



FACULTAD DE CIENCIA POLÍTICA
Y RELACIONES INTERNACIONALES
UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO

Universidad Nacional de Rosario

Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales

Licenciatura en Relaciones Internacionales

“Las estrategias de *soft power* de Qatar y su influencia en el escenario internacional (2013–2024)”

Tesina de Grado

Autor: Facundo Fernández Codón

Legajo: F-1649/7

Director: Dr. Rubén Paredes Rodríguez

Rosario, Santa Fe, Argentina

Año 2025

Agradecimientos

En primer lugar, deseo agradecer de todo corazón a mi padre y a mi madre, José Luis y Alba, quienes confiaron y me apoyaron incondicionalmente en el hermoso camino que decidí emprender.

A mis hermanos, Federico y Rocío, por demostrarme, día a día, que la constancia y el compromiso son determinantes en la consecución de cualquier objetivo.

A Rubén, quien no sólo fue mi guía en la etapa final de mis estudios de grado, sino también quién me abrió las puertas para adentrarme y formarme en una región que tanto me apasiona.

A mis grandes amigos, quienes recorrieron este trayecto a mi lado y también a aquellos que, pese a la distancia, supieron hacerse presentes.

Y a mis compañeras de trabajo, Paula, Lisa y Sofía, que por su paciencia y comprensión, he podido llegar hasta acá.

Resumen

En el presente proyecto de investigación se analizará como Qatar, un pequeño emirato de la Península Arábiga con limitaciones demográficas, geográficas y militares ha logrado consolidar su influencia regional e internacional entre 2013 y 2024. A través de estrategias que combinan diplomacia tradicional y pública, herramientas de *soft power* y un enfoque pragmático en política exterior, Qatar ha buscado proyectarse como un actor relevante en el sistema internacional. Al mismo tiempo, se examinarán las principales iniciativas implementadas por el emir Tamim bin Hamad Al Thani, destacando el uso de medios de comunicación, la organización de eventos internacionales, la mediación en conflictos y la diversificación económica. Esas políticas han permitido al país ganar reconocimiento global, aunque no exentas de tensiones con otros actores regionales, como Arabia Saudita y Emiratos Árabes Unidos.

Índice

Resumen	2
Introducción	4
Capítulo I	20
I. Nueva Política Exterior	20
II. Lineamientos de la Política Exterior	23
Defensa y Seguridad Nacional	24
Política autonómica	27
Proyección e influencia global	31
III. La Visión Nacional de Qatar 2030	32
Capítulo II	35
I. Diplomacia Formal	36
1) Mediación entre Estados Unidos y los Talibanes	38
2) Mediación en el conflicto intrachadiano	39
3) Mediación entre Hamas e Israel	40
II. Diplomacia Pública	42
El colosal de las telecomunicaciones: la cadena Al-Jazeera	43
Promoción de la Educación y Cultura	45
III. Marca Nacional	47
Inversiones en el extranjero	48
Organización de grandes eventos deportivos	49
Doha como hub turístico internacional	51
Capítulo III	54
I. La crisis del Consejo de Cooperación del Golfo de 2017	54
II. Implicancias: el bloqueo como prueba de fuego para el soft power qatarí	57
III. Resultados: el saldo positivo de las estrategias de soft power de Qatar	62
Conclusión	71
Anexo	76
Referencias Bibliográficas	80

Introducción

El emirato de Qatar, ubicado en el corazón de la región de Medio Oriente, precisamente en la Península Arábiga, presenta una paradoja interesante. Con una superficie de 11.581 km cuadrados¹ y una población estimada de 3 millones de habitantes², Qatar es el segundo **país** más **pequeño** de la región superando únicamente a Bahréin³. Envuelto por las aguas del golfo llamado Arábiga por los árabes y Pérsico por los iraníes, Qatar comparte su única frontera terrestre al sur con Arabia Saudita y hacia el norte, del otro lado de las orillas del Golfo, se encuentra la República Islámica de Irán. Dado que Doha se encuentra entre las dos potencias que lideran bloques antagónicos⁴, ha elevado su seguridad y supervivencia al rango de prioridad nacional.

Adicionalmente, rodeado por otros Estados de menor tamaño que forman parte del Consejo de Cooperación del Golfo⁵ (en adelante CCG), tales como Emiratos Árabes Unidos (en adelante EAU), Omán y Kuwait, Qatar destaca por desempeñar un rol que trasciende sus dimensiones geográficas y demográficas. Su vasto potencial económico, sustentado en sus reservas de gas natural (GNC)⁶, le otorga características propias de una **potencia mediana**, con una **influencia** económica, diplomática y cultural significativa. No obstante, es menester poner de relieve que el perfil qatarí es el producto de una serie de políticas y estrategias implementadas hace algunas décadas y sostenidas, en su mayoría, de forma consistente a lo largo de los años.

En lo referente a la seguridad, es dable resaltar que, para un país de ínfimas extensiones y escasa población como Qatar, la seguridad constituye la piedra angular de su existencia. En consecuencia, su política exterior está determinada, en primer término, por la necesidad de sobrevivir como una entidad independiente (Sir Graham Boynce, 2013). En ese contexto, Doha siempre ha buscado forjar alianzas con poderes internacionales capaces de reducir su extrema vulnerabilidad y asegurar su estabilidad como Estado (Álvarez-Ossorio y Rodríguez García, 2021). De ese modo, si en un principio fue Reino Unido quien ejerció ese

¹ Según el Ministerio de Planificación y Estadística.

² Datos de 2024 según Wordlometer.

³ Aunque Bahréin no está directamente en la península, se incluye en este contexto por ser parte del entorno geográfico y político de la región.

⁴ A saber, Arabia Saudita lidera el bloque del *status quo* e Irán encabeza el bloque revisionista.

⁵ Organización regional que agrupa a los seis países árabes de la Península Arábiga mencionados. El CCG surgió el 4 de febrero de 1981, con el objetivo de promover la cooperación y la integración económica, política y de seguridad entre sus miembros.

⁶ Qatar cuenta con la reserva de gas natural más grande del mundo.

papel, el relevo lo tomó Arabia Saudita tras la independencia⁷, aunque terminó siendo sustituido por Estados Unidos tras la invasión iraquí de Kuwait⁸ en 1991, estableciendo una relación bilateral mutuamente beneficiosa (Lawson, 2016).

Las bases que cimentaron el panorama actual de Qatar se remontan a 1995. En ese año, el ascenso al poder del emir Hamad bin Khalifa Al Thani (Hamad en adelante), quien gobernó hasta 2013, implicó un parteaguas en la historia de Doha. Por un lado, en lo que refiere al plano interno, el emir Hamad tenía una visión clara para el futuro de su país, y estaba decidido a implementar una serie de reformas políticas, económicas y sociales para transformar Qatar en un Estado moderno y próspero.

Por el otro, siguiendo a Álvarez-Ossorio y Rodríguez García (2021), en el plano externo, se llevó a cabo una reestructuración de la política exterior del emirato con el objetivo de romper los lazos de dependencia⁹ que habían existido con Riad desde la época de su padre¹⁰. Ese proceso buscó posicionar al país de manera más autónoma en el contexto regional. En consonancia con esa estrategia, el emir Hamad buscó fortalecer la reputación de Qatar en el escenario internacional adoptando un papel de mediador, “proponiendo diversas iniciativas diplomáticas y de **mediación** para resolver conflictos regionales, y promoviendo la cooperación al desarrollo y la ayuda humanitaria, herramientas comunes del **poder blando**” (Álvarez-Ossorio y Rodríguez García 2021, p. 104).

El perfil que Hamad le imprimió a Qatar fue el de un actor dinámico, alejándolo de la sombra de otros Estados, principalmente de Arabia Saudita. En este sentido, desde finales de los noventa y principios del siglo XXI, la política exterior qatarí estuvo marcada por una agenda internacional proactiva. De acuerdo con Hernández Martínez (2023), “el emirato qatarí logró en unos pocos años estar presente en los grandes escenarios de conflicto en la zona, sirviendo de interlocutor entre actores muy diversos, lo que le permitió establecer una amplia red de alianzas” (p. 122). Este proceso político avanzó de la mano con la transformación económica del país, ambos impulsados por los abundantes recursos derivados por sus reservas de gas.

⁷ Qatar se independizó en 1971 de Reino Unido.

⁸ Este hecho aparte de haber mostrado la fragilidad de la mayoría de las monarquías árabes se tradujo por parte de Doha como una advertencia ante las rivalidades de vecinos con mayor tamaño y poderío militar (Priego, 2015, p. 235).

⁹ Estados Unidos estableció la base militar Al Udeid Air Base en Qatar y es una de las instalaciones militares más grandes y estratégicas de la región.

¹⁰ El emir Khalifa bin Hamad Al Thani (1972 -1995).

Dos eventos clave consolidaron su reconocimiento a nivel internacional: su elección como miembro del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas durante 2006 y 2007, y su destacado protagonismo en los acontecimientos de la Primavera Árabe¹¹ a partir de 2011. Al decir de Ulrichsen (2014a), “una combinación de riqueza y visión sustentó el éxito de la estrategia de Qatar y le permitió eclipsar a las superpotencias tradicionales del mundo árabe” (p. 37).

Particularmente, el escenario de revueltas autoritarias que tiñó a la región de Medio Oriente, a inicios de la segunda década del siglo XXI, le presentó una oportunidad a Qatar para acrecentar su peso e influencia ante la quiebra del *status quo* regional Roberts (2016). En ese momento, Doha decidió abandonar su rol moderado y mediador para jugar un rol más activo en los problemas que surgían en las regiones del Magreb¹² y Mashrek¹³.

El activismo revisionista adoptado suponía en primer lugar, el cambio en la imagen de Qatar al utilizar herramientas de *hard power* y, en segundo lugar, el distanciamiento con algunos vecinos, principalmente con Arabia Saudí y EAU” (González del Miño, 2023, p. 254). Tal como lo expresa Hernán Martínez (2023), Qatar asumió un posicionamiento revolucionario, que lo llevó a respaldar los movimientos de cambios en países como Egipto, Libia y Siria con el propósito expreso de sostener a nuevos actores políticos que se alinearan con los intereses de Doha.

En consonancia con lo anterior, es importante señalar que el accionar del pequeño emirato no estuvo exento de tensiones y rivalidades con los regímenes de su entorno, ya que Arabia Saudita también buscaba expandir su influencia. A su vez, el vínculo de Doha con agrupaciones vinculadas al islam político, principalmente la Hermandad Musulmana¹⁴, era visto como un riesgo inminente para los vecinos saudí y emiratí al considerarla un adversario local y regional que representa -incluso en la actualidad- un modelo político alternativo. En efecto, mientras los Hermanos Musulmanes lograban avances electorales en países como

¹¹ Ciclo de protestas populares que tuvieron lugar en países árabes del norte de África y Oriente Medio a partir del año 2010 y que dieron lugar a reformas políticas, cambios en las cúpulas del poder y conflictos armados (Sierra Rodríguez, 2014).

¹² El término hace alusión a la región norte del continente africano. Está conformado por cinco países, a saber: Mauritania, Marruecos, Argelia, Libia y Túnez.

¹³ Como concepto geográfico engloba a todos los países árabes al este de Libia.

¹⁴ Organización islámica fundada en Egipto en 1928 por Hassan al-Banna, que busca reconciliar la fe islámica con la modernidad, promoviendo una sociedad islámica que sea compatible con los valores democráticos y los derechos humanos (Roy, 2004, p.123).

Túnez y Egipto, las posturas hacia dicha organización por parte de otras capitales del CCG se endurecieron.

En 2012, esas diferencias se hicieron evidentes en Siria, donde Arabia Saudita y Qatar respaldaron a facciones rebeldes sirias antagónicas¹⁵. De ese modo, “la lucha librada por Doha y Riad por influencia entre los islamistas regionales socavó la búsqueda de una postura unificada del CCG sobre cuestiones de seguridad internas y externas clave” (Ulrichsen, 2014b, p. 19).

En conformidad con los hechos, para los últimos años en el poder del emir Hamad, Qatar se encontraba cada vez más aislado dentro del vecindario del Golfo debido a las tensiones previamente mencionadas y a una reconfiguración de las dinámicas regionales¹⁶. Por lo tanto, resulta crucial observar cómo dicha situación se distanciaba de los objetivos propuestos desde su ascensión en lo que refiere a fortalecer la reputación qatarí en el escenario regional e internacional.

En ese contexto, Qatar se vio forzado a reevaluar sus políticas. El mencionado ajuste comenzó con la llegada al poder del emir Tamim bin Hamad Al Thani (en adelante, Tamim) en 2013, quien impulsó un enfoque más pragmático y menos intervencionista, modificando el estilo mas no la esencia de la política exterior (Ulrichsen, 2013).

En el marco de su discurso inaugural como emir, sus intenciones quedaron claras al indicar que Qatar continuaría persiguiendo sus objetivos de política regional, aunque de una manera más discreta y menos confrontacional que bajo el liderazgo de su padre. Por consiguiente, ese nuevo enfoque se orientaba a reducir las tensiones regionales mediante una estrategia cooperativa y multilateral, manteniendo la **autonomía** en lo que refiere a la toma de decisiones, pero con un tono menos ideológico (Ulrichsen, 2014b).

En línea con lo mencionado, el emir Tamim realizó esfuerzos para calmar a los vecinos de la región como así también a la comunidad internacional. Por un lado, afirmó que Doha no se encontraba asociado a una tendencia en contra de otra, y a su vez, añadió que Qatar rechazaba dividir las sociedades árabes en bases sectarias o doctrinales (Ulrichsen, 2014b). Por otro lado, el emir aprovechó su discurso en la reunión anual de la Asamblea General de

¹⁵ Mientras que Arabia Saudita apoyó al Frente Islámico (al-Jabhat al-Islamiyya) y a Ahrar al-Sham, Qatar respaldó principalmente al Frente Al-Nusra.

¹⁶ El 3 de julio de 2013 se produjo el golpe militar contra Mohamed Morsi en Egipto, quien había accedido al poder como candidato de la Hermandad Musulmana en las primeras elecciones democráticas del país en 2012.

las Naciones Unidas en Nueva York en septiembre de 2013, para plasmar el futuro de las políticas regionales del emirato. En esa ocasión, Tamim argumentó que "el Estado de Qatar aspiraba a ser un centro para el diálogo y la discusión entre las diferentes partes en conflicto, y no una parte de estos conflictos", en un claro gesto de diferenciarse del legado de su antecesor.

A pesar de los esfuerzos realizados por el emir, el periodo estuvo marcado por dos grandes crisis regionales¹⁷ que tuvieron a Qatar como protagonista. Esas crisis plantearon, en diferentes magnitudes, desafíos significativos para su estrategia de proyección internacional, poniendo a prueba la resiliencia y adaptabilidad del emirato.

Sin embargo, bajo el liderazgo de Tamim, Doha logró no solo superar estos obstáculos, sino también consolidar su estrategia de **soft power** a través de iniciativas clave y acciones diplomáticas de alto impacto. La organización de la Copa Mundial de la FIFA en 2022¹⁸ se convirtió en un hito que proyectó al país como un Estado moderno y dinámico, colocándolo en el centro de la atención global. En este proceso, la *Qatar Investment Authority* (QIA) y la aerolínea de bandera del emirato, *Qatar Airways*, desempeñaron un papel fundamental en la expansión de su **marca nacional**, reforzando su imagen como un actor económico y logístico de primer nivel. De manera complementaria, plataformas como *Al-Jazeera* y la *Qatar Foundation* contribuyeron significativamente a la **diplomacia pública**, ampliando la influencia de Qatar en los ámbitos comunicativo y cultural respectivamente.

