



LA FUNDACIÓN CAROLINA COMO HERRAMIENTA DE DIPLOMACIA PÚBLICA: EL IMPACTO DEL PROGRAMA INTERNACIONAL DE VISITANTES

Juan Luis Manfredi*

26 de noviembre de 2025

Resumen

El propósito de la diplomacia pública radica en influir sobre la opinión pública global mediante estrategias de comunicación, proyección cultural o cooperación avanzada, reforzando la reputación y legitimidad internacional de un país. Los programas de visitantes constituyen una modalidad paradigmática de dicha diplomacia y, en este sentido, la línea de trabajo que desde hace dos décadas mantiene activa la Fundación Carolina se ha mostrado especialmente relevante para construir una comunidad *epistémica* iberoamericana, dinamizar la cooperación técnica y generar alianzas y redes profesionales robustas. Las conclusiones del estudio cualitativo sobre la trayectoria del programa plasman estos logros, y proponen impulsar su agenda tecnológica, así como incidir en iniciativas de formación continua, mentoría y fortalecimiento de espacios de trabajo en la región.

1. Introducción

La diplomacia pública consiste en la gestión de la comunicación política internacional y la influencia con arreglo a unos intereses de acción y política exterior. Su objetivo es el ejercicio de la influencia por parte de un actor con capacidad de obrar en la esfera internacional sobre un público —extranjero— mediante el desarrollo de estrategias de comunicación, información, cultura, o entretenimiento.

La diplomacia pública proyecta los valores de un país, un sistema político o una demanda social. Sustancia un ideario y se

configura como el vehículo para estructurar mensajes, crear alianzas, promover conocimiento intercultural, ganar legitimidad, construir un relato sobre el pasado, internacionalizar las instituciones, definir las fronteras de geografía política o explotar el capital relacional en la esfera internacional (Cull, 2009).

En tanto que política pública, la diplomacia pública combina mecanismos racionales (campañas institucionales, noticias, llamamientos a la sociedad civil, etc.) con otros de contenido emocional (identidad, sentido de pertenencia, políticas de memoria, símbolos...). La conversión de las ideas simbólicas en decisiones políticas representa un desafío. Hay que priorizar ámbitos de actuación, dotar de presump-

* Catedrático de Estudios Internacionales, Universidad de Castilla-La Mancha. El informe del que da cuenta este artículo es responsabilidad exclusiva del investigador, y no refleja necesariamente el posicionamiento estratégico de la institución.



tos a las decisiones, señalar interlocutores o definir la identidad propia.

La ambición de influir y persuadir a los públicos internacionales adquiere múltiples formas: relaciones culturales y científicas, producción cultural y audiovisual, programas de intercambio, cooperación y ayuda al desarrollo, culturas digitales, deporte global, exposiciones universales, doctrina política (derechos humanos o igualdad), marketing de bienes y servicios, gastronomía, arquitectura monumental, literatura o premios de diversa naturaleza.

Estas actividades, además, generan oportunidades de captación de inversiones privadas, participación de organizaciones sin ánimo de lucro en la ejecución de proyectos sobre el terreno, o fortalecimiento del rol de las diásporas en el exterior. La riqueza de los programas de intercambio reside en la apertura de nuevas conexiones personales e institucionales, sistematizadas en el espacio de la sociedad civil. Así, la diplomacia pública actúa como baliza de referencia para conectar dos o más actores del sistema internacional.

En el ecosistema de diplomacia pública, los servicios educativos y de intercambio —como los que acomete la Fundación Carolina— representan uno de los pilares seguros para la mejora de las relaciones bilaterales y multilaterales. En un momento de incertidumbre global como en el que vivimos actualmente, es un activo que debe adquirir el rango de estratégico en la acción exterior española.

2. Los programas de visitantes: una diplomacia pública genuina

Los programas de intercambio forman parte esencial de la tradición de la diplomacia pública, puesto que representan una experiencia directa de vida. El impacto de las estancias afecta al imaginario y abre una avenida a la influencia en forma de gusto, opinión y percepción de un país. En concreto, la práctica de los programas de visitantes internacionales —en tanto modalidad específica de intercambio— se alinea con los objetivos generales de la diplomacia pública: influencia, identidad y economía.

