

DEPORTE Y DIPLOMACIA. EL DEPORTE EN LAS RELACIONES INTERNACIONALES

Javier Sobrino

www.javier-sobrino.com

@javsobrino

Profesor de Estrategia Empresarial de la Universidad Pontificia de Comillas y del ICADE Business School. Director del módulo de gestión de eventos deportivos del Curso Superior en Gestión Deportiva de CIES y la Real Federación Española de Fútbol.

Consultor estratégico en el sector deportivo y asesor de Marca España en su estrategia de Diplomacia Deportiva.

Autor de los libros sobre el sector deportivo: “Diplomacia Deportiva” y “El deporte, sector de actividad económica”.

Licenciado en Derecho y en Ciencias Económicas y Empresariales por ICADE y MBA por INSEAD.

Resumen:

El deporte es el fenómeno social más importante de los últimos años con una proyección multinacional inigualable. Como tal puede ser utilizado como instrumento de la acción exterior por parte de los países a través de la denominada Diplomacia Deportiva. La presente ponencia aborda esta disciplina desde el punto de vista de los objetivos a los que puede contribuir y de los medios de los que puede disponer. Es por tanto una nueva ciencia que es necesario estructurar, desarrollar y, sobre todo, aplicar de forma práctica. Su contenido está basado en el libro Diplomacia Deportiva del propio autor.

El deporte ha adquirido una dimensión sin parangón en los últimos años y es claramente un fenómeno social que se ha desarrollado con gran intensidad durante el siglo XX y que, en el siglo actual, se ha consolidado como uno de los elementos de mayor interés y repercusión multinacional.

Los grandes eventos deportivos, los deportistas que participan en ellos y las entidades que los aglutinan a unos y a otros son internacionalmente conocidos y, en la mayoría de los casos, respetados y admirados.

Además, el deporte tiene otra serie de connotaciones que lo convierten en una disciplina única muy propensa para impulsar las relaciones internacionales:

- **El deporte es un elemento aglutinador a nivel interno en los países**, que permite superar diferencias políticas, geográficas, culturales, etc, y fomenta el sentimiento de pertenencia y de identificación con el colectivo y con la identidad país.
- **El deporte es un entorno amigable y relajado** en el que, si bien existe competencia entre los países, como en muchos otros ámbitos, el respeto por las reglas de juego y por el rival es fundamental. El ambiente de las competiciones, la fiesta alrededor de las mismas y su carácter lúdico ayudan a generar una atmósfera adecuada.
- El deporte en general y algunos deportes en particular son un **foco de atención y de entretenimiento muy valorados**. Los niveles de aceptación multinacional de algunos deportes los convierten en herramientas muy poderosas para quien los pueda gestionar. Las audiencias de los grandes eventos deportivos demuestran dichos niveles de aceptación, como por ejemplo los 26.000 millones de audiencia acumulada en la Copa del Mundo de la FIFA en Sudáfrica, superadas en la edición celebrada en Brasil, o los 4.000 millones de la ceremonia de apertura de Londres 2012.

En un mundo interconectado como el actual, en el que las nuevas tecnologías hacen fluir la información de forma muy rápida, el contenido deportivo es uno de los más apreciados, transmitidos y seguidos.

- **Los eventos internacionales fomentan de manera propicia el contacto entre diferentes países, culturas y religiones**, lo que genera relaciones independientemente del origen de cada uno de los participantes.

En estas competiciones los atletas se convierten en iconos internacionales, más allá de la nacionalidad de cada uno. Además, los eventos son una ocasión inigualable para mostrar y conocer otras culturas, otras personas y otros lugares de los que disfrutar.

- **El deporte y los eventos deportivos son un elemento de estandarización internacional** sin parangón, de tal forma que se genera un lenguaje y una dinámica comunes en su funcionamiento y desarrollo que es aceptada por todos, lo que constituye un espacio común de convivencia muy inmediato. El deporte y las competiciones son iguales en todas partes por lo que no hay que explicar nada a los agentes involucrados. Ello contribuye a la superación de diferentes tipos de barreras internacionales:

- Barreras idiomáticas; se puede incluso decir que son una forma de comunicación en sí misma; personas que no hablan un idioma común, pueden entenderse perfectamente practicando o compitiendo en un deporte.
- Supera las fronteras de los países, consiguiendo que deportistas, entidades y aficionados se identifiquen con ciertos lugares, independientemente de su nacionalidad o del grado de vinculación real que tengan con los mismos. El deporte no tiene fronteras, trasciende las fronteras políticas, lo cual, paradójicamente lo hace una herramienta muy relevante para los estados que sepan utilizarlo.
- Supera las barreras económicas entre países ya que, si bien normalmente los resultados deportivos van asociados al grado de desarrollo de cada país, existen deportes y disciplinas en las que esto no tiene por qué ser así y países con menores recursos pueden obtener resultados punteros.
- Ayuda a reducir las tensiones o diferencias que puedan existir en las relaciones entre los países y los iguala por encima de diversos factores como los sociales, poblacionales, etc.

- En el mundo del deporte existen **multitud de agentes involucrados y de lo más diversos**, desde personas individuales (deportistas) con un efecto insospechado, hasta incluso, eventos organizados, pasando por entidades

públicas y privadas de muy distintos tipos. Surgen por tanto un gran número de oportunidades de colaboración y de acción de diplomacia pública por muy diferentes intervinientes.

- El deporte está muy presente y de manera muy extendida en las **redes sociales**, lo que puede convertirlo en un instrumento muy efectivo de lo que Anne-Marie Slaughter llama “collaborative power”¹, o poder colaborativo, es decir, cómo el poder de muchos puede conseguir más de lo que cada uno puede hacer por sí solo. Los aficionados de un club, los seguidores de un deportista, los asistentes a un evento, etc, pueden constituirse en grupos de presión “espontáneos” con gran capacidad de influencia.
- **Los eventos de práctica deportiva** se convierten en retos comunes a superar en los que se producen multitud de relaciones, conocimiento de lugares y contacto entre personas de muy diferentes países.

Por estos y otros factores se puede concluir que el deporte y todo lo que le rodea se puede convertir en un instrumento de relación internacional muy relevante.

Esta potencialmente poderosa contribución del deporte es lo que he definido en mi libro homónimo como diplomacia deportiva², es decir, la utilización del deporte como instrumento de diplomacia pública para su contribución a determinados objetivos de una forma estructurada y más allá de los posibles resultados deportivos.

Y aquí está precisamente la base del desarrollo como disciplina y lo que es más importante, como instrumento útil para las relaciones internacionales, definiendo los objetivos a los que puede y debe contribuir el deporte e incluirlo dentro de una estrategia de acción exterior bien estructurada e implantada.

En la gran mayoría de los países, hasta el momento, las actividades mal llamadas de diplomacia deportiva se han basado primordialmente en la explotación y comunicación de forma muy poco estructurada de los resultados deportivos más o menos exitosos de las entidades y deportistas nacionales.

¹ Slaughter, Jean Marie. A New Theory for the Foreign Policy Frontier: Collaborative Power
The power of many can accomplish more than any one can do alone -- and that distinction is different than the traditional classification of hard and soft power
<http://www.theatlantic.com/international/archive/2011/11/a-new-theory-for-the-foreign-policy-frontier-collaborative-power/249260/>

² Sobrino, Javier (2014). Diplomacia Deportiva. Andavira Editorial

Es sintomático por ejemplo el caso de España, donde las selecciones nacionales de deportes de equipo, los tenistas, los pilotos (tanto de coches, como de motos), los regatistas, etc, le han otorgado un posicionamiento inigualable por lo continuado de sus éxitos y, sobre todo, por la forma de conseguirlos, mediante la asociación de los valores fundamentales del deporte, de esfuerzo limpio y respeto por el rival.

Sin embargo, todas estas actividades y logros no se han estructurado en una acción común que permitiera maximizar su retorno en términos de objetivos diplomáticos.

La diplomacia deportiva se ha basado también en la acción internacional aislada de determinadas entidades que, por su prestigio, número de seguidores, éxitos deportivos, relevancia de sus deportistas o por todos estos factores a la vez, han tenido una importante proyección internacional y, mientras desarrollan sus propias actividades, difunden el nombre de España allá por donde van. Casos como el del Real Madrid, el FC Barcelona o las federaciones de determinados deportes con gran seguimiento son paradigmáticos en este sentido.