Además, son numerosos los escenarios de conflicto en donde Qatar ha desempeñado un papel destacado como mediador. Entre los más recientes y significativos se encuentran las negociaciones entre Estados Unidos y los talibanes que culminaron en el Acuerdo de Doha de 2020, el proceso de paz entre las autoridades en transición de Chad y los grupos rebeldes y de oposición finalizado en 2022 y la reciente mediación entre Israel y Hamás por el conflicto desatado en Gaza el 7 de octubre de 2023¹⁹.

¹⁷ La primera surgió en 2014 cuando Arabia Saudita, EAU y Bahrein retiraron a sus embajadores de Doha por la percepción compartida de que Qatar estaba apoyando a grupos islamistas. La segunda se desarrolló en 2017 cuando los tres países del golfo involucrados en la crisis anterior, sumando a Egipto (conocidos como el "Cuarteto Árabe") rompieron relaciones diplomáticas con Qatar y le impusieron un bloqueo terrestre, marítimo y aéreo.

¹⁸ Qatar fue el primer país árabe y de Medio Oriente en ser sede del evento.

¹⁹ Mediación suspendida temporalmente en noviembre de 2024 debido a la falta de avances significativos y la negativa de las partes a negociar de buena fe.

Es por todo lo anteriormente narrado, que la pregunta central de este trabajo plantea lo siguiente: ¿cómo ha logrado el pequeño Estado de Qatar posicionarse como un actor influyente en el orden regional e internacional durante el período comprendido entre 2013 y 2024?

Con el objeto de ahondar dicho interrogante, se plantean las siguientes preguntas específicas:

1. ¿Cuáles fueron los lineamientos de la política exterior qatarí?
2. ¿Qué estrategias de *soft power* ha implementado Qatar para aumentar su influencia en la región y ganar proyección internacional durante el período 2013-2024?
3. ¿Cuáles han sido los resultados de las estrategias de dicha política exterior en el periodo bajo estudio?

Para llevar adelante esta investigación se propone el siguiente *objetivo general*: analizar el proceso mediante el cual Qatar, un pequeño emirato del Golfo Pérsico con limitaciones demográficas, geográficas y militares, ha logrado consolidar y expandir su influencia en el orden regional e internacional durante el período comprendido entre 2013 y 2024. Para ello, se pone el foco en el liderazgo del actual emir, Tamim, y en las estrategias de proyección internacional que ha implementado, enmarcadas tanto en factores internos como en dinámicas externas que condicionaron su política exterior.

A la hora de viabilizar la investigación, se proponen los siguientes *objetivos específicos*:

1. Describir los lineamientos de política exterior de Qatar en el período propuesto.
2. Examinar las estrategias de *soft power* implementadas por Qatar, con especial énfasis en aquellas vinculadas a la diplomacia formal, diplomacia pública y construcción de la imagen nacional.
3. Analizar los resultados de las estrategias contenidas en la política exterior de Qatar durante el periodo de estudio, considerando tanto los logros como los desafíos que surgieron de sus acciones.

En base a lo expuesto hasta aquí, se sostiene como *hipótesis* que Qatar ha logrado proyectarse en el escenario regional e internacional mediante una combinación eficaz de estrategias diplomáticas (y económicas), superando sus limitaciones estructurales a través

del uso intensivo de herramientas de *soft power*. En este contexto, sobresalen la diplomacia pública, la consolidación de una sólida marca nacional y su rol activo como mediador en conflictos, enmarcado dentro de la diplomacia formal.

Las estrategias implementadas han estado enmarcadas en los lineamientos generales de la política exterior, los cuales han priorizado la seguridad, la autonomía y el posicionamiento global del emirato. De esa manera, entre los elementos clave de este posicionamiento incluyen la inversión en medios de comunicación como *Al-Jazeera*, la adquisición de participaciones de numerosas empresas occidentales, la construcción de un sólido vínculo con Estados Unidos sin dejar de mantener relaciones con otras potencias como China, la organización de eventos internacionales de alto perfil y una diplomacia proactiva en foros regionales y globales. Sin embargo, estas acciones también han generado tensiones significativas con otros Estados del Golfo, especialmente con Arabia Saudita y EAU, influyendo en las dinámicas regionales y exponiendo al emirato a complejos desafíos políticos y diplomáticos.

Por último, se plantea que el papel de Qatar como mediador en conflictos regionales ha sido un factor determinante en la consolidación de su estatus como un interlocutor legítimo y un actor de buena voluntad. Ese enfoque le ha permitido construir una reputación como facilitador confiable, lo que ha incrementado su peso político y reforzado su influencia a nivel global, superando las limitaciones derivadas de su reducido tamaño geográfico.

Marco Teórico conceptual

Para el abordaje del objeto de estudio de la presente tesina se propone la construcción de un marco teórico-conceptual. Este enfoque busca nutrirse de conceptos teóricos de diferentes autores, lo que permitirá dar cuenta del problema y de la hipótesis de investigación planteada. Para ello, se cree adecuado comenzar por definir qué se entiende por **política exterior**. Desde las Relaciones Internacionales este concepto ha sido definido por una gran variedad de autores, aunque la mayoría de los especialistas coinciden en los aspectos generales que dicho concepto comprende. Siguiendo a Arredondo (2016), se entiende por política exterior a la acción de un Estado con relación a los demás actores internacionales, dirigida a alcanzar una serie de metas u objetivos, comúnmente denominados interés nacional. Estas metas guían el desarrollo de sus relaciones y actividades dentro de la comunidad internacional.

Asimismo, la expresión política exterior comprende la forma, la dirección y la conducta misma de un Estado frente a otro” (Arredondo, 2016, p.7). En el caso qatarí, la delimitación y ejecución de la política exterior recae, sobre todo, en el emir y el ministro de Asuntos Exteriores²⁰. Como se mencionó previamente, la abdicación de Hamad en favor de Tamim en 2013 trajo aparejado un giro significativo en la orientación de la política exterior del emirato. A partir de ese momento, términos tales como “reevaluación”, “recalibración” y “corrección” han sido utilizados por distintos analistas para describir el mencionado cambio (Real Instituto Elcano, 2013), especialmente en lo que atañe al distanciamiento de la hiperactividad, de la intromisión en asuntos internos de otros Estados y del tono confrontativo con sus vecinos del Golfo, características que definieron el estilo diplomático de su predecesor.

El concepto de **autonomía** resulta vital a la hora de analizar cómo ha sido la política exterior qatarí en el periodo bajo estudio. Este concepto ha sido objeto de diversas interpretaciones y enfoques, lo que ha dado lugar a una multiplicidad de perspectivas en torno al mismo. A los fines de este trabajo, y con la intención de ofrecer una definición clara y operativa, por política exterior autónoma se hace alusión a la capacidad de un Estado para tomar decisiones propias de manera independiente en relación con sus relaciones exteriores, sin estar condicionado por la influencia de otro Estado. Un ejemplo claro de esa autonomía se evidenció durante la crisis de 2017, cuando los países del denominado “cuarteto árabe” cortaron vínculos diplomáticos, políticos y económicos con Qatar, lo cual fue acompañado de una serie de exigencias destinadas a condicionar su política exterior (Ulrichsen, 2020).

No obstante, tres años después, el bloqueo fue levantado sin que Doha accediera a cumplir ninguna de estas demandas, hecho que reafirmó su postura soberana frente a la presión de sus vecinos. Tal como afirma Fabani (2021), Qatar ha sido considerado por varios especialistas como el “gran ganador de esta partida, ello teniendo en cuenta que el mismo no sólo ha logrado afrontar un embargo económico sino, inclusive, diversificar sus relaciones y profundizar sus vínculos con otros actores de la región” (p.3). Como consecuencia, su política exterior ha adquirido una mayor autonomía respecto a sus vecinos.

Otro concepto importante para la presente tesina es el de **Estado pequeño**. En Relaciones Internacionales, la literatura académica ha tratado generalmente a dichos Estados como actores periféricos y vulnerables en el sistema internacional. De acuerdo con

²⁰ En el periodo abordado los ministros de Asuntos Exteriores fueron Khalid bin Mohammed Al Attiyah (2013-2016) y Mohammed bin Abdurrahman Al Thani quien desempeña el cargo desde entonces.

Kamrava (2017), relegados a las sombras de las grandes potencias, se supone que los estados pequeños son de importancia secundaria en la política de poder internacional y carecen de los medios y recursos necesarios para influir en el contexto que los rodea.

Los estudios sobre este tipo de Estados surgen en la década de los sesenta, vinculado al proceso de descolonización y a las dinámicas propias de la Guerra Fría (González Del Miño, 2023). Ese contexto conllevó a que los países de dimensiones diminutas operaran con márgenes estrechos en política exterior. Sin embargo, la percepción de estos Estados ha cambiado a lo largo del tiempo gracias al grado de participación que han adquirido en la sociedad internacional. Por consiguiente, resulta conveniente destacar que el accionar de los Estados pequeños, así como cualquier otro análisis en nuestra disciplina académica, debe interpretarse dentro de un contexto temporal y espacial específico.

Desde una perspectiva cuantitativa, los aspectos que comúnmente se tienen en consideración para clasificar a los pequeños Estados son los siguientes: tamaño del territorio, población, producto bruto interno (PBI), ingresos estatales y gastos militares (Handel, 1990; Lee, 2005; Maas, 2009). Si bien es cierto que dichos indicadores permiten evaluar los recursos y capacidades, reales o potenciales, de las diferentes naciones, las estimaciones resultantes suelen ser objeto de debate.

En este marco, al analizar los indicadores tradicionales de territorio y población, queda claro que Qatar clasifica como un pequeño Estado, al ser uno de los países más chicos de Asia y el centésimo quincuagésimo octavo²¹ del mundo en cuanto a extensión (con una superficie aún menor que la del Área Metropolitana de Buenos Aires²²) y con una población muy reducida, compuesta mayoritariamente por residentes extranjeros. No obstante, al observar los indicadores económicos previamente mencionados, el resultado llama la atención si lo comparamos con otros países del mismo prototipo.

De acuerdo con el Grupo Banco Mundial, el PBI per cápita de Qatar en 2023 fue de 80.195 millones dólares, lo que lo posiciona como uno de los países más ricos del mundo, superando a economías avanzadas tales como Alemania (54.342 millones de dólares) y Japón (33.766 millones de dólares). Incluso, este indicador coloca al emirato cerca de países

²¹ Según IndexMundi.

²² El AMBA tiene una superficie de 13.285 km² y se trata de la zona urbana común que conforman la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y 40 municipios de la Provincia de Buenos Aires.

que lideran el ranking global como Singapur y Noruega con 84.734 millones de dólares y 87.925 millones de dólares respectivamente (Banco Mundial, 2023).

Asimismo, el Ministerio de Finanzas de Qatar determinó que los ingresos del Estado en 2023 fueron de 67.139 millones dólares, derivados en gran medida de la exportación de hidrocarburos. Este nivel de ingresos resulta verdaderamente significativo para un país de sus características, y al compararlo con el de Luxemburgo, otro Estado pequeño rico, se observa que el emirato obtuvo más del doble de ingresos reportados por el del ducado. El Ministerio de Finanzas de Luxemburgo estimó que en 2023 sus ingresos fueron aproximadamente de 27.000 millones de dólares.

Atendiendo al último de los indicadores descritos, en 2022 el gasto público en defensa fue de 15.412 millones de dólares²³, cifra que resulta elevada en relación con la población total del emirato.

En suma, es fundamental destacar que el caso qatarí sin dudas representa el de un pequeño Estado, el cual se diferencia del resto de países de esta categoría producto de su proyección internacional y notable capacidad económica. Según Kamrava (2017) mientras existen una serie de Estados que son “pequeños y débiles”, también hay Estados que son “pequeños e influyentes”. Por consiguiente, se sostiene que Doha se ajusta a esta última clasificación. De hecho, en determinadas esferas, el emirato adopta un comportamiento propio de una potencia media, sin llegar a encajar en esta categoría, al ejercer influencia diplomática, económica, cultural e incluso deportiva en la región. En esta misma línea, analistas como Habraken (2017), han argumentado que “Qatar actúa, o al menos se ve a sí mismo, más como una potencia intermedia que como una pequeña potencia” (p. 5).

En conformidad con lo anterior, si bien Qatar no es considerado una potencia media global en sentido estricto, sí podría ser catalogado como una potencia media dentro de la región de Medio Oriente. Este concepto cobra relevancia al analizar el potencial económico y el activismo de su política exterior, ya que el emirato se acerca a las dinámicas características de dichos Estados. El término **potencia media** se utiliza generalmente para referirse a “Estados de tamaño grande o medio, con una política exterior activa en determinadas áreas, regional o sectorial, y a los que se les supone una cierta capacidad de influencia, además de cierto prestigio internacional” (Pérez Gil, 2001, p. 217).

²³ Según Grupo Banco Mundial.

No obstante, cabe mencionar que Qatar se ha consolidado como una de las principales **potencias energéticas** a nivel mundial producto de las vastas reservas de hidrocarburos que se encuentran en su territorio. En efecto, según las estimaciones de reservas probadas, el emirato ocupa el decimotercero puesto en reservas de petróleo y el tercer lugar en reservas de gas natural en el mundo²⁴. Esas riquezas naturales constituyen la columna vertebral de su economía, siendo el fundamento de su desarrollo económico y geopolítico. En términos comparativos, este pequeño país del Golfo alberga el 1,5 % de las reservas globales de petróleo y el 11,6% de las de gas natural, lo que lo posiciona como un actor estratégico en el mercado energético internacional (Aenert, 2024).

En el marco de su participación en la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP)²⁵, Qatar representaba el 2,1 % de las reservas totales de los países miembros. Sin embargo, es en el ámbito del gas natural en donde el país se distingue aún más siendo superado únicamente por Rusia e Irán en cuanto a reservas, pero constituyéndose como el mayor exportador global de gas natural licuado (Aenert, 2024).

En lo que respecta al concepto de **mediación internacional**, este consiste en un procedimiento mediante el cual una tercera parte imparcial facilita el diálogo entre las partes en conflicto, actuando como un intermediario que promueve el entendimiento mutuo sin imponer decisiones vinculantes ni soluciones. (González Bustelo *et al*, 2022).

Desde una perspectiva jurídica, la mediación está reconocida en diversos instrumentos internacionales. Entre ellos, cabe destacar la Carta de las Naciones Unidas, que en su artículo 33, fomenta la resolución pacífica de disputas mediante medios como la negociación, la mediación y el arbitraje; como así también las Convenciones de La Haya de 1899 y 1907 sobre la resolución pacífica de conflictos, las cuales constituyen un fundamento para este instrumento. No obstante, desde una dimensión política, el actor que ejerce el rol de mediador debe adoptar un carácter neutral, discreto y confiable.

De acuerdo con Moore (1986), la mediación puede entenderse como una forma de toma de decisiones conjunta en un conflicto, en la que un tercero controla ciertos aspectos del proceso o, incluso, del resultado, pero el poder de decisión final permanece en manos de las partes involucradas. En este sentido, dicho enfoque destaca su carácter racional y

²⁴ Para ver más, en <https://aenert.com/es/paises/asia/industria-energetica-en-qatar/>

²⁵ Organización fundada en 1960 con el objetivo de controlar las políticas petroleras para asegurar la estabilidad de los mercados de dicho hidrocarburo. Actualmente está compuesta por once miembros. En 2019, Qatar se retiró voluntariamente.

político, a la vez que implica ciertos riesgos, como el tiempo invertido, y beneficios, como consolidar la reputación del mediador (Bercovitch y Sigmund Gartner, 2009). A modo de ejemplo, un caso destacado de mediación internacional qatarí fue el Acuerdo de Doha de 2020 entre Estados Unidos y el régimen talibán, que se plasmó con la salida de los soldados norteamericanos del territorio afgano en el año 2021.