Descontando los dos primeros (ya esbozados), los objetivos económicos comprenden distintas actividades de la industria, la economía y la empresa. El comercio de bienes y servicios se incorpora a esta dimensión, y existe evidencia de la conexión entre las instituciones científicas, tecnológicas y culturales con la ejecución de proyectos, inversiones e infraestructuras, por cuanto, de entrada, la experiencia intercultural aligera los costes de transacción en las exportaciones. Destacan los servicios culturales, los contenidos audiovisuales, las plataformas, y los servicios educativos¹, pero el impacto se extiende al resto de sectores económicos. En este sentido, en nuestro caso, la marca territorio vinculada a España, pero sobre todo a las ciudades destino, se refuerza.

¹ La transformación de Madrid como hub de servicios educativos internacionales es un hecho. Se calcula que alrededor del 20% de estudiantes matriculados en la Comunidad Autónoma son extranjeros, un crecimiento del 10% respecto a las cifras previas a la COVID-19. Es notable la presencia de alumnado originario de Rumanía, Marruecos y China, si bien el conjunto de iberoamericanos ocupa el primer puesto (*El País*, 2025).



Estas apreciaciones resultan clave en el diseño de los programas de intercambio de la Fundación Carolina. En concreto, su Programa Internacional de Visitantes (PIV) conecta a profesionales, funcionarios, representantes políticos y líderes emergentes. El PIV fue concebido como un instrumento de diplomacia pública destinado a consolidar redes de cooperación y liderazgo en el espacio iberoamericano. Desde su creación, ha promovido estancias cortas en España para líderes emergentes, combinando visitas institucionales, empresariales y culturales.

El aprovechamiento del programa ofrece un marco estratégico de comprensión y análisis de la diplomacia pública. Los más de 2.600 visitantes que desde principios de la década de 2000 han pasado por el PIV, conocen el país, han creado sus propios lazos y participan en la manifestación global de España, y de su marchamo institucional, jurídico, cultural o económico. Además, la amplitud de sus iniciativas facilita la expansión del “ser carolino” hacia territorios diversos.

El PIV es estratégico porque conecta con los valores sociopolíticos dominantes en España y en la Unión Europea. El carácter institucional, abonado con las aportaciones de un patronato público-privado, permite la identificación de un conjunto de valores de consenso en la acción exterior: la promoción de los derechos humanos, la defensa del pluralismo, la protección de las minorías, el emprendimiento social, la apuesta por el papel decisorio de las mujeres o el interés por el cambio climático.

El avance de los resultados del estudio sobre el impacto del programa, que este artículo presenta, plasma cómo la experiencia del visitante provee una experiencia identitaria que combina la racionalidad (geografía, historia, cultura, empresas) con otra propia de la emoción (turismo, formación, símbolos). Y suministra insumos para depurar la eficacia de la diplomacia pública de la institución, y del sistema de la cooperación internacional española, de cara al futuro². El elemento final de la naturaleza estratégica del PIV es la generación de una ventaja competitiva única y sostenible en el tiempo.

3. Metodología de evaluación

No existen indicadores universales de evaluación de la diplomacia pública. En tanto que política pública, cada iniciativa debe vincularse al propósito político y económico, así como a la disponibilidad de recursos para conseguir dicho objetivo.

Por otro lado, no hay que olvidar que la evaluación constituye de por sí un indicador de rendición de cuentas, imprescindible en toda organización democrática. A su vez, la evaluación reclama una visión de largo aliento: no se trata de limitar el éxito a la consecución de unos seguidores en plataformas o una mención puntual en prensa internacional. De este modo, los hitos y resultados pueden agruparse en dos: la capacidad de influencia a medio y largo plazo y la reputación relativa en el entorno internacional.

- La *capacidad de influencia* consiste en el grado de persuasión para la consecución

² La versión final y completa de esta investigación se hará pública en el primer trimestre de 2026.



ción de los objetivos establecidos en una estrategia de acción exterior. La proyección a través de la cultura y la ciencias puede medirse, en tanto recoge: i) el grado de atracción de los activos culturales, las universidades, los centros de innovación, las artes interpretativas o visuales; ii) el prestigio de los servicios y las industrias científico-culturales (audiovisual, prensa, editoriales, servicios educativos, escuelas de negocios); y iii) el grado de digitalización de los servicios conexos (plataformas, emprendimiento, tecnología, nuevos medios, publicidad, diseño, videojuegos).

