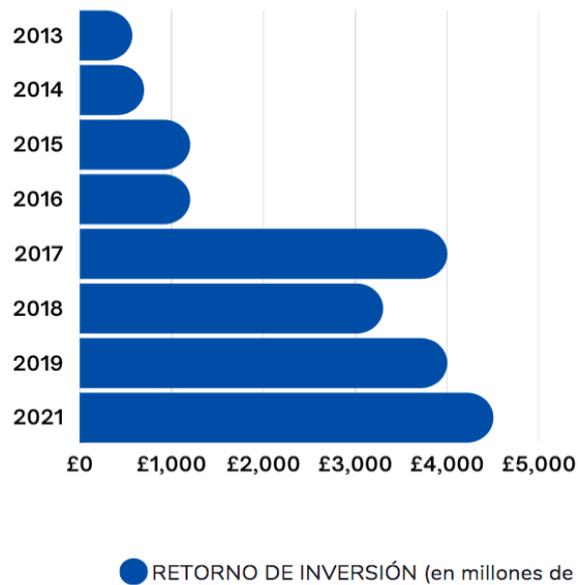
En el 2021, el presupuesto anual de GREAT fue de £60 millones de libras. El 9 de junio, en un comunicado del *Cabinet Office* (2021) donde se anunciaba la renovación de la Campaña, se menciona que la campaña ha recaudado más de £4,500 millones de libras esterlinas desde su

lanzamiento inicial en 2011, al aumentar las exportaciones de alimentos y bebidas del Reino Unido a través de la música y el cine británicos, además de impulsar la inversión extranjera directa y respaldar miles de puestos de trabajo.

Gráfica 12: Retorno de Inversión de la Campaña GREAT

GREAT BRITAIN CAMPAIGN

### RETORNO DE INVERSIÓN DE LA CAMPAÑA GREAT



Fuente: Elaboración propia con base en Reportes DIT y Cabinet Office

## Reflexiones Finales

La campaña GREAT es parte de la agenda de prosperidad del Gobierno Británico, y para la *Foreign, Commonwealth and Development Office* (FCDO), El *Cabinet Office* (CO) y el *Department for International Trade* (DIT), representa uno de sus objetivos más importantes y esfuerzos más grandes y completos. De acuerdo con el análisis de la teoría, la evidencia y la aplicación de la Campaña “GREAT”, se puede confirmar que es una herramienta de la diplomacia pública que utiliza el Reino Unido, y que con esta campaña une esfuerzos entre el sector público y sector privado para maximizar las ganancias y beneficios en cuestiones económicas, que principalmente lo propician los turistas, los inversores y los estudiantes que visitan a Reino Unido.

En el capítulo uno, se analizaron los elementos teóricos que la Campaña “GREAT” posee. La campaña, cumple todos los elementos fundamentales de la diplomacia pública efectiva que explica Cull, que son: la escucha, al realizar encuestas y sondeos en distintos momentos respecto a la campaña, analizar las percepciones de los potenciales turistas, inversores, estudiantes y hay una búsqueda constante para saber la opinión del público extranjero, para poder medir el impacto que posee en otros mercados, y también la eficiencia de la Campaña GREAT; la defensoría, que implica la gestión el entorno internacional, a través de la comunicación internacional para así promover alguna política pública en específico, una idea o intereses de este actor en la mente de un público extranjero, por lo que la campaña cumple perfectamente este elemento y la Campaña “GREAT” en conjunto con el FCDO, DIT y las Embajadas, llevan a cabo esta labor compartiendo su *knowhow* en programas de capacitación y habilidades en conjunto con Gobiernos locales o federales; en el tercer elemento, que es la diplomacia cultural, podemos observar como evidencia que la Campaña “GREAT”, trabaja con distintos actores del sector cultural que promueven estos ámbitos del Reino Unido, a través de sus Embajadas y sus organizaciones; la diplomacia de intercambio, la lleva a cabo el British Council, y también el FCDO, al promover becas de intercambio en distintos niveles, donde la Campaña GREAT forma parte, al participar en conjunto con la Campaña *Study UK*; finalmente, en la cuestión de la radiodifusión internacional, se podría pensar en la BBC como elemento principal, sin embargo, en la era moderna, se puede establecer que la radiodifusión se puede dar tan sólo a través de internet, cosa que la campaña “GREAT” ya considera, debido a que gran parte de ésta se lleva a cabo por medio de redes sociales, por ejemplo.

La campaña GREAT tiene una estructura enfocada al *marketing*, a la marca país y, por ende, de *soft power*. Utiliza a su favor elementos de la cultura global popular británica (*pop culture*) como lo pueden ser: la música, la literatura, las artes, la educación, la creatividad, el deporte, el cine, la moda, la gastronomía, el patrimonio cultural, la ciencia, la tecnología, etc., para presentarse ante el público extranjero de una manera “suave”, lo que permite reforzar una idea positiva que se tiene sobre Reino Unido con elementos que la mayor parte de los ciudadanos globales conoce, lo que genera una aceptación, acercamiento, propicia el entendimiento y a la identificación de valores comunes con el público extranjero, y que tienen una aceptación como parte de la cultura global.