A continuación, es preciso definir conceptos que, aunque estrechamente interrelacionados, pueden parecer similares e incluso ser utilizados como sinónimos dependiendo del contexto. No obstante, resulta necesario abordarlos para comprender su especificidad y las funciones particulares que desempeñan en el trabajo de investigación.

Un concepto clave que sustenta el presente trabajo de investigación es el de **soft power**, el cual fue definido por Nye (1990) como la capacidad de atraer y persuadir a otros utilizando el atractivo de la cultura, los ideales políticos y las políticas de un país. Luego, en otra obra de su autoría²⁶, Nye (2004) profundizó en el fenómeno de la cooptación en lugar de la coerción como medio de persuasión en la política internacional.

Una de las herramientas de *soft power* qatarí por excelencia es la cadena de noticias *Al-Jazeera*, fundada en 1996 por el padre del actual emir. En cuestión de pocos años, y bajo el lema *el punto de vista y el otro punto de vista*, este medio “pasó a encarnar una auténtica revolución informativa que lejos quedaba de los canales oficialistas árabes, al servicio de las familias reales de los países de la región” (Atalayar, 2022). Esta distinción se debe a que la cadena ha construido una reputación por desafiar las normas mediáticas del mundo árabe, que tienden a evitar la crítica o el cuestionamiento de las autoridades. En este sentido, la cadena qatarí es reconocida por dar a los grupos opositores un foro para condenar a sus gobiernos represivos.

Por su parte, otra característica a destacar es el hecho de haber logrado un verdadero avance entre las audiencias occidentales, “desafiando el estereotipo de que la globalización debe significar occidentalización” (Antwi-Boateng, 2013, p. 357). Su capacidad para establecer agendas y difundir perspectivas alternativas sobre temas clave ha permitido no solo fortalecer la posición de Qatar en la opinión pública internacional, sino que también se ha consolidado como un instrumento fundamental, a la hora de amplificar los intereses diplomáticos y políticos de Doha.

²⁶ *Soft Power: The Means to Success in World Politics.*

El *soft power* qatarí también se manifiesta en la organización de eventos internacionales deportivos de alto perfil. Entre ellos se destacan el Mundial de Handball en 2015, el Mundial de Atletismo en 2019, la Liga de Campeones de la AFC en 2020 y el regreso de la Fórmula 1 en 2023. Sin embargo, el evento más emblemático hasta la fecha ha sido la Copa Mundial de la FIFA 2022, el cual atrajo la atención mundial hacia su cultura y desarrollo, proyectando una imagen moderna del país.

En cuanto a la definición del término **influencia**, se entiende por ella como la habilidad de un actor para conseguir que otros hagan algo que de otro modo no harían, manteniendo un costo aceptable para el actor que impulsa la acción. Asimismo, también puede concebirse en términos de control sobre los resultados (Keohane y Nye, 1988)²⁷. En el caso qatarí, la capacidad de influencia puede verse reflejada en la designación para ser la sede del Mundial de Fútbol. A pesar de ser un país pequeño y sin una tradición futbolística consolidada, logró imponerse a candidaturas más establecidas y superar en la votación final a Estados Unidos con 14 votos frente a 8 (Dias, 2022). Si bien el proceso no estuvo exento de acusaciones de corrupción y controversias al interior de la FIFA, la elección de Qatar cristalizó su habilidad para incidir en organismos internacionales y moldear decisiones a su favor.

Asimismo, Qatar ha consolidado su influencia en el sector energético, especialmente, a raíz de la guerra entre Rusia y Ucrania. En respuesta a la crisis energética, *QatarEnergy* firmó una serie de contactos a largo plazo con distintos países europeos, asegurando su posición como proveedor²⁸ de GNL. Entre esos acuerdos destacan los firmados con la francesa *TotalEnergy* y la anglo-holandesa *Shell*, que estipulan el suministro de 3,5 millones de toneladas anuales de GNL a partir de 2026 y por un periodo de 27 años. De manera similar, se estableció un contrato con la italiana ENI, aunque en este caso por un millón de toneladas anuales (Usama, 2023).

Además, en 2022 se concretó un acuerdo con la empresa ConocoPhillips para suministrar a Alemania dos millones de toneladas anuales de GNL por 15 años (Mills y El Dahan, 2022). Este contrato cobra una relevancia particular, ya que las negociaciones entre ambas partes se habían extendido durante años sin llegar a un acuerdo. En su momento,

²⁷ Si bien los autores hacen referencia al concepto de poder en general, al interpretarlo bajo la perspectiva del *soft power*, este puede ser entendido en términos de influencia.

²⁸ A pesar de estos acuerdos con Europa, el principal destino de las exportaciones cataríes sigue siendo Asia, dónde se dirige la mayor parte de su producción de GNL.

QatarEnergy señaló que esas conversaciones no habían prosperado, en gran parte, por la falta de claridad sobre el rol del gas en la matriz energética a largo plazo del país europeo²⁹.

Asimismo, resulta llamativo que Alemania, país que se mostró como uno de los más críticos con Doha en el contexto del Mundial de Fútbol, particularmente en lo que refiere a la falta de libertades individuales para las personas del colectivo LGBTQ+ y las condiciones laborales de los trabajadores migrantes, terminara cerrando el mencionado acuerdo. Resulta evidente que la crisis energética y la necesidad de diversificar su dependencia del mercado ruso, llevaron a Berlín a modificar su postura, reflejando a su vez, la creciente capacidad de Qatar para asumir un papel de actor referente e influyente en el mercado energético mundial.

Por último, otro ejemplo en donde el emirato ha logrado proyectar su influencia es en el ejercicio de su papel como mediador en diversos conflictos internacionales, dando cuenta de un perfil único en la región de Medio Oriente.

El concepto **diplomacia pública** se considera una dimensión esencial dentro del poder blando. Tal como señala González Del Miño (2023), su definición ha ido evolucionando mediante una especie de hibridación entre los nuevos medios de comunicación y los diplomáticos. En tanto la diplomacia tradicional consiste en “gestionar el entorno internacional mediante el compromiso con otros actores internacionales, la diplomacia pública es el intento de un actor internacional de gestionar el entorno internacional mediante el compromiso con un público extranjero” (Cull, 2008, p. 56-57).

En el caso de Doha, la diplomacia pública está orientada a influir en la opinión pública de otros países, en un esfuerzo por crear una imagen positiva del emirato, promoviendo sus valores y cultura, y generando apoyo en temas clave de su política exterior. Este enfoque se ve materializado en la estrategia destinada a establecer sedes de prestigiosas universidades extranjeras en Qatar. Entre ellas destacan la Universidad de Georgetown, Universidad de Northwestern, Universidad Texas A&M y la Universidad Carnegie Mellon. Dichas instituciones han ganado popularidad en la región de Medio Oriente ya que, para garantizar su viabilidad a largo plazo, resulta evidente que deben ampliar su alcance más allá de las fronteras nacionales debido a la escasa población del emirato. Siguiendo a Antwi-Boateng (2013), “esto contribuye al creciente prestigio de Qatar en el Medio Oriente y a su capacidad para

²⁹ Para más información:
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/11/29/companias/1669724106_758594.html?utm_source=chatgpt.com

moldear las mentes de las generaciones actuales y futuras de élites del Medio Oriente y musulmanas” (p. 354-355).

Otra herramienta que se complementa con la diplomacia pública es la **marca nacional**³⁰, la misma se entiende como “la mezcla única y multidimensional de elementos que proporcionan a la nación una diferenciación culturalmente fundamentada y relevancia para todos sus públicos objetivo” (Dinnie, 2008, p.16). Esta definición reconoce la naturaleza multifacética de la marca-nación, junto con la necesidad de integrar las dimensiones de la identidad nacional.

La aplicación de técnicas de *branding* a las naciones es un fenómeno relativamente nuevo, pero que está creciendo en frecuencia debido a la creciente competencia global. Entre los principales objetivos del *branding* nacional se encuentran la atracción de turismo, el estímulo la inversión extranjera directa y la promoción de las exportaciones (Dinnie 2008). Además, Temporal (citado en Dinnie, 2008) propone un conjunto más amplio derivados de la marca nacional que incluye la estabilidad monetaria; la restauración de la credibilidad internacional y la confianza de los inversores; el aumento de la influencia política internacional; y fortalecimiento de la construcción nacional, nutriendo la confianza, el orgullo y la determinación nacional.

Un ejemplo muy claro de esta estrategia es el apoyo a la aerolínea de bandera *Qatar Airways*, “que canaliza a los viajeros internacionales a través de su centro de operaciones en Doha, lo que aumenta la visibilidad de Qatar” (Biswas, Blaney, Jagtap, 2022). Asimismo, son conocidas las inversiones realizadas por la *QIA* en clubes de fútbol europeos, bancos y mercados automovilísticos, lo cual promueve la marca del país y consolida su presencia en diversas industrias globales.

Marco Metodológico

En cuanto a la perspectiva metodológica escogida, el presente trabajo se sustenta en un diseño de naturaleza cualitativo, con un enfoque analítico descriptivo. El estudio se orienta a describir, examinar y analizar el proceso mediante el cual Qatar, un pequeño emirato del Golfo Pérsico, con limitaciones demográficas, geográficas y militares, ha logrado consolidar y expandir su influencia en el ámbito regional e internacional durante el período analizado.

³⁰ También conocido como *national branding*.

Para el cumplimiento de tal objetivo, se realizó una recopilación y sistematización bibliográfica entre las que se destacan documentos oficiales, fuentes bibliográficas de distinta naturaleza, libros, artículos académicos, análisis de contenido disponible en el portal web del Ministerio de Relaciones Exteriores de Qatar que permiten ver cómo se posicionó ante determinados conflictos y desafíos en el escenario internacional.

Las fechas escogidas para el presente trabajo constituyen dos momentos cruciales para el emirato y la región. Por un lado, el 25 de junio de 2013 se corresponde con el ascenso al poder del actual emir Tamim bin Hamad Al Thani y, por el otro, el 7 de octubre de 2024, día del aniversario del reciente conflicto en Gaza -el cual sigue su curso-, donde el papel qatarí ha sido destacable. Este trabajo es relevante debido al creciente papel de Doha en la configuración de la política regional de Oriente Medio, especialmente a raíz de eventos como la crisis del Golfo de 2017, la organización del Mundial de Fútbol 2022 y diferentes conflictos regionales e internacionales, suscitados en el periodo analizado, en los cuales el emirato brindó sus buenos oficios en calidad de mediador. Se ha decidido escoger este tema por ser de suma actualidad y, asimismo, por ser escasamente estudiado hasta el momento por nuestra casa de estudios. Comprender las estrategias de Qatar resulta crucial para analizar las dinámicas de poder en Oriente Medio y las implicancias para la política internacional.

La tesina se estructura en tres capítulos. El primero, en línea con el objetivo específico número uno, se centra en describir los lineamientos de política exterior de Qatar. El segundo capítulo, correspondiente al objetivo específico número dos, se concentra en examinar las estrategias de *soft power* implementadas por Qatar para incrementar su influencia regional y proyectarse en el ámbito internacional. Finalmente, el tercer capítulo, en coherencia con el tercer objetivo específico, analiza los resultados e implicancias de las estrategias llevadas a cabo, evaluando tanto los logros obtenidos como los desafíos enfrentados a lo largo del período estudiado.

Capítulo I

El presente capítulo tiene como finalidad describir los lineamientos de la política exterior de Qatar, estableciendo el marco general sobre el cual se articularán las estrategias de soft power destinadas a fortalecer su influencia en el escenario internacional.

*En primer lugar, se propone abordar brevemente el punto de inflexión que implicó la llegada al poder de Hamad en 1995, un proceso que diversos analistas han denominado como la **"nueva política exterior"** del emirato. Comprender ese cambio es fundamental para identificar los ejes que han guiado el accionar bajo el liderazgo de Tamim.*

*En segundo lugar, se describirán los lineamientos propiamente dichos que han orientado la política exterior qatarí a lo largo de las últimas décadas, a saber: **la defensa y seguridad del emirato, la autonomía en el escenario regional y la proyección e influencia global***

*Por último, se abordará la **Visión Nacional 2030**, al tratarse de un ambicioso plan de desarrollo a largo plazo que no sólo ha redefinido la estructura económica y social del país, sino que también ha tenido una implicancia significativa en la formulación y ejecución de su política exterior.*

I. Nueva Política Exterior

En los años ochenta, un ministro de Asuntos Exteriores saudí minimizaba la importancia de Qatar con la siguiente metáfora: *Qatar es a Arabia Saudita lo que un mosquito a un elefante; cuando lo pica, se siente orgulloso de sí mismo, pero el paquidermo no se da ni cuenta.* Décadas más tarde, esta percepción quedó obsoleta ya que Doha ha logrado convertirse en un actor de relevancia en el sistema internacional (Álvarez-Ossorio y Gutiérrez de Terán, 2022).

Hasta la década de 1990, bajo poder del emir Khalifa bin Hamad Al-Thani³¹ (en adelante Khalifa), Qatar era considerado un actor marginal en el escenario internacional, dependiente en gran medida de Arabia Saudita tanto en el ámbito político como en el de seguridad. Mientras otros Estados del Golfo, como Bahrein y Kuwait, habían comenzado a diversificar sus relaciones exteriores y fortalecer sus economías, Qatar era definido como "el Estado conocido por ser desconocido" (Roberts, 2016, p.2).

No obstante, dicha situación cambiaría rotundamente con la figura de su hijo y sucesor, el jeque Hamad, quien comenzó a asumir un papel destacado en asuntos económicos y políticos durante la década de 1980. En efecto, además de sus funciones como Ministro de Defensa y Comandante en Jefe de las Fuerzas Armadas del emirato, el jeque Hamad asumió

³¹ Fue emir de Qatar desde 1972 hasta 1995.

la dirección del Consejo Supremo de Planificación a principios de los años ochenta, cargo que le permitió establecer las políticas económicas y sociales del país. Asimismo, en 1989, fue nombrado presidente de dicho Consejo, tomando así un control cada vez mayor sobre la gestión gubernamental (Ulrichsen, 2014a).

En el plano regional, en esos años ocurrieron una serie de acontecimientos que generaron una creciente presión para que Qatar adoptara una política exterior más proactiva. En este sentido, cabe mencionar que el fin del conflicto entre Irán e Irak³² en 1988, la invasión de Kuwait por Irak en 1990 y el renovado peligro representado por Arabia Saudita³³ intensificaron la necesidad de un cambio en la estrategia política de Doha. En ese contexto, el jeque Hamad, tomó el control del país “mediante un pronunciamiento que apenas podía llamársele golpe de Estado por su simplicidad y en virtud al cual, se autoproclamó emir y primer ministro” (CIDOB, 2004). Como era de esperar, su llegada al poder provocó un deterioro en las relaciones con el vecino saudí, ya que Khalifa había sido un estrecho aliado de Riad³⁴ (Álvarez-Ossorio y Rodríguez García, 2021).

Desde ese momento, Qatar comenzó a desarrollar una política exterior más activa y dinámica, dejando atrás su perfil discreto en la región. Con una visión renovada, el nuevo emir buscó asiduamente garantizar la seguridad del emirato en un entorno inestable, consolidar la autonomía regional y proyectar su influencia más allá de sus fronteras (Ulrichsen, 2014a). Para ello, durante su mandato, Hamad impulsó una serie de reformas destinadas a posicionar al emirato como un actor independiente y relevante en el sistema internacional. Entre los elementos clave de esa transformación se destacan la creación de *Al-Jazeera*, su papel como mediador en conflictos regionales y el desarrollo económico basado en la explotación del gas natural.