Pero la generación de influencia global se extiende al desplegarse sobre tres ejes: el terreno cognitivo (difusión de ideas y propuestas de acción exterior), el criterio (opinión pública, actitud ante los hechos internacionales) o el comportamiento (activismo global, voto en organizaciones internacionales, compromiso político). El resultado comprende, entre otros activos, el poder normativo y regulatorio, la configuración de coaliciones, los nombramientos en organismos internacionales, la participación en campañas internacionales o el prestigio de las instituciones. Dicho planteamiento encaja con la tipología de Diamond y Morlino (2004), quienes sostienen que la calidad de las políticas públicas es el agregado de: i) procedimientos (normas formales e informales, reglas, estructuras, cultura administrativa); ii) contenido (decisiones y prioridades, cultura política, valores), y iii) resultado de las políticas públicas (evaluación y creación de valor). Estos aspectos interpelan directamente a los propósitos del PIV.

- El segundo elemento de evaluación es la *reputación relativa* en el entorno internacional. La reputación es una cualidad atribuida que evalúa el prestigio, la notoriedad y el estatus que los demás actores internacionales nos confieren. La reputación tiene un impacto económico y, además, el aura reputacional sirve para diseñar afinidades y activar decisiones. Conocer la “reputación carolina” constituye así un indicador clave del interés de las propuestas españolas en el entorno internacional.

La Fundación Carolina ya se ha esforzado en analizar la descripción cuantitativa del impacto de su programa de becas internacionales. Los estudios sobre el impacto de dichas becas (2000-2010; 2011-2017; 2018-2022), ofrecen datos muy relevantes sobre el valor generado por el programa por medio de cuestionarios completados por miles de beneficiarios, así como un análisis cualitativo a través de grupos focales y entrevistas.

El presente trabajo completa dicha revisión y plantea un estudio cualitativo del PIV. Se centra en el examen de la gestión del programa a la luz de su contribución en términos de diplomacia pública, e indaga sobre sus efectos en la imagen país, la construcción de la percepción y el entendimiento bilateral (entre países) o multilateral (la región latinoamericana), su contribución al desarrollo y la carrera profesional de los y las participantes, su impacto social o mediático, así como la generación de redes profesionales y de investigación.

La metodología cualitativa permite captar la experiencia subjetiva de los participan-



tes y su valoración sobre la importancia política e institucional del PIV. El estudio pretende, asimismo, servir de reflexión para construir mejoras futuras.

El instrumento empleado en el estudio ha sido la entrevista semiestructurada a 18 beneficiarios, seleccionados por la relevancia especial de sus trayectorias: nueve hombres y nueve mujeres, que accedieron a participar y compartir sus experiencias, procedentes de cinco iniciativas concretas³.

Entre junio y julio de 2025, los participantes conocieron los objetivos del estudio y respondieron en formato telemático. Estos testimonios se analizaron posteriormente con criterios de saturación temática y contraste, identificando patrones comunes y diferencias según país, sector profesional y trayectoria. Este método ha garantizado la no atribución de ideas, citas o propuestas concretas a los participantes. Las entrevistas se realizaron con apoyo digital para la grabación y transcripción de las conversaciones. Y el guion de la entrevista se estructuró en cinco bloques:

- El conocimiento y percepción sobre España: políticas públicas, viajes y turismo, reconocimiento de la actividad internacional y continuidad.
- El impacto del PIV en habilidades y competencias adquiridas: hitos en el desarrollo profesional y técnico, elementos de crecimiento personal, liderazgo, negociación, empatía, habilidades directivas, im-

pacto en la trayectoria profesional o en la sociedad civil.

- La proyección o el impacto social y mediático: presencia en medios, indicadores de influencia, repercusión en el país de destino.
- La generación de redes profesionales, personales y de cooperación: contacto con la Fundación, con otros participantes, colaboración con las embajadas españolas, sentido de pertenencia.
- Las propuestas de mejora.

Frente a la evaluación utilitaria (rankings y listados de éxito), calibrar la efectividad real del PIV implicó capturar factores de innovación y profesionalidad técnica que se trasladan a la actividad y la internacionalización social. La “marca Carolina”, por tanto, no es un hito de mercado, sino la representación de una *comunidad epistémica* que ha vivido en España y disfruta de compartir su experiencia.