Otro descubrimiento que se hizo fue que analizando los *Nation Brand Index* y *el Good Country Index*, revelan que Reino Unido se ha mantenido con una reputación bastante estable durante los últimos años, debido a que ha logrado subir posiciones y mantenerse dentro de los primeros lugares; sin embargo, nunca ha logrado tener el primer puesto. Desde que se inició la campaña “GREAT”, han tenido buenos y malos momentos en los índices, dependiendo de la época en la que se encuentren. Los cambios de gobierno que ha tenido Reino Unido tan repentinos, o el Brexit, propician una disminución de la reputación. Entonces podemos concluir que, en sí, que la Campaña “GREAT” es sólo un elemento que aporta, pero que no tiene control total sobre la reputación de Reino Unido, ni que tampoco demuestre que gracias a ella la reputación se mantiene. Sin embargo, destaca el hecho que se pone mucha atención a los indicadores, y se esfuerza por crear estrategias que incluyan a todos los sectores, así se reconocen sus fortalezas y debilidades como nación.

En el capítulo dos, se analizó la estructura de la Campaña “GREAT”, desde sus orígenes hasta su evaluación. Dentro de este capítulo, destaca que la Campaña busca mejorar su economía a través de la atracción de turistas, inversores y estudiantes, que se traduce en mejorar su reputación e imagen para hacerse más atractivo y crear ventajas competitivas, aprovechando los atributos del Reino Unido. Esto también lo lleva a cabo mediante la oferta de productos y servicios británicos en el exterior, con la ayuda de Embajadores políticos, Embajadores de la Campaña (celebridades o empresas británicas) que poseen influencia dentro de los mercados extranjeros, que utilizan la marca y cuentan con toda la posibilidad de utilizar elementos visuales unificados y coordinados, para crear un distintivo de la marca. Debido a lo anterior, la Campaña no se percibe como una campaña gubernamental ni de propaganda política, sino que es percibida como una campaña publicitaria del Reino Unido. Desde un inicio, se identificó

que la campaña se convierte en una solución completa, fácil de aplicar, adaptable y flexible que es se vuelve cada vez más reconocible en todo el mundo por los públicos extranjeros.

La campaña fue gobernada por el *Cabinet Office* desde 2011 hasta 2016; después pasó a manos de *DIT* de 2016 hasta mediados de 2021; a partir de 2021, volvió de vuelta al mando del *CO*. Es interesante la estructura con la que se gobierna la Campaña “GREAT”, debido a que cuenta con un comité de ministros de distintas dependencias gubernamentales y empresas interesadas que asisten voluntariamente para determinar la estrategia de la Campaña, por lo que es muy incluyente ante los intereses públicos y privados.

Los socios implementadores más importantes de la campaña “GREAT” son: el *FCDO*, *CO* y *DIT*, porque contribuyen financieramente, además de que son socios de entrega de la campaña directamente. Asimismo, el department of *Digital, Culture, Media & Sports* (*DCMS*), comparte la responsabilidad de la Campaña con otras dependencias gubernamentales, por lo que también es un socio primordial al interior del Reino Unido. *VisitBritain* (*VB*) se encarga de atraer turistas y colabora estrechamente con la campaña. En este caso, la campaña le da fondos a veces a *VB* y se utilizan recursos de “GREAT” para la promoción y atracción de turistas a Reino Unido. En un estudio realizado por esta dependencia, se concluyó que las personas que han visitado a Reino Unido como turistas, son más proclives a gastar, invertir o estudiar en Reino Unido, por lo que *VB* tiene mucho impacto en el *soft power* de Reino Unido y potencializa esfuerzos a través de la campaña GREAT. Finalmente, el *Government Communications Service* (*GCS*) trabaja con otras dependencias para asegurarse que los estándares de práctica en la comunicación gubernamental se lleven a cabo estratégicamente mediante la implementación de campañas destacadas, siguiendo el marco de la campaña OASIS, así como la evaluación de resultados utilizando el *Evaluation Framework*.

Asimismo, en este capítulo segundo, se pudo identificar la importancia de la evaluación para los británicos para sus campañas gubernamentales, debido a que poseen modelos y metodologías muy puntuales en los que se basan, para la evaluación en cuestiones de impacto a la sociedad y cuestiones de reputación. Dentro de este mismo límite, la campaña “GREAT” se evalúa en distintos niveles: nivel organizacional, agregado y gobernanza general. Cada sector se evalúa de distinta forma de acuerdo con las formas de evaluación y medición de resultados. Este enfoque sectorial de evaluación permite a GREAT implementar, medir y ajustar sus actividades con base en la información y resultados comprobados.

Cabe destacar que en donde las actividades han funcionado bien y han dado resultados positivos, la Campaña se ha reinvertido, y en los casos en los que no han obtenido buenos resultados, la campaña se redujo, ajustó o se eliminó y se buscó centrarse en áreas más efectivas. Las encuestas de seguimiento son elementos primordiales para medir la percepción de los clientes internacionales. Finalmente cabe destacar que, en el 2015, la *National Audit Office* de Reino Unido realizó una evaluación a la campaña “GREAT”, donde realizó recomendaciones muy puntuales que debían de ser aplicadas por el *CO* y sus socios. A partir de que la campaña pasó al mando del *DIT*, se aplicaron todas las recomendaciones adaptadas a la nueva realidad del mundo post *Brexit*.