El ascenso de Qatar en el escenario internacional está directamente relacionado con el cambio de orientación en su política exterior, un proceso liderado no solo por el emir Hamad, sino también por otra figura clave como, el ministro de Asuntos Exteriores, Hamad bin Jassim

³² Fue un conflicto bélico que comenzó en 1980 y que tras ocho años de enfrentamiento finalizó sin un claro vencedor.

³³ En 1992 se produjo un incidente fronterizo entre Qatar y Arabia Saudita en el que murieron dos agentes qataríes. Como consecuencia Doha suspendió el acuerdo fronterizo de 1965. Esta crisis se prolongaría durante décadas generando fricción entre las partes.

³⁴ En la década anterior, mientras ocupaba el cargo de Ministro de Defensa y Presidente del Consejo Supremo de Planificación, Hamad ya había demostrado su intención de diversificar las alianzas regionales de Qatar. En este sentido, impulsó el establecimiento de relaciones diplomáticas con China y la Unión Soviética y promovió un acercamiento a Irán sin esperar la aprobación de Arabia Saudita.

Al Thani³⁵. De hecho, una de las características de esta nueva orientación fue la fuerte centralización de la toma de decisiones, lo cual permitió agilizar su implementación. En este sentido, Ulrichsen (2014b), define a estas dos figuras como “los arquitectos de una estrategia de internacionalización agresiva” (p.4).

A partir de esa transformación, Doha adoptó una política exterior ‘multidimensional, proactiva y pragmática’, aunque percibida como amenazante por sus vecinos del Golfo³⁶ (González Del Miño, 2023). A pesar de los desafíos que esta postura conllevaba, Qatar logró desarrollar una diplomacia propia, deslindándose de la línea seguida por el resto de los miembros del CCG, y consolidándose como un actor con influencia global.

La llegada al poder de Tamim en 2013, tras la abdicación de Hamad³⁷, marcó una transición que, si bien mantuvo los lineamientos generales de política exterior establecidos por su padre, introdujo ciertos ajustes en su implementación. Tamim heredaba un Estado que había salido del anonimato y ganado notoriedad internacional, pero que también se encontraba aislado dentro del vecindario del Golfo debido a tensiones regionales acumuladas³⁸. En respuesta a dicho escenario, el actual emir adoptó una política pragmática y menos intervencionista, buscando reducir fricciones con sus vecinos (Álvarez-Ossorio y Gutiérrez de Terán, 2022), sin abandonar los lineamientos estratégicos previamente establecidos.

Sin embargo, su ascenso coincidió con un contexto regional aún más complejo. En ese marco, el liderazgo del emir ha estado marcado por grandes desafíos como fueron la crisis diplomática de 2014 y el bloqueo de 2017, que obligaron a Qatar a diversificar aún más sus alianzas y, en consecuencia, reforzar su ‘autonomía’. A pesar de esos ajustes, la esencia de la política exterior se mantuvo: Tamim reafirmó la autonomía de Qatar en su posicionamiento internacional y continuó la proyección global del emirato pero a través de un enfoque más ‘cooperativo y multilateral’ (Ulrichsen, 2014b). En ese marco, el nombramiento de Khalid

³⁵ Fue ministro de Asuntos Exteriores ininterrumpidamente desde 1992 hasta 2013 y además ocupó el cargo de primer ministro entre 2007 y 2013.

³⁶ Esta política exterior propia que refleja sus intereses nacionales y sus ambiciones de protagonismo ha sido vista como un claro desafío al status quo y al liderazgo regional, liderado hasta entonces por Arabia Saudita.

³⁷ El motivo declarado de la dimisión anticipada de Hamad fue que había llegado el momento de que una nueva generación asumiera el liderazgo. A diferencia de otras transiciones en Medio Oriente, la mencionada sucesión fue pacífica y planificada, lo que reflejó la estabilidad interna de Qatar.

³⁸ Resultado del hiperactivismo e intervencionismo de Doha en el marco de los levantamientos de la Primavera Árabe, en particular en Túnez, Egipto y Libia.

al-Attiyah³⁹ como ministro de Asuntos Exteriores, reforzó el mensaje de continuidad en la conducción de la política exterior (Ulrichsen, 2013).

La preparación de Tamim para asumir el poder se había gestado en los años previos. En 2008 supervisó la implementación de la Visión Nacional de Qatar 2030 y lideró el Comité Supremo encargado de la organización de la Copa del Mundo de la FIFA en 2022 (Ulrichsen, 2013). Además, desempeñó un papel clave en la gestión de la relación con Irán, actor fundamental para la economía qatarí debido a la explotación conjunta del yacimiento de gas más grande del mundo, *North Field-South Pars* (Álvarez-Ossorio y Gutiérrez de Terán, 2022). Estas experiencias previas al interior de la estructura gubernamental no sólo moldearon su perfil como líder, sino que viabilizaron una transición sin sobresaltos.

En línea con lo anterior, Tamim asumió el liderazgo con el compromiso de continuar y profundizar las líneas trazadas por su padre (CIDOB, s/f), destinadas a consolidar el peso de Qatar en la región. Siguiendo esta dirección, un artículo publicado por la cadena de noticias *Al-Jazeera*, tras la dimisión de Hamad en 2013, concluía con la siguiente afirmación: “el modernizador se ha ido, pero la modernización de la política exterior qatarí continuará. En efecto, hay continuidad en el cambio” (Abdullah, 2013).

En virtud de lo expuesto, resulta fundamental destacar que la denominada “nueva” política exterior es considerada como el resultado final de un proceso de reestructuración iniciado en la década de 1990, cuyo desarrollo a lo largo del presente siglo permitió al emirato afianzar su impulso regional e internacional⁴⁰ (Rodríguez García, 2022). Sobre esta base, en el siguiente apartado se describirán los tres lineamientos que han orientado la política exterior de Qatar.

II. Lineamientos de la Política Exterior

Los lineamientos son orientaciones o instrucciones que guían las acciones con el propósito de alcanzar un objetivo. En el ámbito de la política exterior, las directrices de un gobierno representan las pautas que los tomadores de decisiones deben considerar al momento de definir sus acciones (Lisboa y Pozo, 2021). En este marco, la política exterior de

³⁹ En septiembre de 2011, Al Attiyah fue nombrado Ministro de Estado para Asuntos Exteriores en el equipo encabezado por el primer ministro Hamad bin Jassem Al Thani. Es decir, que ya se encontraba desempeñando funciones dentro del Ministerio mencionado.

⁴⁰ Este proceso alcanzó su mayor expresión con la Primavera Árabe de 2011, que marcó un hito en la consolidación del papel de Doha en el escenario internacional.

Doha se ha desarrollado en base a tres grandes lineamientos: la defensa y seguridad del emirato frente a amenazas externas, la consolidación de su autonomía en el escenario regional y el afianzamiento de la proyección global que fortalezca su influencia en diversos ámbitos. Estos lineamientos, que serán abordados a continuación, han servido como guía para las estrategias implementadas en las últimas décadas.

Defensa y Seguridad Nacional

La defensa y seguridad del Estado constituye un pilar fundamental en la política exterior qatarí, alineándose con el interés nacional de garantizar su supervivencia. La vulnerabilidad estructural del emirato, resultado de su reducida población y su limitada capacidad militar, ha impulsado a los líderes a diseñar estrategias defensivas que no se sustenten en la fuerza propia, sino por el contrario, en ‘alianzas estratégicas’ y en una política exterior activa. En un vecindario marcado por la competencia entre potencias regionales, la estabilidad y continuidad del Estado dependen de su capacidad para protegerse de las amenazas externas mediante una combinación de diplomacia preventiva y acuerdos militares.

A diferencia de otros países del Golfo, como Arabia Saudita, EAU y Kuwait, Qatar no dispone de una fuerza militar propia lo suficientemente significativa para cubrir sus necesidades estratégicas. Indudablemente, esa limitación ha sido un factor decisivo en la formulación de su política de defensa durante décadas. En consecuencia, el emirato ha desarrollado una estrategia basada en la cooperación con actores clave, destacándose Estados Unidos, que le permitan compensar su fragilidad en términos militares y asegurar su integridad territorial frente a posibles agresiones (Izevbigie, 2019).

Como se mencionó previamente, hasta la década de 1990, Qatar carecía de una política exterior propia y dependía completamente de Arabia Saudita para su protección (Kablan, 2020). No obstante, la Guerra del Golfo fue un evento que puso en evidencia la vulnerabilidad de los países más pequeños del Golfo Pérsico (Paredes, 2020), lo que llevó a Doha a priorizar acuerdos de defensa con actores externos al vecindario.

El año 1992 marcó un parteaguas en el esquema de defensa qatarí con la firma del Acuerdo de Cooperación en Defensa (DCA) con Estados Unidos. De esta manera, comenzó una alianza estratégica que se reforzaría posteriormente con la construcción de la base aérea de Al-Udeid, emplazada a unos 32 kilómetros al suroeste de Doha. Luego, el DCA fue renovado por 10 años más en 2013, y pese a su carácter clasificado, Washington tiene

acceso a las instalaciones militares, al equipamiento y entrenamiento militar qatarí y al diseño de programas de seguridad conjuntos (Blanchard, 2014).

Cabe destacar que la instalación mencionada fue construida con fondos qataríes en la década de 1990 con el propósito de atraer la presencia militar estadounidense. Esta estrategia resultó efectiva cuando, en 2002, EEUU trasladó sus equipos y operaciones desde la base aérea Príncipe Sultán⁴¹ en Arabia Saudita a Al-Udeid (BBC, 2017). Asimismo, Izevbigie (2019) afirma que “las constantes mejoras que experimenta la base, con la aprobación y el aporte significativo de Qatar, reflejan su papel central en la política de seguridad nacional qatarí” (p. 49).

Dicha instalación alberga a más de 10.000 efectivos militares y es una de las bases aéreas de Estados Unidos más grandes fuera de su territorio y la mayor en la región. Su alcance operativo se extiende desde el norte de África, cruzando por todo Medio Oriente hasta Asia Central y del Sur (BBC, 2017), por este motivo ha sido empleada por Washington en sus operaciones en Afganistán, Irak y Siria (Álvarez-Ossorio y Gutiérrez de Terán, 2022). Además, como sede del Cuartel General Avanzado del Comando Central de EEUU (CENTCOM⁴²), la base militar constituye un elemento central en la política de defensa qatarí, funcionando como un disuasivo frente a amenazas externas y reforzando la seguridad del emirato (Baabood, 2017).

En línea con lo anterior, autores como Lawson (2016) han señalado que esta “asociación estratégica entre Doha y Washington trasciende las características de una alianza interestatal convencional y se asemeja al tipo de relación bilateral que Lake (1996) denomina un protectorado” (p.34). No obstante, aunque inicialmente Qatar se alineó a la agenda de seguridad norteamericana, con el tiempo ha adquirido mayor ‘autonomía’ en su política exterior. Esto se debe a la combinación de una serie de factores -aumento de las inversiones norteamericanas en materia de defensa, reducción de amenazas inmediatas, contexto internacional más permisivo y creciente protagonismo qatarí- que permitieron al emirato adoptar decisiones más asertivas en el ámbito internacional, distanciándose del modelo clásico de protectorado. Esta evolución se vincula estrechamente con otro

⁴¹ La desconfianza entre las partes venía in crescendo luego de los atentados del 11 de septiembre de 2001. Por parte de los EEUU, la alianza con Riad empezó a ser cuestionada ya que quince de los diecisiete terroristas eran saudíes, incluyendo al propio Osama Bin Laden. Por otro lado, Arabia Saudita, no permitió que EEUU utilizara sus bases militares para lanzar un ataque contra Afganistán.

⁴² El Mando Central de los Estados Unidos es un comando unificado de seguridad responsable de los intereses de Washington en una región que se extiende desde el Cuerno de África hasta Asia Central.

lineamiento de su política exterior: la “política autonómica” la cual será descrita en el siguiente apartado.

Además de su estrecha relación con Estados Unidos, Doha ha diversificado sus alianzas en materia de defensa, consolidando acuerdos con otros actores clave. En 2014, firmó un acuerdo militar con Turquía que permitió el establecimiento de una base militar turca en territorio qatari⁴³ y la realización de ejercicios militares conjuntos, fortaleciendo aún más su capacidad defensiva. En este contexto, el ex primer ministro turco, Ahmet Davutoglu, afirmó en una conferencia en la Universidad de Qatar en 2016 que “la seguridad y estabilidad de Qatar es como la seguridad y estabilidad de Turquía. Queremos un Golfo estable y seguro. Turquía y Qatar tenemos el mismo destino. Enfrentamos las mismas amenazas” (Davutoglu, citado en Álvarez-Ossorio y Gutiérrez de Terán, 2022).

Asimismo, en las últimas décadas Doha ha suscrito una serie de acuerdos de cooperación en materia de defensa con Francia y Reino Unido. Según el Ministerio para Europa y Asuntos Extranjeros de Francia (2016) la cooperación en seguridad y defensa entre ambos países es uno de los pilares más antiguos de la relación bilateral. Un ejemplo de ello es la adquisición de 24 aviones franceses Rafale por un valor de 6.300 millones de euros en 2015. En cuanto a la asociación con el Reino Unido, destaca la creación del escuadrón aéreo conjunto británico-qatari, Typhoon, el cual refleja el peso y la relevancia de esta alianza (Ministerio de Defensa de Reino Unido, 2024) en la política de defensa del emirato.

Durante la crisis del CCG en 2017, la importancia de estos acuerdos quedó de manifiesto. Frente al bloqueo que impusieron los países del cuarteto árabe, Doha recibió apoyo inmediato de Ankara, que aceleró el envío de tropas y suministros, e incluso de Irán, que facilitó el comercio de alimentos. Además, a pesar de las tensiones generadas al interior de la administración estadounidense, el Departamento de Defensa reafirmó su compromiso con Qatar, lo cual demuestra el peso de las relaciones estratégicas forjadas por el emirato (Izevbigie, 2019).

Más allá de la presencia extranjera emplazada en su territorio, otros mecanismos orientados a consolidar la defensa nacional residen en la compra de armamento avanzado de distintas naciones, entre las que destacan Estados Unidos, Francia y Reino Unido; y en el apoyo en operaciones militares internacionales, como lo fue la intervención de la OTAN en

⁴³ Es la primera base militar de Turquía en el extranjero.

Libia contra el régimen de Gaddafi y su participación parcial en la coalición liderada por Arabia Saudita en Yemen⁴⁴ (Baabood, 2017).

En definitiva, como se ha descrito a lo largo del presente apartado, la defensa y seguridad de Qatar se sustenta en una amplia red de alianzas que le permiten compensar sus limitaciones militares y asegurar su estabilidad en un entorno regional volátil.

Política autonómica

Este lineamiento buscó que la política exterior refleje fielmente los intereses nacionales qataríes. En un primer momento, implicó romper la influencia que Riad ejercía sobre Doha y salir de su esfera de control. Como se mencionó previamente, una vez consolidada la alianza estratégica con Estados Unidos, Qatar obtuvo mayores márgenes de maniobra y emprendió un camino más independiente en la gestión de su política exterior. En ese sentido, la política autonómica se sustenta en dos pilares clave, a saber, el económico y el político-diplomático.