En este sentido, la clave interpretativa ha consistido en dotar de unidad y congruencia a las narrativas de los participantes beneficiarios del PIV, que han pasado por la “comunidad carolina”, que mantienen lazos de unión y que, por tanto, pueden extender y transferir sus aprendizajes. No se trata de una historia institucional, sino propia. En una sociedad empoderada en redes, compartir estas historias multiplica el valor de la Fundación Carolina. Así, ser “carolino” no responde a una lógica jerárquica, sino que transmite un sentido de pertenencia a una comunidad que ha tenido la oportunidad de orientar su vida profesional a través de su experiencia.

³ Programas de Liderazgo público iberoamericano, Mujeres líderes, Líderes hispanos de EE.UU., Jóvenes líderes y Promotores del cambio.

4. Impacto del PIV

A continuación, se exponen los resultados preliminares de la investigación, a partir de la sistematización de las entrevistas realizadas. El epígrafe recoge percepciones sobre España, aprendizajes profesionales, generación de redes y propuestas de mejora institucional.

El propósito principal consistió en valorar en qué medida el PIV opera como instrumento de diplomacia pública: i) fortaleciendo desde España la conciencia de un espacio iberoamericano funcional, ii) promoviendo nuevas perspectivas a la cooperación técnica y a las relaciones económicas, y iii) ampliando las redes profesionales. A través de las voces de los entrevistados, se puso de manifiesto el potencial transformador del programa en términos de redes, capacidades profesionales y vínculos estratégicos entre España y América Latina.

4.1. El espacio iberoamericano

El PIV constituye un activo estratégico de primer orden para la construcción de un espacio común de intereses iberoamericanos. En las entrevistas, esta idea se reflejó en expresiones como “puente”, “cooperación”, “pluralismo” y “continuidad”. Dicha mirada iberoamericana confiere un rol singular al programa y le dota de una capacidad de interlocución privilegiada. Pero se trata de una mirada de ida y vuelta, que retroalimenta la posibilidad de políticas, intereses y preocupaciones convergentes.

A su vez el nuevo entorno internacional —de “policrisis”, incertidumbre económica, impugnación normativa, riesgos digitales y climáticos, y erosión del multi-

lateralismo— reclama asimismo consideraciones sociopolíticas (Tooze, 2022; Manfredi-Sánchez y Smith, 2022).

Comprender cómo Latinoamérica observa a España constituye el primer paso para diseñar políticas exteriores efectivas. En palabras de una de las participantes, “la visita permitió entender la lógica institucional española y su papel en la Unión Europea, especialmente en el diseño y ejecución de las políticas públicas”.

La imagen de España ha aparecido, pues, como referente en gestión pública, innovación tecnológica y política educativa, tres ejes recurrentes en las conversaciones. Y la percepción arroja una imagen definida: España es un actor político predominante en la región y tiene capacidad para influir en narrativas, planes de acción y el ideario internacionalista. Los participantes reconocen el valor de España como interlocutor afín, como palanca de apoyo en defensa de los intereses iberoamericanos en las instituciones europeas y como espacio para el diálogo intelectual.

A España se le atribuye así un papel fundamental en la articulación de la demanda iberoamericana ante las instituciones europeas, una capacidad de mediación con los socios a ambos lados del océano Atlántico y la construcción de puentes institucionales sólidos. En concreto, los participantes mencionaron tres dimensiones a explorar: la transición energética, la digitalización y la formación de capital humano.

Igualmente, en las entrevistas se constató la preocupación por el estado de las de-



mocracias en la región. El contexto geopolítico ha impactado en la reconfiguración de la posición española. Y los participantes han señalado dos dinámicas relevantes al respecto: i) el influjo de China como referente internacional en materia de inversiones, tecnología, diplomacia o liderazgo. Y ii) la necesidad de revisar la cooperación intrarregional, propia del espacio iberoamericano. Durante las entrevistas, se mencionó la idea de una red compartida de conocimiento Sur/Sur con iniciativas detalladas. Sobresalió la propuesta de repetir o estimular los intercambios en la región. Esto nos lleva al siguiente epígrafe.

4.2. Cooperación técnica y relaciones económicas

El perfil profesional y sectorial de las iniciativas del PIV permiten interpretar parte de su acción en términos de cooperación técnica, que abunda en el apoyo especializado, la transferencia y el intercambio de conocimiento y los resultados tangibles. El impacto no sucede solo en el mundo de las ideas, sino que permite la mejora sustancial de las instituciones, las políticas o las prácticas, en el seno mismo de las administraciones públicas iberoamericanas.