En el capítulo final, se analiza las consecuencias *Brexit*, y en cómo afectó al Reino Unido. Es importante destacar el hecho de que Reino Unido antes de llevar a cabo el *Brexit*, tomó acciones muy puntuales para evitar una transición tan dura, por lo que el *DIT* Y *FCDO*, tomaron una vital importancia en el mantenimiento de la economía de Reino Unido y de sus relaciones políticas internacionales, siendo la campaña GREAT un elemento esencial en esta transición y búsqueda del mantenimiento de un estatus a través de distintas subcampañas de “GREAT”.

Éstas subcampañas de “GREAT” tuvieron objetivos específicos como: alentar a empresas de Reino Unido a exportar; invitar a empresas extranjeras a comprar en Reino Unido; motivar a empresas extranjeras e invertir en Reino Unido; atraer turistas internacionales y, otro ejemplo, era el de fomentar un mayor número de estudiantes internacionales para ir a estudiar en instituciones británicas. Estas campañas significaron un gasto incrementado de *DIT*; sin embargo, generaron grandes retornos en cuestiones económicas. Esto también representó una alianza muy importante entre el sector público y el sector privado.

En cuestión de reputación, se encontró que el *Brexit* disminuyó la reputación de Reino Unido de “fuerte” a “promedio”, de manera generalizada en países del G7. Esta reputación no es consistente, debido a que, en Francia y Alemania, la reputación de Reino Unido disminuyó significativamente en los últimos años debido a los comportamientos y complicaciones derivadas del *Brexit*. Fuera de Europa, el Reino Unido también ha disminuido su reputación con el público estadounidense y japonés. Sin embargo, el mismo Reino Unido y la campaña GREAT, demuestran que el *Brexit* no afectó significativamente en la determinación de la probabilidad de hacer negocios con el Reino Unido, y quienes expresaron que el *Brexit* desearía

menos probable hacer negocios o invertir en Reino Unido fueron principalmente encuestados de Francia o Alemania. Se determinó que la intención de hacer negocios o invertir en Reino Unido están asociados con el reconocimiento a la Campaña “GREAT” y, los que reconocieron haber visto antes la Campaña, eran más conscientes de todas las oportunidades que había para hacer negocios con Reino Unido.

Políticamente hablando, se implementó una estrategia de *Global Britain*, que, en una de sus partes, consistía en reemplazar los acuerdos comerciales de la Unión Europea con acuerdos bilaterales de Reino Unido, casi idénticos a los anteriores. Asimismo el CO lanzó la *Integrated Review* (Revisión Integrada), que incluyó: mantener ventaja estratégica a través de la ciencia y tecnología; formar al orden internacional del futuro trabajando con socios para revitalizar instituciones; leyes y normas internacionales que permitan que prosperan las sociedades y economías abiertas como la del Reino Unido, para ayudar a los ciudadanos británicos y a otros en el mundo a obtener beneficios de la democracia como libre comercio y cooperación internacional; fortalecer la seguridad y defensa de Reino Unido y en el extranjero; y finalmente, desarrollar resiliencia en Gran Bretaña y en el extranjero, mejorando su capacidad para anticipar y prevenir riesgos que van desde condiciones climáticas hasta ataques cibernéticos.

Debido a lo anterior, la Campaña “GREAT”, fue transferida de vuelta al *Cabinet Office* y modernizada a mediados del 2021, debido a que su objetivo principal renovado: promover a Reino Unido como una nación colaborativa, positiva de mente abierta y trayendo pensamientos innovativos para resolver los desafíos globales a los que se enfrenta el mundo en la actualidad, como la pandemia del Covid-19 y el cambio climático. Ésta nueva versión de la Campaña GREAT busca reforzar asociaciones globales que posee Reino Unido. Su nuevo eslogan es “*See things differently*”<sup>29</sup>. En este contexto, la vacuna desarrollada para el Covid-19 por AstraZeneca, se convirtió en un elemento de esta nueva versión de la campaña “GREAT”, que representa todo lo que el Reino Unidos se propuso convertirse. En una encuesta, también se determinó que la tecnología, la innovación y la apertura fueron los temas que más se reconocieron ser promovidos por Reino Unido y que se alinean con el mensaje de la Campaña. Ésta “nueva etapa” –post *Brexit*– para el gobierno de Reino Unido, representa el enfoque hacia donde quiere direccionarse para convertirse en una nación líder en tecnología y energías renovables; basándose de igual manera, en la cooperación y ayuda en el desarrollo para

---

<sup>29</sup> Traducción: Mirar las cosas de manera diferente.

encontrar socios y aliados estratégicos que le faciliten en el futuro posicionarse nuevamente como economía líder; sin embargo, por el momento esto parece una estrategia a largo plazo.

Las encuestas y estudios realizados por el Reino Unido han demostrado la evidencia que tienen los beneficios de la consciencia aumentada y la familiaridad de las percepciones de comercio e inversión a través de la Campaña “GREAT”, debido a que mientras más conoce el público extranjero sobre oportunidades dentro de Reino Unido, es más probable que lo asocien con atributos positivos de educación, turismo, comercio e inversión y tengan más interés en el Reino Unido.