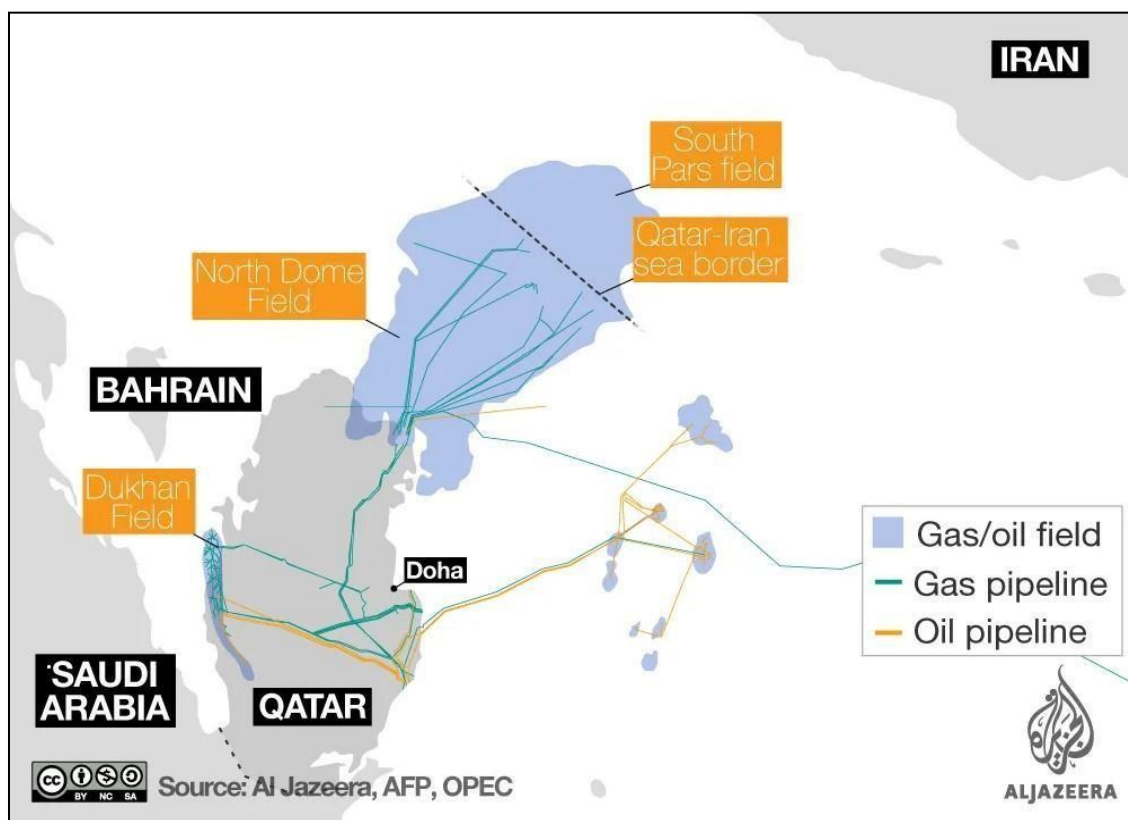
Desde el punto de vista económico, Kawakibi (2022) señala que “el primer y más importante paso hacia una política exterior independiente para Qatar fue lograr su independencia financiera” (p.49). Esto ha sido posible gracias a la explotación de sus vastas reservas de gas natural que yacen en el Golfo Pérsico. Así, la transformación del emirato en una ‘potencia energética’ no solo ha consolidado su estabilidad económica, sino que también ha sido un elemento imprescindible para adoptar una política exterior más autónoma y asertiva dentro de la región (Ulrichsen, 2014a).

A diferencia de sus vecinos del CCG, que tradicionalmente centraron su modelo energético en el petróleo, Doha reconoció el potencial del gas natural y apostó de manera temprana⁴⁵ y firme por el gas natural como motor de su crecimiento⁴⁶ (Kawakibi, 2022). Un hito fundamental en esa trayectoria fue el avance con el desarrollo unilateral de su porción del yacimiento *North Field*, en contraste con el deseo inicial de Teherán de que el desarrollo se llevara a cabo de manera conjunta por ambos países (Ulrichsen, 2014a). Sin dudas, esa decisión estratégica reflejó el grado de independencia que Qatar comenzaba a adquirir tanto en la gestión de sus recursos como en sus relaciones internacionales.

⁴⁴ Qatar participó de la coalición árabe hasta 2017, año en el que fue expulsado como parte de las consecuencias del bloqueo.

⁴⁵ En los años 90, el liderazgo catarí asumió un enorme riesgo, ya que los precios de la energía eran muy bajos y la exportación de GNL era costosa.

⁴⁶ Al mismo tiempo buscaba diversificar su dependencia del petróleo.



Fuente: Al-Jazeera, 2017⁴⁷

La explotación del mencionado yacimiento, que cubre casi la mitad del territorio qatari⁴⁸, posicionó al emirato como el mayor exportador mundial de GNL, denominado con frecuencia como "la Arabia Saudita del gas natural" o "la Arabia Saudita del GNL". (Steinberg, 2023). Ello es el resultado de dos elementos puntuales, siguiendo a Bahgat (2016), un factor es la avanzada maquinaria y tecnología de conversión de gas natural en combustibles líquidos, lo que resulta fundamental para que su transporte sea más fácil y económico⁴⁹. El otro, es el reducido tamaño del consumo interno⁵⁰, lo que permite exportar la mayor parte de su producción.

En cuanto a los mercados de destino, la mayor parte de las exportaciones de gas natural se dirigen a Asia Oriental bajo acuerdos a largo plazo. En 2022, más del 70% de sus

⁴⁷Fuente:

<https://www.aljazeera.com/economy/2017/6/15/qatar-iran-ties-sharing-the-worlds-largest-gas-field>

⁴⁸ North Field cubre un área de aproximadamente 6.000 km².

⁴⁹Para más información en <https://www.shell.com.co/energia-e-innovacion/gas-natural/gas-natural-licuado.html#:~:text=El%20gas%20natural%20licuado%20se,GNL%20y%20sus%20diversos%20usos>.

⁵⁰ Qatar satisface toda su demanda interna de gas con producción propia.

exportaciones de GNL fueron destinadas a Asia⁵¹. En consecuencia, entre sus principales clientes se encuentran India, Corea del Sur, China y Japón (Steinberg, 2023). Asimismo, una pequeña cantidad de GNL se exporta a EAU y Omán a través del Gasoducto Dolphin (Bahgat, 2016).

Paralelamente, Qatar se ha convertido en un importante proveedor de GNL para Europa, especialmente tras el inicio del conflicto entre Rusia y Ucrania, que llevó a los países europeos a reducir su dependencia del gas ruso. En este contexto, *QatarEnergy*, el gigante energético estatal, ha firmado contratos de suministro a largo plazo con Alemania, Francia, Italia y Países Bajos (Preseckté, 2024).

En conformidad con lo descrito, Doha ha asegurado su posición como un proveedor indispensable en mercados estratégicos de Asia y Europa, lo que le ha permitido mantener relaciones económicas sólidas con potencias como China, Japón y Alemania. La vinculación -especialmente asiática- no solo ha reforzado su relevancia geopolítica, sino que también le ha otorgado mayores cuotas de autonomía.

La implicancia de esta independencia económica quedó en evidencia durante el bloqueo impuesto en 2017, cuando Doha, a pesar de las presiones comerciales y diplomáticas, logró resistir el aislamiento gracias a su infraestructura financiera y a los acuerdos de exportación de GNL previamente establecidos. En lugar de doblegarse ante las exigencias impuestas por sus vecinos, Qatar fortaleció su red de alianzas internacionales y aceleró sus planes de diversificación económica, “dando por resultado que su política externa se torne aún más independiente de sus socios” (Fabani, 2021, p.3).

En tal sentido, desde una perspectiva político-diplomática, Izevbigie (2019) establece que Qatar ha desarrollado una política exterior basada en el ‘equilibrio estratégico’, lo que le permite mantener su ‘autonomía’ en una región candente. Esta estrategia ha consistido en diversificar sus relaciones internacionales para evitar quedar completamente alineado con un solo bloque de poder. A través de una diplomacia flexible y calculada, Qatar equilibra sus vínculos con actores muchas veces antagónicos, ampliando así su margen de maniobra sin comprometer su seguridad y estabilidad.

⁵¹Para más información en <https://gnlglobal.com/eia-produccion-y-las-exportaciones-de-gas-natural-de-qatar-se-mantienen-estables-mientras-el-pais-contempla-la-expansion/>

Siguiendo la descripción de Anthony Cordsman, analista militar estadounidense, Qatar es un país de contrastes, cuya política exterior se basa en un equilibrio de fuerzas en competencia (Izevbigie, 2019). Por ende, Doha mantiene relaciones aceptables con las capitales de la región, lo cual demuestra su intención de eludir bandos y reducir las posibilidades de enfrentamiento directo, sobre todo, con potencias regionales como Arabia Saudita e Irán (Montenegro et al, 2024). De hecho, su pertenencia al CCG no ha impedido que mantenga una relación pragmática con Teherán, motivada por el hecho de compartir el yacimiento de gas *North Field/South Pars*, como por la conveniencia de contrarrestar y obstaculizar los intentos de Riad de dominar la región del Golfo (Fromherz, como fue citado en Álvarez-Ossorio y Rodríguez García, 2021).

Fuera del tablero regional, Qatar ha extendido su política de 'equilibrio' con las grandes potencias. De esta forma, aunque mantiene una relación multidimensional⁵² con Estados Unidos, no ha dejado de desarrollar lazos estratégicos con China y, en menor medida, con Rusia (Vidal, 2022). En el caso de Pekín, como se mencionó, el vínculo es principalmente económico, al ser uno de los principales importadores del gas qatarí, contando con acuerdos de largo plazo. Un ejemplo de ello ha sido el histórico contrato de suministro de 27 años firmado en 2022 (Losada, 2022). En el caso de Moscú, las relaciones diplomáticas se mantienen en términos cordiales, aunque están marcadas principalmente por las inversiones qataríes en el sector energético ruso, particularmente en empresas como Rosneft⁵³. Así, pese a haber condenado la invasión de Rusia a Ucrania en la Asamblea General de las Naciones Unidas en 2022, Qatar optó por no imponer sanciones contra el Kremlin (Ria Novosti, 2023).

Por su parte, Doha no solo se relaciona con Estados, sino que también ha estrechado lazos con una serie de actores no estatales entre los que destacan distintos movimientos islamistas, como Hamás, la Hermandad Musulmana, y los talibanes afganos (Kamrava, 2014). Estos vínculos han generado, en reiteradas ocasiones, fricción con sus vecinos del Golfo o con Occidente, ya que son considerados como parias e inclusive terroristas en algunos casos.

Durante el bloqueo de 2017, contrariamente a las intenciones de sus vecinos, Doha profundizó sus vínculos con Turquía e Irán (Fabani, 2021). De ese modo, Qatar aseguró la

⁵² Vínculo que comprende distintas dimensiones, a saber: política, económica y de seguridad.

⁵³ El Fondo Soberano de Qatar (QIA) posee una participación del 19% en el gigante petrolero ruso Rosneft.

importación de suministros esenciales y logró que su economía no se desestabilizara, sin romper definitivamente con las capitales que impusieron el bloqueo. Ese episodio reafirmó su capacidad para maniobrar en un entorno hostil y consolidó su flexibilidad diplomática como una herramienta para su supervivencia política y económica, marcando así, un nuevo capítulo en el equilibrio estratégico del emirato.

El exministro de Asuntos Exteriores, Khalid Al-Attiyah, resumió la estrategia en consideración al afirmar: “Nosotros no hacemos enemigos... hablamos con todos. No podemos cambiar la geografía; eso es seguro, por lo que quienquiera que esté en la vecindad de nuestra geografía debe ser nuestro amigo cercano” (Al-Attiyah, como fue citado en Izevbigie, 2019, p. 21).

Proyección e influencia global

La búsqueda de estatus e ‘influencia’ ha sido una constante en la política exterior qatarí. Desde la década de 1990, la dinastía Al Thani se propuso posicionar al país como un actor clave en las dinámicas regionales e internacionales (Álvarez-Ossorio y Rodríguez García, 2021). En este marco, la proyección global del emirato se ha convertido en un *leitmotiv* de las distintas estrategias implementadas.

Para consolidar su visibilidad global, era imprescindible que Qatar cuente con la seguridad necesaria como así también con determinada ‘autonomía regional’. Sin esas condiciones, resultaba difícil para el emirato buscar y capitalizar nichos dentro del sistema internacional que le permitan fortalecer su influencia. En ese sentido, los lineamientos previamente descritos resultan fundamentales para viabilizar un mejor posicionamiento global.

A pesar de carecer de grandes recursos materiales en comparación con sus vecinos, Doha ha logrado construir una presencia significativa mediante estrategias de búsqueda de estatus, sustentadas en herramientas de *soft power* (Ferrer, 2018). Este lineamiento se refleja en la diplomacia formal, la diplomacia pública como así también en la construcción de la marca nacional, cuyo propósito es el de consolidar a Qatar como un actor político relevante (Rodríguez García, 2022).

Para ello, Doha ha desplegado una intensa campaña orientada a fortalecer su presencia global, y a volverse tan indispensable en estos ámbitos como lo es en el sector energético y como aliado estratégico de Estados Unidos en la región (Steinberg, 2023).

III. La Visión Nacional de Qatar 2030

Implementada en el año 2008, la Visión Nacional 2030 (VNQ) marcó un hito en la planificación estratégica de Qatar, concebida por las autoridades del emirato como una hoja de ruta para transformar al país (Consejo Nacional de Planificación, s/f a). Ese ambicioso proyecto, lanzado bajo el liderazgo del entonces heredero, Tamim, manifestó las aspiraciones de desarrollo del Estado del golfo y definió los principales desafíos a enfrentar. Entre ellos se encuentran: la modernización y preservación de las tradiciones, la sostenibilidad para las generaciones actuales y futuras, el control del crecimiento poblacional y de la fuerza de trabajo extranjera, y el desarrollo económico y social en armonía con el entorno natural (*General Secretariat For Development Planning, 2008*).

En este marco, la VNQ se estructura sobre cuatro pilares interconectados: el desarrollo humano, centrado en la educación y la salud; el desarrollo social, que hace hincapié en la preservación cultural y la cohesión social; el desarrollo económico, que fomenta una economía diversificada y competitiva; y el desarrollo ambiental⁵⁴, que garantiza la armonía entre el crecimiento y la preservación del medio ambiente. Según el portal de la Oficina Gubernamental de Comunicación (s/f), el principal objetivo de la VNQ es que el país se convierta en una sociedad avanzada capaz de alcanzar un desarrollo sostenible que garantice un elevado nivel de vida para su población⁵⁵.

De acuerdo con lo estipulado por el Consejo Nacional de Planificación de Qatar (s/f b), para transformar cada uno de los objetivos de la mencionada visión en una realidad tangible, el gobierno ha formulado distintas estrategias nacionales de desarrollo con metas y períodos determinados. La primera estrategia (2011-2016) se centró sobre todo en la educación, el fortalecimiento del sector privado y la canalización del espíritu empresarial⁵⁶. La segunda estrategia (2018-2022) buscó consolidar la diversificación económica, potenciar la infraestructura, mejorar la salud y fortalecer la cohesión social (Pericoli, 2023). En enero de 2024, se lanzó la Tercera Estrategia Nacional de Desarrollo (2024-2030) que prioriza la mejora en la competitividad, la innovación y la excelencia del marco institucional. Además, la estrategia vigente “estima un crecimiento anual medio del PIB del 4% hasta 2030, impulsado

⁵⁴ Para más información, ver en la Oficina Gubernamental de Comunicación: <https://www.gco.gov.qa/en/>

⁵⁵ Debe recordarse que la población nacional qatarí solo representa aproximadamente el 11% del total.

⁵⁶ Actualmente, cerca del 70% de los asalariados qataríes trabajan en el sector público. En el sector mixto se engloban prácticamente el resto, siendo irrelevante su porcentaje en el privado, donde impera la mano de obra extranjera, con un 98% del total.

por el incremento de la producción de gas natural y por los efectos de la diversificación económica” (Ministerio de Asuntos Exteriores de España, 2024, p.3).