Se pueden mencionar dos ejemplos extraídos de las entrevistas, muy distintos entre sí, para mostrar dicha amplitud de miras: i) en Honduras, el poder judicial recibió apoyo técnico para su fortalecimiento. La capacitación y la transferencia de conocimiento mediante las redes de pasantías ha generado un impacto directo, positivo y acreditado en la institución; ii) en Uruguay, los modelos de evaluación de la educación universitaria están inspi-

rados por la experiencia española. No se trata de trasladar los sistemas, en una lógica de transferencia unidireccional, sino de conocer las buenas prácticas para poder adaptarlos a la realidad local, incentivando en última instancia el aprendizaje mutuo. La referencia directa a las agencias de evaluación en España confirma la tesis.

Sin perjuicio de lo antedicho, en las entrevistas se constató igualmente cómo la fluidez en el plano del diálogo económico y comercial ha perdido fuelle. El despliegue económico no acompañó apenas las conversaciones. Así, los participantes han mostrado preocupación por la pérdida de influencia y capacidad de inversión, en una suerte de reducción de la presencia española (y europea) que ha permitido que otros jugadores puedan ocupar mayor espacio, como China. La percepción de repliegue, si no se aborda con sentido estratégico, corre el riesgo de erosionar uno de los pilares históricos de la influencia española. En las conversaciones, se repitió la idea de contar con mayor iniciativa privada e intensificar las alianzas público-privadas.

Con todo, a título individual, los beneficiarios narraron una experiencia transformadora. Se enumera la adquisición de nuevas habilidades personales, así como un crecimiento personal estrechamente vinculado a los conceptos de liderazgo, negociación y comunicación. En las entrevistas, se valoró de manera muy positiva la colaboración público-privada y la incorporación de empresas privadas en los programas, orientadas a la conversación sobre la región. El modelo de gestión de los programas está contribuyendo así a



la creación de redes personales e institucionales que dan forma a un capital intangible. La experiencia de los participantes es elocuente. Se mencionan “nuevos espacios” que han surgido tras la experiencia y que se han mantenido abiertos a lo largo del tiempo. Veámoslo.

4.3. El poder de las redes

El sentido de pertenencia hacia la Fundación Carolina constituye uno de los hallazgos más relevantes del estudio. La mayoría de los entrevistados mantienen contacto con colegas del programa y, aun en menor proporción, con las embajadas de España en sus países de origen. El activo estratégico de las iniciativas del PIV opera bajo una lógica de redes. La evaluación indica que es relevante utilizar las redes actuales, algunas sólidas y otras vivas solo en el recuerdo, para que se conviertan en oportunidades reales para la diplomacia pública española e iberoamericana.

El valor de las redes profesionales reside en la ejecución de proyectos, la dotación de bancos de profesionales expertos, la identificación de voces relevantes para la comunidad y la conexión entre distintas generaciones de becarios. Los participantes señalaron que el coste de creación de las redes es alto, porque requiere tiempo personal y recursos institucionales. De hecho, finalizados los programas, se observa un potencial a explorar, en una responsabilidad compartida entre el beneficiario y la Fundación.

En los distintos ámbitos programáticos analizados, las redes ofrecen espacios para el testimonio y la cooperación interinstitucional. Así, por ejemplo, las muje-

res líderes en contacto se sienten partícipes de una comunidad donde sus competencias son valoradas. Ante un entorno profesional masculinizado, estas redes pueden apalancar la experiencia, conectar distintas generaciones y traspasar el entorno de la Fundación.

En síntesis, la red de participantes puede entenderse no solo como una colección de faros individuales dispersos por la región, sino como una constelación de voces y actores de la política pública. Si bien cada punto brilla por sí mismo a través de sus éxitos profesionales o proyectos, la Fundación Carolina tiene la oportunidad de mapear y conectar esas luces, permitiendo que se comuniquen y se guíen mutuamente. Si la comunicación se segmenta y se fomenta la mentoría y la colaboración Sur-Sur, esa constelación se transforma en un circuito, donde la energía, el conocimiento y las ideas fluye constantemente, amplificando el impacto para la región y la diplomacia pública.