Sin embargo, como se ha explicado en otras ocasiones³ y en diferentes foros, el deporte es un sector económico que no sólo se basa en los éxitos competitivos, que nunca están garantizados, a pesar de la mejor preparación y el mayor esfuerzo, sino en la estructuración y potenciación adecuada de todas las actividades económicas relacionadas con el mismo, que son muchas y variadas. Ello permitirá un posicionamiento como país de referencia en el sector deportivo, tanto a nivel nacional, como internacional.

El deporte es una realidad pluridisciplinar, con múltiples implicaciones y una gran variedad de agentes involucrados. Por tanto, el deporte, en sus múltiples acepciones, puede ser un elemento fundamental de contribución a la acción internacional de un país, incluso de una forma más intensa y, sobre todo, efectiva, que otros tipos de acciones que se puedan poner en marcha.

Sin embargo, el deporte no debe ser sólo un “facilitador de relaciones” o un proyector de imágenes e iconos. Se debe ampliar el concepto, hasta situarlo en la utilización del

³ Diversos Autores (2012). Retos de nuestra acción exterior: Diplomacia Pública y Marca España. Colección Escuela Diplomática.

deporte para la contribución a los objetivos de cada país o cada geografía, cualesquiera que éstos sean.

Siempre que exista una estrategia definida a nivel de la acción internacional de un país, el deporte podrá ser empleado de múltiples maneras para contribuir a la misma. Por ello, la premisa fundamental para que se puede desarrollar la diplomacia deportiva en toda su expresión, es que la geografía que quiera aprovecharla debe haber definido previamente cuáles son sus objetivos estratégicos y así establecer a posteriori cómo el deporte, en el más amplio sentido de la palabra, puede contribuir a la consecución de los mismos.

El deporte por sí mismo no hace milagros (normalmente), más allá de que sus efectos tengan una gran repercusión pública y mediática. Una ciudad que se presente a un proceso de candidatura para unos Juegos Olímpicos o un país que quiera organizar un campeonato del mundo, por citar sólo dos ejemplos, debe tener muy claro para qué quiere llevarlos a cabo y, sobre todo, a qué objetivos dentro de su estrategia corporativa van a contribuir y cómo.

Lo demás será tirar el dinero contribuyendo en la mayoría de los casos simplemente a satisfacer anhelos personales. El propio Sebastian Coe (Embajador para el legado olímpico y paralímpico de Londres 2012) en una intervención pública en Madrid en marzo de 2013, apuntó con gran criterio que “la pregunta importante a la hora de abordar una candidatura para albergar los JJOO no es el “cómo”, sino el “por qué” se quiere organizar los Juegos”.⁴

Siempre he defendido que la planificación estratégica es fundamental a la hora de plantearse cualquier acción en el mundo del deporte. El aprovechamiento del deporte para contribuir a la acción diplomática debe ser una estrategia muy a largo plazo y con múltiples vertientes. Entre otros muchos factores, es necesario compatibilizar el posicionamiento a nivel país con los posibles posicionamientos regionales o locales (de ciudades con suficiente proyección internacional).

Es una estrategia desde la perspectiva de país/región y, por tanto, puede ser aplicada, con sus correspondientes adaptaciones y variaciones según los lugares. Es importante

⁴ Foro Europa Press. Madrid, 7 de marzo de 2013

abordar la cuestión de quién es el “sujeto de la diplomacia deportiva”, ya que dicha acción no se limita ya en ningún caso al estado, sino que administraciones públicas de menor ámbito geográfico se suman a la misma.

Los objetivos de la diplomacia deportiva.

La diplomacia por la diplomacia, por tanto, no tiene ningún sentido, más allá de las relaciones próximas y cordiales que los países deben tener entre ellos; lo que debe existir desde el punto de vista de la diplomacia deportiva es una clara asociación a una serie de objetivos o cometidos por los que cobre sentido y que le otorguen una dirección clara y, sobre todo, elementos de contraste y comprobación de su eficacia.

Esta estrategia de diplomacia deportiva estructurada y no basada exclusivamente en los resultados de los deportistas puede contribuir a muy diferentes tipos de objetivos.

La diplomacia en general y, desde luego, la deportiva en particular, no es un fin en sí misma, sino que, por el contrario, se trata de un medio para la consecución de unos objetivos. Y ahí es donde está la clave, los países deben tener clara cuál es su estrategia internacional en diferentes ámbitos y, en función de la misma, utilizar al sector deportivo y a sus agentes en consecuencia.