En relación con lo anterior, y en sintonía con el resto de las monarquías del Golfo⁵⁷, esta visión pone especial énfasis en establecer los cimientos de la transición de una economía de hidrocarburos a una economía del conocimiento (Álvarez-Ossorio y Gutiérrez de Terán, 2022). En el preámbulo del documento, el emir Tamim (2008) destacaba que “el plan establece un puente entre el presente y el futuro, y prevé un país vibrante y próspero en el que haya justicia económica y social para todos, y en el que la naturaleza y el hombre estén en armonía” (p.2).

Por último, es importante resaltar que la VNQ no solo representa un plan estratégico para el desarrollo interno de Qatar, sino que también se erige como un documento fundamental para su política exterior. A través de sus cuatro pilares, Doha viene proyectando una imagen global de vanguardia que refuerza su influencia no sólo en Medio Oriente, sino también a nivel internacional. Por tal motivo, el enfoque en la educación, la innovación y el desarrollo económico busca tanto diversificar el modelo productivo del país, como consolidar su posición singular en la región, con el objetivo de captar talentos, inversiones, y reconocimiento internacional. En consecuencia, la VNQ actúa como enlace entre el crecimiento interno de Qatar y la política exterior del país, fortaleciendo su diplomacia pública y su marca nacional, como herramientas clave en su estrategia de poder blando.

En síntesis, durante el periodo estudiado, la política exterior de Qatar se ha estructurado en torno a tres grandes lineamientos que han guiado su accionar en el escenario internacional: la defensa y la seguridad nacional, basadas en sólidas alianzas estratégicas para compensar su vulnerabilidad estructural; una política autonómica, sustentada en los pilares económico y político-diplomático que ha permitido al emirato preservar su independencia frente a las potencias regionales; y la proyección e influencia global orientada hacia la búsqueda de estatus. Como se examinará en el próximo capítulo, estos lineamientos han dado lugar a la implementación de diversas estrategias de *soft power*, materializadas en la diplomacia formal, la diplomacia pública y la consolidación de

⁵⁷ El mismo año se aprobó la Visión Económica 2030 de Bahréin. Luego en 2010, se presentaron los planes de desarrollo emiratí (Visión EAU 2021) y kuwaití (Visión Kuwait 2035). Por su parte, la Visión Saudí 2030 fue anunciada en 2016 y la última, la Visión Omán 2040, es mucho más reciente, ya que no se lanzó hasta 2019.

una fuerte marca nacional, todas ellas alineadas con el objetivo de fortalecer la presencia y relevancia del emirato a nivel internacional, en consonancia con su Visión Nacional 2030.

Capítulo II

En Relaciones Internacionales, los Estados pequeños suelen ser percibidos como actores con capacidades limitadas, tanto en términos materiales como estratégicos. Sin embargo, Qatar constituye un caso excepcional, puesto que, a pesar de sus limitaciones estructurales, ha desarrollado una política exterior que desafía los postulados centrales de teorías del mainstream en la disciplina, como el realismo y liberalismo, incluidas sus vertientes neorrealista y neoliberal. En efecto, lejos de quedar relegado a un papel marginal, el emirato ha logrado consolidarse como un actor relevante en el sistema internacional mediante el uso de herramientas de 'soft power' (Habraken, 2017). Precisamente, este capítulo examina distintas estrategias implementadas por Qatar para proyectar influencia regional e internacional desde 2013 hasta 2024.

Para el caso qatarí, el análisis de su ascenso en la política internacional exige necesariamente considerar las diversas estrategias de poder blando que las autoridades implementaron, pues estas han sido indispensables en su ambición por "situar a Qatar en el mapa". Su particular ubicación geopolítica ha acentuado aún más la necesidad de recurrir a mecanismos alternativos de influencia, es por lo que el emirato ha encontrado en el soft power no solo una opción estratégica viable, sino una necesidad para superar sus limitaciones estructurales y potenciar su rol en la región. Así, en el siglo XXI, el protagonismo alcanzado por Qatar resulta especialmente llamativo si se considera su tamaño diminuto, su escasa población, y su reducida trascendencia histórica en Medio Oriente (Hernández Martínez, 2023).

*En el presente capítulo se examinan las principales estrategias de soft power implementadas por la dirigencia qatarí durante el periodo de estudio, realizando especial énfasis en tres dimensiones fundamentales en las que se proyecta este tipo de poder, a saber: **la diplomacia formal**, enfocada en la mediación y resolución de conflictos por parte de Doha; **la diplomacia pública**, orientada a influir en la percepción internacional de Qatar, promoviendo una imagen positiva y generando apoyo a sus objetivos estratégicos; y la construcción de una **marca nacional**, como herramienta para consolidar su proyección global.*

Es menester destacar que la distinción -también realizada por otros autores⁵⁸- entre las dos dimensiones de la diplomacia resulta conveniente para clasificar y diferenciar los distintos mecanismos mediante los cuales el Estado del Golfo despliega su soft power. Mientras que la diplomacia formal opera a través de canales gubernamentales e institucionales, como ministerios, organismos multilaterales y acuerdos interestatales; la diplomacia pública se enfoca en la proyección de influencia mediante instrumentos no gubernamentales, tales como los medios de comunicación, la educación, la cultura y el deporte. Sin embargo, estas dimensiones no deben considerarse como esferas separadas, sino más bien interconectadas. Ambas responden al mismo objetivo estratégico: posicionar a Qatar como un actor líder en la región y, a su vez, proyectarse en el escenario internacional.

⁵⁸ Como, por ejemplo: Antwi-Boateng (2013) aunque el autor diferencia entre diplomacia de mediación y diplomacia pública.

I. Diplomacia Formal

En este apartado se examina el rol desempeñado por Qatar como ‘mediador internacional’, destacando tres escenarios específicos que se desarrollaron bajo el liderazgo del emir Tamim. La selección específica de estos casos responde a su diversidad regional y a la complejidad de los actores implicados, lo cual ha resaltado la versatilidad y la adaptabilidad del emirato en contextos complejos. Cabe aclarar que la totalidad de las mediaciones efectuadas por el emirato durante el periodo de estudio se detallan en el **Anexo** de la presente tesina.

La decisión estratégica de Doha por perfilarse como mediador en los conflictos internacionales es identificada por Álvarez-Ossorio y Gutiérrez de Terán (2022) como un rasgo distintivo de la nueva política exterior qatarí. Esta prioridad estratégica quedó reflejada explícitamente en la Constitución de 2004⁵⁹, cuyo artículo 7 estipula lo siguiente:

La política exterior del Estado se basa en el principio de mantener la paz y la seguridad internacionales fomentando la solución de las controversias internacionales por medios pacíficos, apoyando el derecho del pueblo a la libre determinación y a la no injerencia en los asuntos internos del Estado, y la cooperación con las naciones amantes de la paz.

En línea con el texto constitucional, las autoridades qataríes han subrayado que el compromiso del país con el diálogo entre naciones es firme (El Confidencial, 2020). Históricamente, Qatar ha ejercido un rol activo en la mediación de diversos conflictos enquistados, tal es el caso del Líbano, Yemen, Darfur, entre Sudán y Chad, entre Djibouti y Eritrea (Álvarez-Ossorio y Gutiérrez de Terán, 2022), por mencionar algunos ejemplos. Tales intervenciones han resultado fundamentales para cimentar su estatus en la comunidad internacional.

El emir Hamad sintetizó claramente la visión estratégica qatarí sobre el valor de la mediación durante su discurso ante la Asamblea General de la ONU en 2007, al expresar que: “los principales conflictos mundiales se han convertido en demasiado grandes para ser resueltos por una sola potencia” (Hamad, citado en Álvarez-Ossorio y Rodríguez García,

⁵⁹ El proyecto de Constitución, sometido a referéndum en 2003 y aprobado por 96,6% del electorado, fue promulgado el 8 de junio de 2004, consagrando principios de gobernanza, participación ciudadana y respeto por los derechos y libertades, enmarcados en la identidad árabe e islámica del país.

2021, p. 108). Esta afirmación refleja la postura oficial qatarí de la mediación como un pilar clave en su política exterior, respaldado por el compromiso de sus autoridades de sostenerla como una política de estado.

A lo largo de las últimas décadas, Qatar ha logrado construir un perfil distintivo como mediador gracias a una serie de atributos que lo hacen un intermediario único y confiable. Es pertinente señalar que su apuesta por la mediación -como se planteó anteriormente- no resulta improvisada, sino que se trata de una estrategia deliberada y planificada que combina diplomacia, riqueza económica e influencia política. A continuación, se describen ciertas características que hacen del pequeño emirato un interlocutor válido en las negociaciones de distintos conflictos en pugna.

En primer lugar, una de principales cualidades es su neutralidad o al menos, la ausencia de conflictos abiertos con otros actores (Cicardi, 2024). A diferencia de sus vecinos, Doha destaca por sostener una política exterior pragmática, independiente y autónoma, evitando alinearse completamente con algún bloque o alianza rígida. Por consiguiente, esto le ha permitido poder entablar diálogo con distintos actores y ser aceptado por las partes en conflicto, atributo fundamental para viabilizar cualquier intento de mediación. De acuerdo con Zaccara⁶⁰, Qatar ha obtenido el respeto y credibilidad por parte de diversos actores estatales y no estatales con los que Occidente tiene dificultades para negociar (Zaccara, citado en Mellizo, 2023).

En segundo lugar, otra cualidad de suma relevancia es el notable peso económico del emirato, sustentado en gran parte por la exportación de hidrocarburos. Esta capacidad financiera no solo es una condición *sine qua non* para sostener su autonomía política, sino que también le permite ofrecer incentivos económicos que faciliten las negociaciones, ya sea en calidad de asistencia humanitaria o apoyo financiero. En esta misma dirección, varios académicos se han referido a estas iniciativas como “diplomacia de negocios” (Gulbrandsen, 2010), “diplomacia del talonario” (Rabi, 2009) o “diplomacia del dólar” (Kamrava, 2011).

En tercer lugar, Qatar ha sabido capitalizar su condición de actor neutral para presentarse como anfitrión fiable de negociaciones delicadas. Su disposición para recibir a distintas delegaciones y albergar oficinas políticas de diferentes movimientos y grupos, algunos controvertidos para Occidente -como la representación del régimen Talibán, Hamas

⁶⁰ Doctor en Estudios Árabes e Islámicos por la Universidad Autónoma de Madrid y docente en la Universidad de Qatar

y los Hermanos Musulmanes- ha consolidado a Doha como un epicentro recurrente de conversaciones diplomáticas. En este contexto, podría afirmarse que, cuando se trata de mediación, “todos los caminos conducen a Doha”.

Por último, un atributo que merece ser incluido es la extensa red de relaciones que Qatar ha establecido con actores estratégicos. En este sentido, aunque mantiene su política autonómica, Doha ha perseguido un pragmatismo que le permite equilibrar sus relaciones con actores clave como Turquía, Irán y Estados Unidos, lo que le brinda mayores márgenes de maniobra para actuar en calidad de mediador. La relación especial con Washington es particularmente significativa, otorgándole una legitimidad adicional que diferencia claramente al emirato del resto de los países de la región. Según Cicardi (2024), Qatar es el único país que mantiene buenas relaciones con todas las partes.

A continuación, se examinan los siguientes escenarios: las negociaciones entre Estados Unidos y el talibán culminadas en 2020, el proceso de paz entre el gobierno de transición de Chad y diversas facciones rebeldes y opositoras en 2022 y, por último, la mediación entre Hamas e Israel en la escalada del conflicto desacetada el 7 de octubre de 2023. Estos casos permiten evidenciar como Qatar ha logrado consolidar una imagen estratégica a nivel internacional mediante su capacidad de mediación en conflictos complejos y políticamente sensibles.

1) Mediación entre Estados Unidos y los Talibanes

Como parte de la estrategia diplomática estadounidense para poner fin al prolongado conflicto afgano, en 2013 se inauguró la oficina política del régimen talibán en Doha con el beneplácito de la administración Obama. Según Elham Fakhro, analista del *International Crisis Group*, Estados Unidos reconocía que no obtendría una victoria militar definitiva en Afganistán, lo que impulsó la decisión de involucrar a los talibanes como actores indispensables para lograr una solución política negociada (Fakhro, citado en Holadi, 2021a).

La creación de esta oficina convirtió rápidamente a Qatar en un mediador esencial, otorgándole una posición privilegiada al actuar como un intermediario confiable entre Washington y el liderazgo talibán. Además, el emirato facilitó que los talibanes obtuvieran visibilidad ante la comunidad internacional, utilizando especialmente la cadena televisiva *Al-Jazeera* como plataforma mediática (Holadi, 2021b) y a Estados Unidos le permitió establecer un canal de comunicación directo y continuo con el grupo radical. Dicha función

mediadora cobró especial relevancia luego del fracaso de negociaciones previas en 2009⁶¹ entre representantes afganos, talibanes y de la OTAN, poniendo en evidencia la necesidad urgente de contar con un intermediario creíble y neutral (Salami, 2021).

La asunción de Donald Trump a la presidencia estadounidense en 2017 trajo aparejada la promesa de finalizar las llamadas “guerras interminables” de EEUU, entre las cuales Afganistán constituía la más prolongada⁶². Con esta lógica, a partir de 2018, Qatar desempeñó un papel crucial facilitando las negociaciones directas entre Washington y los líderes talibanes, centradas principalmente en definir las condiciones para la retirada de las tropas extranjeras del territorio afgano.

Finalmente, tras extensas y complejas negociaciones, el 29 de febrero de 2020, se firmó en Doha el histórico **Acuerdo para traer la Paz a Afganistán** entre EEUU y el talibán. El pacto mencionado estableció un calendario concreto para el retiro de las tropas extranjeras con el compromiso de los talibanes de no permitir que el territorio afgano fuese utilizado para planear o ejecutar actividades terroristas que amenazaran la seguridad estadounidense y la de sus aliados (Olmo, 2021).

2) *Mediación en el conflicto intrachadiano*

En marzo de 2022, Qatar asumió un papel activo como mediador en las conversaciones destinadas a resolver el conflicto interno en Chad. Este conflicto, intensificado notablemente tras la muerte del presidente Idriss Déby en 2021⁶³, involucraba al régimen militar transitorio encabezado por Mahamat Idriss Déby y numerosas facciones rebeldes y opositoras (Eizenga, 2021).

La intervención qatarí se materializó mediante la organización de un proceso inicial de diálogo celebrado en Doha, que reunió por primera vez en años a representantes del régimen militar chadiano y a más de cuarenta grupos opositores, tanto civiles como armados.

⁶¹ Las conversaciones fracasaron porque el mulá Akhtar Mohammad Mansour, hombre que afirmaba ser el líder talibán, terminó siendo un impostor que desapareció al apoderarse del dinero que se le había entregado para facilitar los vínculos.

⁶² La invasión de Afganistán fue parte de la "guerra contra el terror" declarada por el expresidente estadounidense George W. Bush después de los ataques del 11 de septiembre de 2001. Precisamente, el Afganistán de los talibanes era una de las bases de Al-Qaeda y la inteligencia estadounidense ubicaba allí la sede principal de actuación de su líder, Osama Bin Laden.

⁶³ Murió en abril de 2021, tras haber gobernado el país durante 30 años. Este hecho llevó al establecimiento de un Consejo Militar de Transición para liderar el país, dirigido por Mahamat Idriss Déby, hijo del presidente fallecido.

En este sentido, la elección de Doha como sede fue estratégica, dado que proporcionaba un entorno neutral y seguro, indispensable para la realización de conversaciones que habían resultado inviable anteriormente en territorio chadiano (Pietromarchi, 2022). El principal objetivo de esta etapa era alcanzar un acuerdo preliminar que garantizara la estabilidad necesaria para avanzar hacia un diálogo nacional definitivo que tendría lugar en Chad.