5. Recomendaciones y propuestas

A continuación, se identifican propuestas, ideas y sugerencias extraídas de las conversaciones con los beneficiarios. La exposición da por supuesta la sólida organización de los programas, calificada de “excelente” a la luz de la experiencia de los participantes, toda vez que les ha dotado de una visión ampliada de España, permitiéndoles comprender mejor la organización política del país, sus sensibilidades territoriales o la conexión con la política europea (por lo demás, la dimensión cultural sobresale en las narraciones).

El propósito, a partir de ahora, es reflejar las principales recomendaciones a futuro,

traduciéndolas en acciones políticas. Su implementación aspira a multiplicar el retorno de la inversión y a visitar la posición estratégica de la Fundación. Cabe sintetizar en los siguientes puntos el conjunto de mejoras sugeridas.

- *Intensificar la dimensión tecnológica y económica de los intercambios.* En el contexto geopolítico actual, los participantes han reclamado una gestión diplomática más ágil, apoyada en su propia experiencia personal, por medio de la construcción conjunta de soluciones mediante la identificación de voces persuasivas, con una visión compartida de los intereses en la región. La Fundación se califica como “cara amable” en las relaciones bilaterales, al margen de los vaivenes políticos, un hecho de enorme valía en tiempos de polarización, pero que debe acentuar su perfil científico-tecnológico, en virtud de su impacto económico.

Habida cuenta de la creciente presencia china en la región, susceptible de afectar la relevancia de las redes con vocación europea, resultaría en consecuencia oportuno reevaluar la estrategia de contenidos técnicos. Cabe insistir en el interés sistemático de los entrevistados por el modelo chino, debido al aprecio por los valores de eficacia y ejecución, en una tendencia particularmente acusada en las nuevas generaciones, aquellas que han vivido un modelo de globalización en el que China es actor global.

- *Abrir canales de formación continua.* El valor de la red no reside solo en la pertenencia, sino en la creación de valor a través de seminarios, talleres, y actividades de continuidad. Las habilidades se traba-

jan y se aprenden. Se constata una mención recurrente en las entrevistas al tipo de habilidades de partida que el participante trae y al posterior desarrollo que genera un mapa de competencias, no solo para futuras ediciones, sino para actualizar las capacidades de antiguos beneficiarios.

Se trata de incorporar esta demanda e incrementar la formación mediante talleres y actuaciones en campos acordes a los beneficiarios. Los conceptos más repetidos señalan el camino: “negociación”, “multiculturalidad”, “trabajo en equipo”, “escucha activa”, “comunicación”, “autoconfianza” y “persuasión”. Es una tarea que incluye obligaciones de diversa naturaleza ordenadas en el eje de la estrategia, la innovación, la creatividad, la inteligencia y la formación.

- *Fortalecer la Red Carolina y los nodos locales en la región.* Cuando los participantes mencionan la idea de generar “nuevos espacios” se refieren a la oportunidad de conectar con otros beneficiarios, bien del pasado, bien posteriores a su propia edición. Estos espacios tienen una dimensión digital en las redes y plataformas sociales más populares, pero también poseen una clave territorial relevante⁴.

Los participantes no reclaman una dotación económica o un acompañamiento a las nuevas iniciativas, pero sí manifiestan un deseo de reconocimiento por parte de las autoridades españolas del valor del programa en la génesis de las nuevas

⁴ En relación a la experiencia digital, las redes profesionales, los webinars, las campañas digitales y las plataformas reclamarían una estrategia propia.

ideas. El sentimiento de comunidad está bien extendido, es sólido, y los entrevistados recuerdan con pasión su paso por España. Muchos han utilizado su experiencia para la transferencia institucional y política, pero rara vez son objeto de preguntas directas por parte de los medios de comunicación locales, o bien tampoco tienen presente el programa en su relato. A este respecto, se trataría de dinamizar la Red Carolina, bajo modelos de relación y exposición basados en proyectos, en aras de identificar buenas prácticas, problemas de índole social, soluciones de políticas e inquietudes convergentes.

En esta estela, aunque la experiencia española es insustituible, cabría reimpulsar un conjunto de actividades segmentadas, especializadas y técnicas, de forma sistemática. Se recomienda una conexión entre participantes estructurada en torno a una temática, sectorial o profesional. La promoción entre iguales, de distinta generación, puede recuperar ideas, proyectos e iniciativas. Por último, la descentralización de las iniciativas tiene que apalancarse sobre las capacidades locales, no tanto sobre los esfuerzos de la red española en el exterior.