Debe existir una constante coordinación entre los responsables de la acción internacional de un país y los agentes deportivos, entendiendo por tales todas las personas físicas y jurídicas que realizan su actividad en el sector deportivo.

La diplomacia deportiva debe ser un instrumento novedoso, valioso y, sobre todo, estructurado para la acción internacional de las diferentes entidades y, por tanto, debe estar al servicio de la misma.

La entidad encargada de las actividades deportivas deberá tomar como “input” las prioridades internacionales (en términos de objetivos y zonas geográficas) de la entidad a la que sirve.

Bien es verdad que el deporte incorpora aspectos particulares que deberán ser tenidos en cuenta, tales como los eventos internacionales, los resultados deportivos, los deportes

más populares en determinadas localizaciones, etc, pero en todo caso, el deporte se debe poner al servicio de la acción exterior.

La acción diplomática a través del deporte tiene dos vertientes fundamentales, la interna (relacionada con la autoimagen y las capacidades propias) y la externa (relacionada con la proyección y las relaciones y vínculos internacionales).

A través de las acciones relacionadas con el deporte se pueden conseguir múltiples tipos de objetivos, que precisamente suponen una evolución desde los elementos más identitarios, de posicionamiento y, por tanto, internos, hasta los de carácter más externo o de relación con otros países, sean éstos de intercambio económico o más altruistas de contribución al desarrollo.

El siguiente esquema refleja los diferentes tipos de objetivos a los que puede contribuir la diplomacia deportiva:

Objetivos de la diplomacia deportiva:

	Objetivos	Preguntas clave	
Internos	Identidad	Quién soy	Identificación
	Posicionamiento	Cómo me presento	
	Comunicación	Cómo lo transmito	
Externos	Relaciones internacionales	A quién	Intercambio
	Desarrollo económico	Para qué	
	Contribución al desarrollo internacional	Cómo fomento el desarrollo	Contribución
	Cooperación	Cómo ayudo	

Fuente: Elaboración propia.

Los medios de la diplomacia deportiva.

Debido a la gran amplitud del deporte como fenómeno económico y social, los instrumentos relacionados con él que se pueden utilizar en beneficio de la diplomacia deportiva son muy diversos.

Para abordar los medios de la diplomacia deportiva, es necesario hacer referencia a la división del sector entre el deporte profesional y la práctica deportiva. Las acciones de diplomacia deportiva son mucho más impactantes y obvias desde el punto de vista de la primera, precisamente por el carácter público y de gran repercusión de sus componentes (deportistas, entidades y eventos), si bien no puede dejarse de lado la diplomacia relacionada con la práctica deportiva, sobre todo en lo relativo al fomento del deporte base, como forma de desarrollo de la sociedad en general y de ciertos colectivos en particular.

Siendo conscientes de esta distinción, los principales medios para el desarrollo de la diplomacia deportiva, son los siguientes:

Medios de la diplomacia deportiva:



Fuente: Elaboración propia.

Algunos de estos medios son en sí mismos elementos constitutivos de un plan estratégico deportivo, el cual debe existir también como elemento fundamental a incorporar a la actividad exterior.

A continuación se abordan cada uno de ellos:

Los agentes deportivos: Si bien la diplomacia deportiva debe ser la suma de las iniciativas y actividades de múltiples entidades en la que, además, la sociedad en su conjunto tiene una intervención muy importante, también es verdad que en tanto impacta a las relaciones entre países, debe existir un liderazgo, cuanto menos una

coordinación, por una entidad pública que desarrolle el plan estratégico de utilización del deporte como actividad de estado (de región o de ciudad) que contribuya a la acción internacional.

Una de las principales peculiaridades de utilizar el deporte como instrumento de diplomacia pública es precisamente la gran diversidad de agentes que pueden intervenir en este proceso, además, con especial impacto por lo reconocibles y notorios que muchos de ellos son, tanto en ámbitos especializados, como para el público en general. Por ejemplo, los deportistas de élite se han convertido en auténticos iconos internacionales que traspasan las fronteras de su país de origen o del país en el que compiten, para ser reconocidos e identificados en cualquier lugar. Evidentemente, este nivel de exposición lleva acarreados también riesgos importantes en cuanto a la proyección de una imagen no adecuada o compatible con la que el país quiera transmitir. Resulta por tanto necesario identificar adecuadamente los agentes deportivos que pueden contribuir al desarrollo de la diplomacia deportiva.