Finalmente, respecto a los números de la Campaña “GREAT”, desde un inicio ha traído un retorno de inversión significativo en los distintos sectores de más de £4,000 millones, lo que representa a una escala más comprensible, que, por cada 1£ invertida en la Campaña, ésta ha retornado £20 o incluso hasta £21 a la economía británica. El retorno económico permite medir la inversión el turismo y la educación que ha generado la campaña en estos distintos sectores, lo que también representa una derrama económica interna. Se concluye que la campaña GREAT ha tenido muy buenos resultados, debido a que se le ha incrementado el presupuesto anual, debido a que ha representado ganancias significativas para el Reino Unido; además de que, a pesar de los varios cambios de gobierno, la Campaña se ha mantenido y creciendo a lo largo del tiempo, y que cada vez está más presente en más mercados de distintos países, no sólo ya en los mercados prioritarios al inicio de la Campaña.

Algunas de enseñanzas que se pueden destacar basadas en la experiencia de la Campaña GREAT son: el proceso de evaluación, debe ser considerado como parte esencial de todas las actividades antes de lanzar un nuevo proyecto, y que todos los objetivos que se identifiquen desde el principio sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y oportunos, y que esta evaluación esté considerada desde el comienzo del proyecto; la objetividad, porque no se debe perder la capacidad de incorporar personas o actores externos para lograr obtener una perspectiva independiente para ayudar a verificar los resultados; su utilidad debido a que se debe observar como una herramienta que ayuda a aprender y mejorar con evidencia, la eficacia de la gestión de las partes interesadas, internas y externas; las métricas, para evaluar los factores correctos a largo plazo, como lo son los impactos reales o la organización, por ejemplo, en la influencia y cambio de percepciones, y no solamente resultados y métricas; y finalmente, aprovechar el conocimiento previo y existente.

Como Estado, el tener una campaña de diplomacia pública que incluye a la marca país y que al mismo tiempo es una campaña de marketing internacional bien estructurada, integral y con una evaluación constante, ha demostrado ser una excelente herramienta de comunicación estratégica, para unir esfuerzos de promoción para una nación. Este es el caso de la “GREAT Campaign”, que con este análisis se ha demostrado que la unión hace a la fuerza, y que no importa de qué sector provenga el apoyo, se persigue un mismo objetivo que ultimadamente se traduce en ganancias no solo económicas, sino que también permite ir ganando influencia y reputación positiva en la sociedad internacional actual.

Habiendo realizado un análisis bastante completo de la Campaña “GREAT”, se puede concluir que esta ha sido una herramienta muy eficaz de diplomacia pública y comunicación estratégica en conjunto con el gobierno británico, empresas, instituciones e individuos británicos que han unido esfuerzos para un objetivo en común: mostrar lo mejor de Reino Unido al mundo, para que este sea próspero, y que a pesar de la situación en el entorno internacional, aún posee un buen posicionamiento que busca mejorar continuamente.

En términos de cómo la Campaña “GREAT” encaja con los objetivos más amplios del esfuerzo de diplomacia pública del Reino Unido, es que esta campaña está mucho más enfocada. Tiene resultados económicos mucho más medibles y está dirigido a audiencias específicas, así como muchos de los mismos activos que una campaña de diplomacia pública, para obtener un efecto demostrable y medible, lo que ultimadamente representa un crecimiento para el Reino Unido.

## **Fuentes de Consulta**

### **Bibliografía**

Calduch, R. (1993). La diplomacia. *En Dinámica de la Sociedad Internacional*. Madrid: CEURA. <https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-55160/lib2cap7.pdf>

Cull, N.J., *Public Diplomacy: Lessons from the Past*, Figueroa Press, Los Angeles, 2009. p.27

Feigenbaum H. B., *Globalization and Cultural Diplomacy*, Issue Paper on Art, Culture & the National Agenda, Washington, D. C., Center for Arts and Culture-The George Washington University, 2001, en <http://www.culturalpolicy.org/pdf/globalization.pdf>

Ferrada, P. & Pinilla J. (2020). La Nueva Teoría Estratégica (NTE) de la Comunicación como modelo para la construcción de una estrategia de Vinculación con el Medio (VcM) en dos instituciones de educación superior del sur de Chile. *Revista Pensamiento Académico de la Universidad UNIACC*, 3, p. 79

Franco Corzo, J. (2013). *Diseño de Políticas Públicas*. México: IEXE Editorial.

Gilboa, E., “*Diplomacy in the Media Age: Three Models of Uses and Effects*”, *Diplomacy and Statecraft*, 2001, 12 (2), pp. 1-28.

Guibernau, M., *La identidad de las naciones*, Ariel Ciencia Política, Barcelona, 2009.

Leonard, M., Stead, C. & Smewing, C., *Public Diplomacy*, The Foreign Policy Centre Press, London, 2002, p. 7.

Manfredi, J.L., “*Política exterior y transparencia informativa*”, *Política Exterior*, 2007, vol. 21, 118, pp. 177-187.