- *Promover mecanismos de mentoría.* La mentoría constituye una palanca de conexión entre generaciones, encaminada a captar nuevos beneficiarios. La acción conectaría a perfiles senior con nuevas cohortes, aprovechando la experiencia para supervisar el proceso de selección, dar continuidad a los proyectos o abrir nuevas avenidas de colaboración a través de la innovación.

Los “lazos intergeneracionales”, así denominados en varias entrevistas, habrían de incentivarse por ejemplo entre aquellos beneficiarios que en la actualidad son profesores consolidados y animan a sus estudiantes a postularse y perseguir su sueño en España. La propuesta aterrizaría en encuentros entre antiguos y nuevos participantes en el que se trasladarían claves de aprovechamiento de oportunidades, presentación a otros profesionales con agenda similares, o formación sobre asuntos cotidianos.

6. Conclusiones

El Programa Internacional de Visitantes es una herramienta eficaz de diplomacia pública española. El análisis de las entrevistas evidencia que se trata de una iniciativa estratégica para la proyección internacional de España y la consolidación de un espacio iberoamericano de cooperación política, cultural, científica y social.

Su diseño contribuye a reforzar la presencia de España en América Latina, a la vez que proyecta una imagen moderna, inclusiva y comprometida con el multilateralismo. El sentimiento positivo rebosa en las entrevistas. La experiencia del visitante y el contacto con la Fundación recibe un alto reconocimiento. Existe un consenso general de valoración positiva entre los participantes sobre los aprendizajes adquiridos en temas de liderazgo, equidad de género, digitalización y sostenibilidad, y se ha destacado la incorporación de voces e iniciativas del sector privado, dado que la modernización de las políticas públicas y de gobierno requieren una visión amplia de la acción internacional.

El PIV aparece pues como un instrumento que cumple con su misión programática: acompañar y complementar las estrategias y los retos de la diplomacia pública, ante todo en su dimensión científico-cultural, institucional y mediática. Los resultados de la evaluación sugieren en todo caso actualizar contenidos y estrategias en distintas iniciativas, más aún en un entorno cambiante, de “orden global en transición”, donde el poder blando parece ocupar un lugar secundario, pero en el que la configuración de percepciones, la imagen reputacional, o la proyección exterior continúan jugando un rol geopolítico central.

Referencias bibliográficas

- CULL, N. J. (2009): *Public diplomacy: Lessons from the past*, Los Angeles, CA: Figueroa Press.
- DIAMOND, L. y MORLINO, L. (2004): "The Quality of Democracy: An Overview", *Journal of Democracy*, vol. 15 no. 4, 2004, p. 20-31. <https://dx.doi.org/10.1353/jod.2004.0060>.
- EL PAÍS (2025): “Más y con mayor poder adquisitivo: crece un 160% el número de estudiantes latinoamericanos que llega a Madrid”, 28/10/2025. Disponible en: <https://elpais.com/espana/madrid/2025-10-28/mas-y-con-mayor-poder-adquisitivo-crece-un-160-el-numero-de-estudiantes-latinoamericanos-que-llega-a-madrid.html>
- MANFREDI-SÁNCHEZ, J. L. y SMITH, N. R. (2022): “Public diplomacy in an age of perpetual crisis: assessing the EU’s strategic narratives through six crises”, *Journal of Communication Management*. <https://www.doi.org/10.1108/JCOM-04-2022-0037>
- MORAL, F. y POMBO, N. (2011): “Informe sociológico sobre la encuesta del valor social de la Fundación Carolina”, *Documentos de trabajo* 53 (1ª época), Madrid, Fundación Carolina.
- PERIFERIA (2023): “Estudio del impacto social de las becas de la Fundación



Carolina 2018-2022”, *Documentos de trabajo* nº 79 (2ª época), Madrid, Fundación Carolina.

TOOZE, A. (2022): “Definir la policrisis: de la imagen a la matrix de la crisis”, *Sin Permiso*, 26 de junio.

Fundación Carolina, noviembre 2025

Fundación Carolina
Plaza del Marqués de Salamanca nº 8
4ª planta, 28006 Madrid - España
www.fundacioncarolina.es
[@Red_Carolina](#)

https://doi.org/10.33960/AC_12.2025

La Fundación Carolina no comparte necesariamente las opiniones manifestadas en los textos firmados por los autores y autoras que publica.

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)