Las actividades deportivas: Desde el punto de las actividades deportivas, la distinción entre deporte profesional y práctica deportiva es muy relevante ya que los tipos de actividades que se pueden realizar en relación a una u otra son muy diferentes, desde la práctica individual privada de cualquier persona hasta los grandes acontecimientos deportivos internacionales.

Infraestructuras, instalaciones y localizaciones deportivas, o a las que se les pueda dar un uso deportivo: Se trata ante todo de realizar un inventario de las diferentes instalaciones y lugares que pueden contribuir al fomento de la práctica deportiva, no sólo para promover su uso por ciudadanos locales y extranjeros, sino también para posicionar internacionalmente las empresas que han realizado su construcción, son sus propietarias, llevan a cabo su gestión o realizan actividades en las mismas.

La existencia de dicho inventario es una herramienta esencial para conocer los activos de los que se dispone, pero también para identificar carencias que puedan ser cubiertas en función de las demandas que puedan surgir. Para ello, se deben acometer procesos de benchmarking internacional de los lugares con las infraestructuras más punteras y de modelos de gestión eficientes de las mismas.

Lo mismo debe ocurrir en el caso del posible aprovechamiento de espacios naturales para su adecuada utilización y garantizando en todo momento su conservación.

Gestión del conocimiento, mejores prácticas y desarrollo tecnológico: El deporte es un fenómeno en el que, al igual que en otros muchos sectores, la dedicación de recursos a la innovación y el desarrollo es esencial para la explotación de todo su potencial. Además, al tratarse de una disciplina tan amplia, existen grandes oportunidades de generación de conocimiento y, sobre todo, de aplicación práctica y masiva.

Por tanto, por pura política deportiva y como medio para la diplomacia deportiva, se deben fomentar procesos relacionados con la generación de conocimiento, su estructuración, su aplicación práctica y su transmisión a terceros.

Se trata de acciones relacionadas, tanto con la propia forma de gestionar y ejecutar la actividad deportiva (gestión de entidades y competiciones, tecnificación y rendimiento deportivo, emprendimiento y lanzamiento de nuevos productos, etc), como con la mejora de la sociedad a través del deporte (salud y práctica deportiva, integración cultural, fomento de valores asociados a la actividad deportiva, etc).

Desarrollo y comercialización de productos y servicios relacionados con el sector: los tipos de actividades económicas que se pueden desarrollar en relación al sector son muy variados. Desde empresas de fabricación y distribución de material deportivo, desarrollos tecnológicos, sistemas de información, diseño, medios de comunicación y redes sociales, hasta los sectores más relacionados con la organización y gestión de eventos deportivos, tales como construcción, transporte, logística, seguridad, turismo, etc.

El momento para desarrollar la diplomacia deportiva.

Es el momento por tanto de desarrollar la diplomacia deportiva como una ciencia novedosa y prioritaria que puede suponer el cumplimiento de muy diversos objetivos. A ello deben contribuir las administraciones públicas y las entidades privadas, tanto deportivas, como de los múltiples sectores relacionados.

En el caso de las administraciones es necesario que participen, además de las entidades gestoras del deporte, la agencia de marca país (para los objetivos de identificación), la

agencia de comercio exterior (para los objetivos de intercambio) y la agencia de cooperación (para los objetivos de contribución). De esta forma se dispone de una visión integral de todo lo que la diplomacia deportiva puede llegar a conseguir. El siguiente paso necesario debe ser la creación de un órgano específico que centralice toda esta actividad y, sobre todo, obtenga el máximo potencial de la misma.

Algunos países están precisamente trabajando ya en estrategias que tienen en la diplomacia deportiva uno de sus ejes fundamentales, como son Estados Unidos, el Reino Unido o Colombia, lideradas respectivamente por el Departamento de Estado, el Ministerio de Trade & Investment o la Cancillería.

Por lo que respecta a España, la Oficina del Alto Comisionado del Gobierno para la Marca España está trabajando en esta dirección a través del diseño del Plan Estratégico de Diplomacia Deportiva, tratando ante todo de estructurar las múltiples capacidades y activos que nuestro país tiene en relación con el mundo del deporte. Es, sin duda, el momento de aprovechar la diplomacia deportiva y posicionarse como uno de los países punteros a este respecto. Desde luego, existen las capacidades para ello.