McKenna A.Z. (2018). *100 Years of Government Communication*. Reino Unido: HM Government.

Morgenthau, H., *Politics Among Nations: The Struggle for Power and Peace*, Alfred Knopf, New York, 1985, p. 169.

Mowat R.B. (1936). *Diplomacy and Peace*. New York: R.M. McBride & Co.

Noya, J., *Diplomacia pública para el siglo XXI. La gestión de la imagen exterior y la opinión pública internacional*, Ariel, Barcelona, 2007.

Nye, J. (2004) *Soft Power*. Nueva York. Public Affairs Press.

Pamment, J. *The 2012 Olympics and its Legacies: State, Citizen, and Corporate Mobilizations of the Olympic Spirit!*, International Journal of Communication, Vol. 8, 2014.

Surowiec, P. and Long, P. (2020) *Hybridity and soft power statecraft: The 'GREAT' campaign*. Diplomacy and Statecraft, 31 (1). pp. 168-195.

Tomassini, L. Moneta, C.J.& Varas, A. (1991) *La política internacional en un mundo postmoderno*. Buenos Aires. Grupo Editor Latinoamericano; págs. 269-283.

Ziegler, D.W. *War, Peace and International Politics*. Boston/ Toronto, 1987. Edit. Little Brown & Comp.; 291-295.

#### Hemerografía

Cull N.J. (2008). *Diplomacia pública: consideraciones teóricas*. Revista Mexicana de Política Exterior, 85, 55-92.

<https://revistadigital.sre.gob.mx/images/stories/numeros/n85/cull.pdf>

Ferrada, P. & Pinilla J. (2020). La Nueva Teoría Estratégica (NTE) de la Comunicación como modelo para la construcción de una estrategia de Vinculación con el Medio (VcM) en dos instituciones de educación superior del sur de Chile. Revista Pensamiento Académico de la Universidad UNIACC, 3, 78-88.

Manfredi, J. (2011). *Hacia una teoría comunicativa de la diplomacia pública*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, 24, 199-225.

#### Cibergrafía

*About Nicholas J. Cull.* (2017, 17 septiembre). CPD Center on Public Diplomacy.

Recuperado 23 de noviembre de 2021, de [https://uscpublicdiplomacy.org/users/nicholas\\_cull](https://uscpublicdiplomacy.org/users/nicholas_cull)

*About Simon Anholt.* (s. f.). *The Good Country.* Recuperado 24 de noviembre de

2021, de <https://www.goodcountry.org/simon-anholt/>

*About us: Cabinet Office.* (2016). GOV.UK. Recuperado 26 de noviembre de 2022, de <https://www.gov.uk/government/organisations/cabinet-office/about>

Anholt S. (2015). *Good Country Index.* Recuperado noviembre 23, 2021, de Good Country Index Sitio web: <https://index.goodcountry.org/>

BBC News. (2017). Article 50: Theresa May to trigger Brexit process next week. Recuperado febrero 7, 2022, de BBC News Sitio web: <https://www.bbc.com/news/uk-politics-39325561>

BBC News. (2011). *London 2012: David Cameron launches 'Great' campaign.* Recuperado julio 27, 2021, de BBC News. Sitio web: <https://www.bbc.com/news/uk-15019587>

Bird, C. (2017). *Why evaluation is GREAT.* Recuperado septiembre 9, 2021, de Cabinet Office Sitio web: <https://quarterly.blog.gov.uk/2017/08/16/why-evaluation-is-great/>

Brind R., Ross N., Malam S. & Coase P. (2017). *Exporting is GREAT - Campaign Evaluation Report.* En Department for International Trade National Survey of Registered Businesses' Exporting Behaviors, Attitudes and Needs. Reino Unido: DIT. [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/625538/FINAL\\_DIT\\_survey\\_of\\_registered\\_business\\_report\\_05\\_07\\_17a.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/625538/FINAL_DIT_survey_of_registered_business_report_05_07_17a.pdf)

British Council. (2021). *About Us.* Recuperado agosto 10, 2021, de British Council Sitio web: <https://www.britishcouncil.org/about-us>

British Council. (2022). Study UK. Recuperado 30 de noviembre de 2022, de <https://www.britishcouncil.org/education/he-science/study-uk>

Cabinet Office. (2021). *Global Britain in a Competitive Age: The Integrated Review of Security, Defence, Development and Foreign Policy*. Recuperado febrero 2, 2021, de HM Government Sitio web:

[https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/975077/Global Britain in a Competitive Age-the Integrated Review of Security Defence Development and Foreign Policy.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/975077/Global_Britain_in_a_Competitive_Age-the_Integrated_Review_of_Security_Defence_Development_and_Foreign_Policy.pdf)

Cabinet Office. (2021) Refreshed GREAT campaign launched in 145 countries. *GOV.UK*. Recuperado agosto 14, 2021

<https://www.gov.uk/government/news/refreshed-great-campaign-launched-in-145-countries>

Cabinet Office. (2022) *GREAT campaign drives growth across the four corners of the UK*. Recuperado noviembre 30, 2022 de *GOV.UK*. <https://www.gov.uk/government/news/great-campaign-drives-growth-across-the-four-corners-of-the-uk>