Luego de varios meses de arduas negociaciones, marcadas por interrupciones frecuentes y desacuerdos entre las partes, en agosto de 2022 la mediación qatarí culminó con la firma del **Acuerdo de Doha para la Paz en Chad**. En ese acuerdo, 43 de los 47 grupos participantes aceptaron un cese al fuego y se comprometieron a asistir a un diálogo nacional inclusivo previsto a realizarse en Yamena, la capital del país. Dicha negociación tenía como propósito central encaminar a Chad hacia la celebración de elecciones libres y el restablecimiento del orden constitucional (*Al-Jazeera*, 2022).

Si bien algunos actores importantes como el Frente para la Alternancia y Concordia en Chad (FACT por sus siglas en francés) -responsable del asesinato del presidente Idriss Deby- optaron por no suscribir el acuerdo, la relevancia estratégica de la mediación qatarí no debe ser subestimada. La intervención de Doha constituyó un hito significativo al lograr que representantes de facciones históricamente acérrimas entre sí, depusieran simultáneamente las armas y manifestaran, por primera vez en años, la voluntad conjunta de buscar una solución política al conflicto.

Este resultado destaca no solo la habilidad de Qatar como mediador neutral en un escenario de alta complejidad sino también su capacidad para proyectar su diplomacia formal más allá de los límites de Medio Oriente, expandiendo así su influencia internacional.

3) *Mediación entre Hamas e Israel*

La diplomacia qatarí adquirió un especial protagonismo tras la escalada del conflicto en Gaza entre Hamas e Israel en octubre de 2023. Desde ese momento hasta el recorte temporal de la presente tesina, Qatar desempeñó un papel clave en las negociaciones bilaterales, alcanzando en noviembre de 2023 una tregua de una semana, la cual permitió la liberación de 110 rehenes israelíes por parte de Hamas y 240 prisioneros palestinos por parte de Israel⁶⁴ (*Al-Jazeera*, 2025). Ese resultado posicionó a Doha como el principal canal

⁶⁴ Este logro qatarí fue percibido como un logro diplomático ante los ojos de la comunidad internacional.

diplomático con Hamas, cuya dirigencia política residía en la capital qatarí desde hace más de una década⁶⁵.

Durante 2024, la intervención de Qatar se profundizó aún más, actuando no sólo como mediador en la búsqueda de un acuerdo de paz, sino también como un auténtico ‘facilitador humanitario’. En este rol, el emirato logró establecer ciertas treguas parciales y, simultáneamente, canalizar asistencia humanitaria esencial para la población de Gaza (Morena Saione et al, 2024).

Cabe destacar que el compromiso de Qatar con la causa palestina trasciende ampliamente su actuación en la última escalada del conflicto, ya que desde comienzos del siglo XXI, esta cuestión ha ocupado un lugar central dentro de la política exterior qatarí. Asimismo, es relevante subrayar el estrecho vínculo que Doha ha mantenido con Hamas, considerado la facción palestina de los Hermanos Musulmanes, que gobierna la Franja de Gaza desde 2007.

Un hito particularmente significativo de este vínculo ocurrió en 2012⁶⁶, cuando el entonces emir Hamad visitó Gaza para inaugurar un importante proyecto de inversión qatarí destinado a la reconstrucción del enclave costero (*Al-Jazeera*, 2012). Paralelamente, Qatar demostró a la comunidad internacional su compromiso con Palestina al desarrollar diversas iniciativas de mediación orientadas a reconciliar las distintas facciones palestinas, entre las cuales destaca el Acuerdo de Doha de 2012 entre Hamas y Fatah (Aras y Al Ansari, 2024).

Asimismo, durante el conflicto de Gaza en 2014, Qatar destinó aproximadamente 500 millones de dólares en ayuda humanitaria para la población gazatí (Bakr, 2014) e intercedió indirectamente⁶⁷ en el acuerdo de alto al fuego entre Israel y las facciones armadas palestinas (Ministerio de Asuntos Exteriores de Qatar, s/f). En conjunto, la larga trayectoria de mediación diplomática, combinada con su sólido compromiso humanitario y económico hacia la Franja de Gaza, ha consolidado a Qatar como un interlocutor indispensable en uno de los conflictos más prolongados y enquistados de Medio Oriente.

⁶⁵ En 2012, el buró político de Hamas se trasladó desde Damasco a Doha por el estallido de la guerra civil siria.

⁶⁶ Se trató de la primera visita de un Jefe de Estado a un enclave palestino desde que se impuso el bloqueo internacional a este territorio en 2006.

⁶⁷ El acuerdo se logró bajo la mediación de Egipto.

En virtud de lo expuesto, las mediaciones examinadas reflejan el compromiso de la diplomacia qatarí en la resolución de conflictos, lo cual ha consolidado su imagen internacional como mediador neutral, confiable y eficaz en escenarios altamente complejos y políticamente delicados. Al actuar como intermediario entre actores tan diversos como Estados Unidos, el régimen talibán, grupos rebeldes chadianos, Hamas e Israel, Doha ha reafirmado su versatilidad y adaptabilidad diplomática, posicionándose de manera visible como un mediador ininterrumpido y activo negociador (Brannagan y Giulianotti, 2018). Así, el emirato ha logrado utilizar estratégicamente su diplomacia mediadora como una palanca clave para impulsar su crecimiento e internacionalización (El Confidencial, 2020).

II. Diplomacia Pública

Como se mencionó en el marco teórico-conceptual, la diplomacia pública constituye una dimensión angular del poder blando. Para Qatar, esta herramienta se ha consolidado como uno de los instrumentos centrales de la 'nueva política exterior', orientada a fortalecer su imagen e incrementar su influencia mediante la difusión de sus ideas y valores ante la audiencia internacional. Para ilustrar el proceso de transformación que experimentó el emirato, resultan significativas las palabras del emir Tamim pronunciadas en junio de 2013:

Qatar pasó de ser un país casi irreconocible en el mapa a convertirse en un actor mundial principal en política, economía, medios de comunicación, cultura y deportes. El aspecto más importante del nuevo estatus regional e internacional de Qatar es que lo transformó de un estado que luchaba por su supervivencia y crecimiento en un estado seguro de sí mismo y bien establecido (Tamim, citado en Maziad, 2019, p. 108).

A través del despliegue de una diplomacia pública planificada, Doha ha logrado posicionarse como un actor con protagonismo en distintos ámbitos, articulando iniciativas como el papel destacado de la cadena de comunicación *Al-Jazeera* y la activa promoción de la educación y cultura. El presente apartado se propone examinar las estrategias mencionadas con la finalidad de evidenciar de qué manera han contribuido a expandir el alcance de Qatar en los ámbitos comunicativo y educativo-cultural respectivamente.

El colosal de las telecomunicaciones: la cadena Al-Jazeera

La cadena de noticias *Al-Jazeera*, fundada en 1996, se ha consolidado como una de las herramientas más influyentes del *soft power* qatarí, al haber contribuido significativamente a proyectar la presencia de Doha más allá de los límites regionales. En tal sentido, narrar la historia de *Al-Jazeera* es, inevitablemente, relatar la trayectoria del pequeño emirato (Atalayar, 2022), pues la proyección internacional e influencia alcanzada por Qatar están estrechamente ligados a la implicancia global de este medio de comunicación.

Pocos meses después de su creación, *Al-Jazeera* se vio beneficiada por el cierre de la BBC árabe⁶⁸- hasta entonces el único canal de información continua con capacidad real de competencia- lo cual le permitió ocupar rápidamente ese espacio vacante (Atalayar, 2022). La incorporación de numerosos periodistas y técnicos provenientes del medio británico dotó a la cadena qatarí de una base profesional sólida desde sus inicios. A ello se sumó una decidida apuesta en la que se privilegiaron periodistas locales en las distintas zonas de cobertura, en lugar de corresponsales extranjeros. Esta estrategia, junto con su identidad regional, le otorgó legitimidad y credibilidad ante las audiencias árabes, además de una ventaja clara sobre otros medios internacionales (Abdelmoula, 2012). De ese modo, la cadena se consolidó como una herramienta eficaz para proyectar las ideas y los mensajes de Qatar fuera de sus fronteras, lo que despertó recelos en algunos países vecinos⁶⁹ (Rodríguez García, 2022).

El proceso de internacionalización del proyecto mediático se profundizó con el lanzamiento de *Al-Jazeera English* en 2006, una apuesta decisiva destinada a ampliar el alcance global del canal. Sin embargo, no tardaron en surgir las críticas que señalaban diferencias notorias entre la línea editorial de la matriz árabe y la “occidentalizada” contraparte anglófona (Hernández Martínez, 2016).

Con el paso del tiempo, se consolidó como el medio de comunicación con mayor audiencia en el mundo árabe. Su visibilidad mediática “proporcionó al emirato una considerable popularidad que supo traducir en influencia política” (Álvarez-Ossorio y

⁶⁸ La BBC árabe perdió el acceso satelital proporcionado por Arabia Saudita luego de que se dieran a conocer ciertos informes críticos sobre la élite gobernante en Riad realizados por este medio.

⁶⁹ Arabia Saudita y EAU respondieron en 2003 con el lanzamiento de su propia cadena, *Al Arabiya*, en un esfuerzo por contrarrestar la influencia y narrativa qatarí.

Gutiérrez de Terán, 2022, p. 98). La cobertura en profundidad de acontecimientos clave como los levantamientos en la Primavera Árabe⁷⁰, posicionó a la cadena como una plataforma informativa de referencia para millones de espectadores. Como señalan Álvarez-Ossorio y Rodríguez García (2021), en una región habituada a la censura gubernamental de los medios de comunicación, la irrupción de la cadena qatarí generó una “revolución mediática regional”, al dar voz a sectores opositores, intelectuales críticos de los gobiernos vecinos, así como a políticos y portavoces de distintos gobiernos y ejércitos (Steinberg, 2023). Esta lógica pluralista se condensó en su reconocido eslogan “la opinión y la otra opinión”.

Sin embargo, la mencionada apertura y cobertura crítica que distinguían a la cadena no se replicaban al interior de Qatar. La ausencia de cuestionamientos hacia el gobierno comenzó a generar sospechas respecto a la supuesta independencia del medio. En esa dirección, aunque la cadena se presenta como una fundación privada para beneficio público, lo que en teoría le permite mantener su autonomía editorial, lo cierto es que “recibe un importante financiamiento del Gobierno qatarí, por lo que ha sido acusada de ser una correa de transmisión de sus pociones” (Álvarez-Ossorio y Gutiérrez de Terán, 2022, p.99). Esta percepción se reforzó en 2011 con el reemplazo de su histórico director general, Wadah Khanfar, por el jeque Ahmed bin Jassim bin Mohammed Al-Thani⁷¹, miembro de la familia real (Coates Ulrichsten, 2014).

Las tensiones acumuladas en torno a la cadena alcanzaron su clímax en 2017, cuando los países del “cuarteto árabe” exigieron su cierre como una de las condiciones para levantar el bloqueo impuesto a Qatar (Steinberg, 2023). La negativa de la familia Al Thani evidenció la centralidad del medio dentro de su aparato de proyección exterior. No obstante, durante el mandato del emir Tamim, el tono editorial se ha moderado en relación con sus vecinos del Golfo, como parte de una estrategia de distensión regional.

A la luz de lo expuesto, *Al-Jazeera* puede ser comprendida como una herramienta fundamental del *soft power* qatarí orientada a moldear la percepción pública internacional en sintonía con los intereses de Doha. Lejos de ser un mero reflejo de la diplomacia qatarí, la cadena se ha consolidado como un instrumento esencial dentro de su política exterior al

⁷⁰ En el marco de estos levantamientos, el medio qatarí se instauró como el principal comunicador sobre los sucesos, posicionándose como el canal más importante, no sólo a nivel regional sino también internacional, superando cadenas líderes como la CNN o la BBC.

⁷¹ Se desempeña como ministro de Economía y Comercio desde 2013.

permitir la implementación de una efectiva estrategia de promoción nacional y posicionamiento global⁷². En los distintos escenarios donde Qatar buscó proyectarse como un actor relevante e influir sobre la dinámica regional, *Al-Jazeera* ha funcionado como un canal de amplificación de su agenda, visibilizando narrativas coincidentes con sus intereses político-diplomáticos (Pourhamzavi y Pherguson, 2015). De esta forma, se sostiene que el medio no solo refleja la visión del liderazgo qatarí, sino que contribuye activamente a construirla y difundirla.

Promoción de la Educación y Cultura

Dentro de la diplomacia pública desplegada por Doha, la educación y la cultura representan un pilar fundamental en su estrategia para proyectar una imagen positiva ante la comunidad internacional. En consonancia con los objetivos establecidos en la Visión Nacional 2030, el emirato busca transformar su modelo económico, pasando de una dependencia exclusiva del sector energético hacia una economía basada en el conocimiento, apostando decididamente por el desarrollo humano y social. En este proceso, la *Qatar Foundation* (QF)⁷³ se presenta como la principal impulsora del cambio.

Con el propósito mencionado, las autoridades qataríes han destinado consistentemente una parte significativa de los ingresos generados por la explotación hidrocarburífera al sector educativo. En 2023, esta inversión ascendió a 4.910 millones de dólares, representando el 9 % del gasto público total (*International Trade Administration*, 2024), posicionando al emirato como uno de los países con mayor inversión en educación a nivel mundial. La tasa de alfabetización, especialmente entre las mujeres -94,71% en 2017⁷⁴-, destaca dentro del mundo árabe y evidencia el compromiso de la familia Al Thani con la formación educativa e inclusión social.

En cuanto a la *QF* se trata de una organización sin fines de lucro en la que las diversas instituciones y programas centrados en la educación, la investigación, la innovación

⁷² En mayo de 2024, el medio qatarí fue prohibido en Israel. Asimismo, resulta interesante subrayar que *Al-Jazeera* tuvo una cobertura de los hechos en Gaza a pesar de que la prensa internacional estaba prohibida en la guerra de Gaza.

⁷³ Fundada en 1995 por el entonces emir Hamad y su segunda esposa, quien es la madre del actual emir, Moza bint Nasser Al-Missned.

⁷⁴ Para más información ver en: <https://datosmacro.expansion.com/demografia/tasa-alfabetizacion/catar#:~:text=Sube%20la%20tasa%20de%20alfabetizaci%C3%B3n,alfabetizaci%C3%B3n%20del%2093%2C46%25.&text=Si%20lo%20comparamos%20con%20el,tasa%20de%20alfabetizaci%C3%B3n%20por%20pa%C3%ADses>.

y el desarrollo comunitario convergen en beneficio de Qatar y el mundo en general (*Visit Qatar*, s/f a). Su propósito es formar a las nuevas generaciones qataríes en áreas estratégicas pero también atraer talentos para consolidar al emirato como un centro internacional de investigación y desarrollo (Álvarez-Ossorio y Rodríguez García, 2021).

Sin duda, la iniciativa insignia de la QF es la “*Education City*”, un campus de 12 km² situado a las afueras de la capital qatarí que alberga actualmente ocho universidades. Entre estas se encuentra una universidad local, la Universidad Hamad Bin Khalifa, junto a siete filiales internacionales, incluyendo a la Universidad de Georgetown, dedicada a las relaciones internacionales; la Universidad de Northwestern, con estudios en sobre periodismo y comunicación; la Universidad de la Commonwealth de Virginia, con especialización en arte y diseño; la Universidad Carnegie Mellon, con programas en computación, ciencias empresariales y biología; la Universidad Texas A&M centrada en ingenierías, la Facultad de Medicina Weill Cornell y la Escuela de Estudios Superiores de Comercio (HEC) de París (*Visit Qatar*, s/f b). Estas instituciones ofrecen en Qatar los mismos programas académicos y titulaciones internacionales que en sus campus originales, creando así un polo académico atractivo para estudiantes de Medio Oriente y de otras partes del mundo.