Comisión Europea. (2019). *Revised Withdrawal Agreement*. Recuperado febrero 7, 2022, de Comisión Europea Sitio web:

[https://web.archive.org/web/20191017103006/https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/revised\\_withdrawal\\_agreement\\_including\\_protocol\\_on\\_ireland\\_and\\_nothern\\_ireland.pdf](https://web.archive.org/web/20191017103006/https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/revised_withdrawal_agreement_including_protocol_on_ireland_and_nothern_ireland.pdf)

Comisión Europea. (2020). *Questions and Answers on the United Kingdom's withdrawal from the European Union on 31 January 2020*. Recuperado febrero 7 2022, de Comisión Europea Sitio web: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda\\_20\\_104](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda_20_104)

Cull, N. J. (2006). *Public Diplomacy Before Gullion: The Evolution of a Phrase*. *USC Center on Public Diplomacy*. Recuperado 5 de diciembre de 2021, de <https://uscpublicdiplomacy.org/blog/public-diplomacy-gullion-evolution-phrase>

Department for Digital, Culture, Media & Sport. *About Us*. Recuperado septiembre 7, 2021, de GOV.UK Sitio web: <https://www.gov.uk/government/organisations/department-for-digital-culture-media-sport/about>

Espinosa, R. (2019). *Benchmarking: qué es, tipos, etapas y ejemplos*. Recuperado septiembre 14, 2021, de Espinosa Consultores Sitio web:

<https://robertoepinosa.es/2017/05/13/benchmarking-que-es-tipos-ejemplos/>

Foreign, Commonwealth & Development Office. (2020). *About Us*. Recuperado agosto 10, 2021, de Foreign, Commonwealth & Development Office Sitio web:

<https://www.gov.uk/government/organisations/foreign-commonwealth-development-office/about>

Government Communication Service. (2020). *What we do*. Recuperado julio 29, 2021, de Government Communication Service Sitio web: <https://gcs.civilservice.gov.uk/about-us/what-we-do/>

Government Communication Services. (2020). *Guide to campaign planning: OASIS*. Recuperado septiembre 10, 2021, de Government Communication Services Sitio web:

<https://gcs.civilservice.gov.uk/guidance/marketing/delivering-government-campaigns/guide-to-campaign-planning-oasis/>

GREAT Britain Campaign. (2012). *About the GREAT Campaign*. Recuperado julio 27, 2021, de GREAT Campaign. Sitio web: <https://www.greatbritaincampaign.com/about>

GREAT HQ. (2015). *Nine years of GREAT Campaign*. Recuperado diciembre 7, 2021, de Government Communication Services Sitio web: <https://gcs.civilservice.gov.uk/blog/nine-years-of-great-campaign/>

Heatherly R. (2016). *GREAT Campaign: from theory to digital reality*. Recuperado julio 27, 2021, de Foreign, Commonwealth & Development Office Sitio web:

<https://blogs.fcdo.gov.uk/guestpost/2016/02/17/the-great-campaign-from-theory-to-digital-reality/>

Huffington Post. *Contributor Conrad Bird*. Recuperado julio 29, 2021, de Huffington Post Sitio web: <https://www.huffingtonpost.co.uk/author/conrad-bird>

Jenkins, J. & Poole T. (2017). *GREAT Campaign Presentation*. Recuperado febrero 22, 2021, de Study UK Sitio web:

[https://www.englishuk.com/uploads/assets/training/conferences/markconf2017/Study\\_UK-Discover\\_You\\_JJ\\_for\\_English\\_UK.pdf](https://www.englishuk.com/uploads/assets/training/conferences/markconf2017/Study_UK-Discover_You_JJ_for_English_UK.pdf)

Jenkins, T. (2017). *VisitBritain: UK-Thailand Education Forum* [Diapositivas; Electrónico]. British Council.

[https://www.britishcouncil.or.th/sites/default/files/day\\_2\\_tj\\_presentation\\_to\\_thai\\_education\\_forum\\_tourism.pdf](https://www.britishcouncil.or.th/sites/default/files/day_2_tj_presentation_to_thai_education_forum_tourism.pdf)

Kortekaas, V. & Blitz, R. (2012). *Cameron doubles budget for Olympic Ceremonies*.

Recuperado agosto 9, 2021, de Financial Times Sitio web:

<https://web.archive.org/web/20120110075504/http://www.ft.com/cms/s/0/4e49451e-1f76-11e1-9916-00144feabdc0.html>

McClellan, P. (2017). *After Brexit: the UK will need to renegotiate at least 759 treaties*.

Recuperado febrero 7, 2022, de Financial Times Sitio web:

<https://www.ft.com/content/f1435a8e-372b-11e7-bce4-9023f>

Nelson, S. (2021). *UK refreshes GREAT marketing campaign ahead of hosting G7*.

Recuperado julio 29, 2021, de Campaign Sitio web:

<https://www.campaignlive.co.uk/article/uk-refreshes-great-marketing-campaign-ahead-hosting-g7/1718638>

Owen J. (2018). *Architect of GREAT campaign pleads for more passion in comms*.

Recuperado julio 29, 2021, de PR Week Sitio web:

<https://www.prweek.com/article/1496873/architect-great-campaign-pleads-passion-comms>

Owens T. M. (2018). *Mexico Metro branded GREAT to promote British creativity and innovation*. Recuperado diciembre 14, 2021, de The Cultural Diary Sitio web:

<https://www.theculturediary.com/stories/mexico-metro-branded-great-promote-british-creativity-and-innovation>

Parliament of the UK. (2014). *Persuasion and Power in the Modern World*. Recuperado enero 31, 2021, de Parliament of the UK Sitio web:

<https://publications.parliament.uk/pa/ld201314/ldselect/ldsoftpower/150/15005.htm#n2>

Peña G.L, Casas R. L., & Mena F. M. (2009). La Guerra Psicológica contemporánea conceptos esenciales y características. *Humanidades Médicas*, 9(2) Recuperado 23 de enero de 2023, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1727-81202009000200012&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-81202009000200012&lng=es&tlng=es).

Pérez, R. (2006). *¿Una nueva Teoría Estratégica?* Recuperado marzo 21, 2022, de The Communication Initiative Network Sitio web: <https://www.comminit.com/content/%C2%BFuna-nueva-teor%C3%ADa-estrat%C3%A9gica>

Sistema de Transporte Colectivo. (2018). *Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte*. Recuperado diciembre 14, 2021, de Metro de la CDMX Sitio web: <https://metro.cdmx.gob.mx/reino-unido>

Smith, N. (2019). *Brexit: EU and UK reach deal but DUP refuses support*. Recuperado febrero 7, 2022, de BBC News Sitio web: <https://www.bbc.com/news/uk-politics-50079385>

Soni P. (2021). *Nation Brand Management*. Brand Finance Nation Brands,?, p. 51. [https://www.reasonwhy.es/media/library/brand-finance-nation-brands-2021-preview\\_rw.pdf](https://www.reasonwhy.es/media/library/brand-finance-nation-brands-2021-preview_rw.pdf)

Stellings, L. (2020). *Will Brexit Affect the Reputation of U.K. Businesses?*. Recuperado febrero 8, 2022, de RepTrak Sitio web: <https://www.reptrak.com/blog/will-brexit-affect-the-reputation-of-uk-businesses/>

Sweney, M. (2015). *Global ad campaign to promote the UK brings in £1.2bn*. Recuperado julio 29, 2021, de The Guardian Sitio web: <https://www.theguardian.com/media/2015/jun/05/global-ad-campaign-to-promote-the-uk-brings-in-12bn>

TED [TED Salon Berlin 2014]. (2014, junio). *Which country does the most good for the world? [Video]*. TED. [https://www.ted.com/talks/simon\\_anholt\\_which\\_country\\_does\\_the\\_most\\_good\\_for\\_the\\_world/transcript#t-499326](https://www.ted.com/talks/simon_anholt_which_country_does_the_most_good_for_the_world/transcript#t-499326)

The National Archives. (N/A). *Machinery of government change*. Recuperado marzo 31, 2022, de Gov.uk Sitio web: <https://www.nationalarchives.gov.uk/information-management/manage-information/managing-risk/machinery-government-change/>

UK Parliament. (2019). *House of Commons votes to seek Article 50 extension*. Recuperado febrero 7, 2022, de UK Parliament Sitio web: <https://www.parliament.uk/business/news/2019/march/house-of-commons-to-vote-on-article-50-extension/>

UK Parliament. (2021). *Machinery of Government Change: GREAT Britain and Northern Ireland Campaign*. Recuperado marzo 31, 2022, de UK Parliament Sitio web: <https://hansard.parliament.uk/commons/2021-04-20/debates/21042061000017/MachineryOfGovernmentChangeGREATBritainAndNorthernIrelandCampaign>

UK Parliament. (2021). *Question for the Department for International Trade*. Recuperado 31 marzo, 2021, de UK Parliament Sitio web: <https://questions-statements.parliament.uk/written-questions/detail/2021-04-12/178920>

Ungphakorn, P. (2021). *The UK's rolled-over deals after the Brexit transition*. Recuperado enero 31, 2021, de Trade Beta Blog Sitio web: <https://tradebetablog.wordpress.com/2021/01/01/the-uks-rolled-over-deals-after-the-brexit-transition/>

University of Hertfordshire. (2011). *Department for Business Innovation & Skills*. Recuperado diciembre 9, 2021, de Department for Environment Food and Rural Affairs Sitio web: <http://adlib.eversite.co.uk/adlib/defra/content.aspx?id=1L0UBS3NC1.9I3047LMOE1PL>

Vaitilingam, R. (2021). *How Will Brexit Affect Future Growth of the UK and EU Economies?* Recuperado febrero 7, 2022, de The University of Chicago Booth School of Business Sitio web: <https://www.chicagobooth.edu/review/how-will-brexit-affect-future-growth-uk-eu-economies>

VisitBritain. (2015). *Bond is Back - VisitBritain today launches Bond is GREAT campaign to entice more international visitors to Britain*. Recuperado diciembre 30, 2021, de VisitBritain Sitio web: <https://www.visitbritain.com/ca/en/media/corporate-news/bond-back-visitbritain-today-launches-bond-great-campaign-entice-more-1>

VisitBritain. (2020). *Britain's Image Overseas*. Recuperado noviembre 26 de 2021, de VisitBritain Sitio web: <https://www.visitbritain.org/britain%E2%80%99s-image-overseas>

Volos V. (2019). *Ipsos Public Affairs Anholt Ipsos Nation Brands Index (NBI)*. Recuperado noviembre 24, 2021, de Ipsos Sitio web: [https://www.ipsos.com/sites/default/files/19-05-50\\_Anholt\\_v2.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/19-05-50_Anholt_v2.pdf)

#### Documentos Oficiales

Cabinet Office. (2019). *Government Comms Plan 2019/20*. Recuperado septiembre 10, 2021, de Reino Unido: HM Government. <https://3x7ip91ron4ju9ehf2unqrm1-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2020/09/Government-Communication-Plan-2019.pdf>

Department for International Trade. (2019). *2018 International Traders and Investors Study. Research Findings Report*. En *Assets Publishing Services: Government of the UK*. Department for International Tradew. Recuperado 4 de diciembre de 2022, de [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/799825/2018-international-traders-and-investors-study.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/799825/2018-international-traders-and-investors-study.pdf)

Department for International Trade. (2020). *Annual Report and Accounts 2019-20*. Reino Unido. OGL.

Department for International Trade. (2018). *Export Strategy: supporting and connecting businesses to grow on the world stage*. Exporting is GREAT Britain & Northern Ireland, 1, pp. 2–78.

Government Communication Service. (2020). *A Guide to Campaign Planning*. Recuperado septiembre 10, 2021, de Government Communication Service Sitio web: <https://3x7ip91ron4ju9ehf2unqrm1-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2020/03/Guide-to-Campaign-Planning-OASIS-Framework.pdf>

Government Communication Service. (2018). *Evaluation Framework 2.0*. Recuperado septiembre 9, 2021, de Government Communication Services Sitio web: <https://3x7ip91ron4ju9ehf2unqrm1-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2020/03/Evaluation-Framework-2.0.pdf>

HM Government. (2013). *Small Business: GREAT Ambition*. Reino Unido: HM Government.

HM Government. (2021). *UK Government Communication Plan 2021/22*. Recuperado septiembre 14, 2021, de HM Government Sitio web: <https://communication-plan.gcs.civilservice.gov.uk/>

House of Lords. (2014). *Great Britain Campaign – Oral evidence* En *Soft Power and the UK's Influence Committee: Oral and written evidence – Volume I (A–G) (604–624)*. Reino Unido: House of Lords.

Ipsos. (2020). *Press Release*. Recuperado diciembre 13, 2021, de Ipsos Sitio web: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2020-10/nation-brand-index-2020-pr.pdf>

Ipsos. (2021). *Press Release: Nation Brands Index 2021*. Recuperado diciembre 13, 2021, de Ipsos Sitio web: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2021-10/NBI-2021-ipsos.pdf>

Ipsos Mori & British Council. (2021) *British Council's global perceptions survey 2021*. British Council. Recuperado 30 de noviembre de 2022, de [https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/global\\_perceptions\\_survey\\_2021.pdf](https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/global_perceptions_survey_2021.pdf)

May T. (2016). *Machinery of Government Change: GREAT Britain Campaign Statement made on 1 December 2016*. Recuperado enero 13, 2021, de UK Parliament Sitio web: <https://questions-statements.parliament.uk/written-statements/detail/2016-12-01/HCWS298>

May T. (2016). *Statement*. Recuperado diciembre 9, 2021, de UK Parliament Sitio web : <https://questions-statements.parliament.uk/written-statements/detail/2016-07-18/HCWS94>

National Audit Office. (2017). *A Short Guide to the Department for International Trade*. Recuperado enero 2, 2022, de National Audit Office Sitio web: <https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2017/10/Short-Guide-to-the-Department-for-International-Trade.pdf>

National Audit Office. (2018). *Department for International Trade and UK Export Finance*. Recuperado enero 2, 2022, de National Audit Office Sitio web: <https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2018/11/Departmental-Overview-Department-for-International-Trade-and-UK-Export-Finance-2017-18.pdf>

National Audit Office. (2015). *Exploiting UK Brand Overseas Report*. Reino Unido: NAO Communications.

Radley Yeldar & Great Britain Campaign, (2015) *GREAT Britain Campaign: Creating impact for Britain around the world*” Recuperado agosto 10, 2021. pp. 2-12. [https://effectivedesign.org.uk/sites/default/files/DBA\\_Radley\\_Yeldar\\_GREAT\\_Britain\\_Campaign.pdf](https://effectivedesign.org.uk/sites/default/files/DBA_Radley_Yeldar_GREAT_Britain_Campaign.pdf)

VisitBritain. (2020). *Annual Review 2019/2020*. En VisitBritain. Recuperado 4 de enero de 2023, de [https://www.visitbritain.org/sites/default/files/vb-corporate/vbve\\_annual\\_review\\_2019\\_2020\\_final.pdf](https://www.visitbritain.org/sites/default/files/vb-corporate/vbve_annual_review_2019_2020_final.pdf)