Este compromiso en la formación superior no sólo impulsa la diversificación económica en sintonía con la VNQ, sino que también fortalece la presencia del emirato, atrayendo estudiantes internacionales que podrían convertirse en futuros líderes de sus respectivos países. Siguiendo a Antwi-Boateng (2013), la importancia de esta estrategia radica en las redes que se forman entre estudiantes qataríes e internacionales, así como en las experiencias que estos últimos viven en Qatar, lo que tiende a generar una mayor receptividad hacia las políticas exteriores del emirato.

En el ámbito cultural, la familia Al Thani ha impulsado la creación de distintas instituciones emblemáticas a través de Qatar *Foundation* y *Qatar Museums*. Entre ellas destacan el Museo de Arte Islámico, la Orquesta Filarmónica de Qatar, el Museo Árabe de Arte Moderno, la Biblioteca Nacional de Qatar y el Museo Nacional de Qatar. Las iniciativas mencionadas participan de manera activa en programas educativos, arqueológicos, conservación del patrimonio, exhibiciones artísticas que buscan proponer a Qatar como un centro cultural y cosmopolita en el Golfo Pérsico.

Una de las actividades culturales más importantes que se desarrolla en el marco de la QF, en colaboración con la Universidad de Qatar, es el *Doha Forum*. Desde su inicio en 2003, este foro anual congrega a líderes políticos, académicos y expertos de todo el mundo para debatir sobre los desafíos actuales y crear redes de innovación y acción (*Doha Forum s/f*). Consecuentemente, Doha se presenta como un actor clave en la configuración de agendas internacionales.

Adicionalmente, otro elemento de la proyección internacional del emirato son los “*Years of Culture*”, iniciativa lanzada en 2012 por la madre del emir Tamim y realizada ininterrumpidamente desde entonces. De acuerdo con la *International Media Office (s/f)*, este programa anual de intercambio cultural busca fortalecer las conexiones culturales entre los países y sus habitantes. Concretamente, el proyecto fomenta la asociación con una nación diferente cada año compartiendo distintas ofertas creativas, culturales y artísticas de cada país. La primera experiencia fue realizada entre Qatar y Japón, seguido de Reino Unido, Brasil, Turquía, China, Alemania, Rusia, India, Francia, Estados Unidos, Indonesia y Marruecos en 2024 (*Years of Culture, s/f*).

III. Marca Nacional

Retomando el concepto desarrollado en el marco teórico-conceptual, la ‘marca nacional’ y el *soft power* se encuentran estrechamente vinculados, ya que como argumenta Van Ham, “la apreciación de este último como una herramienta para atraer y persuadir a otros ha llevado a muchos países a priorizar el primero en sus enfoques nacionales de desarrollo” (citado en Ulrichsen, 2014a, p. 38). En este sentido, la consolidación de la marca nacional se ha vuelto particularmente evidente desde la llegada al poder del emir Tamim.

La decidida apuesta qatarí por crear y proyectar una poderosa marca país no resulta azarosa, sino que responde a objetivos estratégicos claros y definidos. En primer lugar, destaca la necesidad de impulsar una diversificación económica que permita al emirato reducir la dependencia histórica del sector energético. En segundo término, busca consolidar el prestigio internacional del país mediante la proyección de una imagen asociada a la modernidad, el lujo y la excelencia. En tercer lugar, esta estrategia incluye un componente político dirigido al fortalecimiento de alianzas internacionales estratégicas mediante inversiones cuidadosamente seleccionadas que incrementan la influencia política global del emirato. Por último, la marca nacional cumple una función a nivel doméstico, al fomentar un

sentido de identidad nacional y fortalecer las relaciones entre el Estado y la sociedad (Szlai, 2019). En esta línea, Ulrichsen (2014a) argumenta que “en el caso específico de Qatar, compensa la ausencia de un mito colectivo de construcción nacional compartido” (p. 39).

A continuación, se examina el papel que desempeñan tres sectores específicos para la materialización efectiva de la mencionada estrategia de poder blando: las inversiones internacionales gestionadas por la *Qatar Investment Authority*; el deporte, particularmente a través de la organización de eventos de alto perfil; y el turismo, promoviendo a Doha como un destino atractivo, moderno y cosmopolita.

Inversiones en el extranjero

Como se anticipó en la introducción, los ingresos provenientes principalmente de las vastas reservas de gas natural y, en menor medida, del petróleo, constituyen la columna vertebral de la economía qatarí. Sin embargo, debido a las marcadas fluctuaciones en los precios de dichas *commodities*, las autoridades qataríes han implementado una serie de estrategias para gestionar esos excedentes, destacando especialmente las inversiones en el extranjero. En este marco, el fondo soberano de inversión qatarí, *Qatar Investment Authority*⁷⁵, es el encargado de estabilizar la economía local, minimizar el riesgo ante posibles vaivenes internacionales y obtener rendimientos superiores y sostenibles mediante inversiones estratégicas globales (*Qatar Investment Authority, s/f a*).

Desde su fundación, la *QIA* ha crecido hasta convertirse en el noveno fondo soberano más grande del mundo, con un valor total de 526.000 millones de dólares en activos, según el *Sovereign Wealth Fund Institute* (s/f). Pese a que el gobierno de Qatar afirma no interferir en las decisiones de inversión del fondo, la composición de su estructura administrativa revela en todo momento la presencia de miembros de la familia gobernante. Asimismo, la *QIA* rinde cuentas ante el Consejo Supremo de Asuntos Económicos e Inversiones, presidido por el emir de Qatar (*Qatar Investment Authority, s/f b*), lo cual asegura la alineación de sus decisiones de inversión con objetivos políticos y estratégicos más amplios.

El fondo soberano qatarí despliega sus inversiones a través de sectores clave de la economía mundial, preferiblemente en bienes raíces, tecnología, banca, deportes, infraestructura, sanidad y telecomunicaciones (Ojea, 2024). Este enfoque sectorial ha permitido maximizar su influencia económica y política en mercados estratégicos reforzando

⁷⁵ Se creó en 2005, en un contexto de altos precios de los hidrocarburos.

la posición internacional del emirato. Entre sus inversiones más emblemáticas se encuentran las siguientes: *Deutsche Bank, KBL Luxembourg Bank, Heritage Oil, Barclays Bank, Heathrow Airport, Sainsbury's, Paris Saint Germain FC (PSG), Volkswagen, Siemens, Royal Dutch Shell, Vinci, France Telecom, Porsche, Louis Vuitton, Credit Suisse, Universal Music Group*; lo cual ilustra el alcance y magnitud del imperio económico que Doha ha sabido construir en tan poco tiempo (Álvarez-Ossorio y Gutiérrez de Terán, 2022).

En definitiva, la *QIA* cumple una doble función para la estrategia de la 'marca Qatar': por un lado, garantiza una estabilidad macroeconómica, al tiempo que diversifica su economía; por el otro, fortalece sus relaciones exteriores, aumentando su proyección y prestigio a nivel internacional. De esta manera, la estrategia desplegada por la *QIA* continúa posicionando a Qatar como un actor política y económicamente influyente en el sistema internacional.

Organización de grandes eventos deportivos

En palabras de Antwi-Boateng (2013), "los deportes son herramientas no controvertidas que unen a las naciones y mejoran la reputación e imagen de los países que sobresalen en ellos o que organizan eventos exitosos" (p.359). En este sentido, resulta evidente que Doha representa la segunda opción, consolidándose durante el periodo de estudio, como un anfitrión reconocido internacionalmente de distintos eventos deportivos. Esta estrategia ha desempeñado un rol crucial en la creación y el fortalecimiento de una distintiva 'marca registrada' para el emirato.

Desde hace más de una década, las autoridades qataríes se embarcaron en la ambiciosa tarea de competir para albergar eventos deportivos del más alto nivel, no solamente con miras a diversificar su estructura económica, sino con el objetivo explícito de consolidar su capacidad de proyección internacional a través del *soft power*. Desde la perspectiva estatal, los líderes del emirato comprendieron que el verdadero valor estratégico de organizar este tipo de competiciones reside, más que en el retorno económico inmediato, en los beneficios intangibles asociados al prestigio y al aumento del 'capital simbólico' en el sistema internacional.

Entre los hitos deportivos más significativos acaecidos durante el liderazgo del emir Tamim se encuentran el Campeonato Mundial de Handbol en 2015, la Copa del Mundo de Gimnasia Artística y el Mundial de Atletismo en 2019, así como la Copa Árabe de Fútbol en

2021. A estos eventos puntuales se le suman ediciones anuales del *Qatar ExxonMobil Open* de Tenis de la ATP⁷⁶, del Gran Premio de Qatar MotoGP⁷⁷ y, a partir de 2021, del Gran Premio de Qatar de Fórmula 1⁷⁸. En efecto, se trata de “una lista tan extensa como variada que ha llevado a la prensa deportiva internacional a un titular común: Qatar está detrás de buena parte de los eventos deportivos más relevantes a escala internacional” (Álvarez-Ossorio y Gutiérrez de Terán, 2022, p.146).

Sin embargo, el punto culminante de esta estrategia fue, sin lugar a duda, la gestión de la Copa Mundial de la FIFA en 2022, otorgada sorpresivamente al pequeño emirato en detrimento de otras candidaturas con una mayor tradición futbolística. Siguiendo a Ulrichsen (2014a), la exitosa candidatura de Qatar para este evento fue producto de una hábil combinación de imagen nacional y formación de coaliciones de apoyo regional e internacional. La realización del Mundial, primera vez en un país árabe y de Medio Oriente, fue la oportunidad para Doha de mostrarle al mundo una capital moderna, dotada de una infraestructura avanzada y tecnologías innovadoras, al mismo tiempo que un país “receptivo y moderado”⁷⁹.

En línea con lo anterior, este acontecimiento no solo incrementó considerablemente la visibilidad global del emirato, sino que también fortaleció su reconocimiento internacional, colocándolo en el centro de la atención mundial por un mes completo⁸⁰ (Prato, 2019).

De forma paralela a la organización de estas competencias, otra táctica utilizada por Qatar para fortalecer su ‘marca nacional’ -vinculada estrechamente con la estrategia anteriormente abordada-, fue la inversión directa en clubes deportivos europeos. Entre las acciones más destacadas se encuentran la adquisición del mencionado *Paris Saint Germain*, así como el patrocinio de otros equipos, mediante la promoción de entidades qataríes en sus

⁷⁶ Es una de las dos citas ATP *Tour* celebradas en Medio Oriente.

⁷⁷ Desde 2004, siendo, años después, el primer país no europeo en acoger la prueba inaugural del campeonato, en el circuito de Losail.

⁷⁸ En 2021 Qatar fue incluido en el calendario del Campeonato Mundial de Fórmula 1 como penúltima prueba de la temporada.

⁷⁹ A pesar de la imagen proyectada durante el Mundial, resulta conveniente recalcar que Qatar es un Estado confesional cuya Constitución, en su artículo 1, establece que la religión oficial es el islam y que su sistema legal se inspira en la ley islámica. Esto implica que la religión está institucionalizada en el orden público mediante leyes que rigen la vida cotidiana de nacionales y extranjeros por igual. Por lo tanto, existen ciertas limitaciones estructurales a esa receptividad en función de su ordenamiento jurídico y valores socioculturales.

⁸⁰ En los años previos, en el marco de los preparativos para la organización, se suscitaron un sinnúmero de denuncias por parte de organizaciones internacionales de Derechos Humanos por las condiciones inhóspitas a las que se enfrentan miles de trabajadores de la construcción, especialmente de nacionalidades del sudeste asiático.

camisetas, como fue el caso del Fútbol Club Barcelona⁸¹, *Bayern Munich*⁸², *Associazione Sportiva Roma*⁸³ y, en Argentina, el Club Atlético Boca Juniors⁸⁴.

En suma, esta diplomacia deportiva ha permitido a Qatar no solo forjar una identidad propia y distinguible, sino también consolidarse como un actor destacado en el escenario regional, transformando la promoción de eventos deportivos en una verdadera carta de presentación internacional para el emirato.

Doha como hub turístico internacional

Dadas las diminutas dimensiones del territorio qatarí, Doha se presenta como una especie de ciudad-Estado en términos funcionales, concentrando el poder político-administrativo, la actividad económica-comercial, así como el polo cultural del país. Aprovechando su favorable ubicación geográfica en las costas del Golfo Pérsico y el impulso económico sostenido en las últimas décadas, Qatar ha orientado una parte significativa de su estrategia de proyección internacional a consolidar a su capital como una ciudad turística de referencia a nivel global.

En esta línea se han desarrollado numerosos proyectos de infraestructura que incluyen puertos modernos, autopistas de última generación, aeropuertos de diseño vanguardista, así como la construcción de villas y hoteles de lujo destinados a atraer al turismo. La organización de la Copa Mundial de la FIFA funcionó como catalizador de este proceso de transformación urbana. Según Ulrichsen (2014a), mientras en 2010 el país contaba con aproximadamente 10.000 habitaciones hoteleras, esta cifra se triplicó en apenas tres años, y para 2022 Doha se comprometió a ofrecer 84.000 plazas para responder a la afluencia de visitantes que se esperarían durante el evento.

Desde la adjudicación del Mundial en 2010, Qatar ha experimentado una transformación urbana sin precedentes. La inversión pública superó los 220.000 millones de dólares, destinados a la construcción de una ciudad prácticamente nueva, un sistema de metro de última tecnología y cientos de nuevas edificaciones residenciales y turísticas (McSweeney y Abdelbary, 2022).

⁸¹ Qatar Foundation fue patrocinador hasta el 2013 y desde allí hasta 2017 fue Qatar Airways.

⁸² Qatar Airways fue patrocinador oficial desde 2019 hasta 2023.

⁸³ Qatar Airways fue patrocinador oficial desde 2018 hasta el final de la temporada 2020/2021.

⁸⁴ Qatar Airways fue el patrocinador principal desde 2018 hasta 2022.

En paralelo, la apuesta estratégica por la industria aeronáutica ha sido otro componente en la construcción de la marca estatal. Por un lado, la consolidación del Aeropuerto Internacional Hamad como un nodo estratégico del transporte aéreo global ha transformado a la capital del emirato en un punto de conexión privilegiado entre Europa y Asia.

Por el otro, la expansión y modernización de la aerolínea de bandera, Qatar Airways, con una flota de más de doscientos aviones, operaciones en más de ciento cincuenta destinos internacionales y un plantel de aproximadamente cuarenta y cinco mil empleados (Álvarez-Ossorio y Gutiérrez de Terán, 2022), ha actuado como un instrumento amplificador de la visibilidad y facilitador de la accesibilidad al emirato. Su papel en la proyección exterior de Qatar es decisivo, ya que contribuye al fortalecimiento del turismo y al dinamismo de las relaciones comerciales, complementándose con las directrices de la Visión Nacional 2030. El reconocimiento repetido de Qatar Airways como la “mejor aerolínea del mundo” en los *World Airline Awards* de Skytrax⁸⁵ -título que obtuvo en 2017, 2019, 2021, 2022 y 2024 - ha consolidado aún más su prestigio dentro de la industria y ha reforzado su papel como emblema de la ‘marca nacional’ qatarí.

En conclusión, el presente capítulo ha permitido evidenciar cómo Qatar ha desplegado un conjunto sofisticado y deliberado de estrategias de *soft power* para posicionarse como un actor con peso en el escenario internacional. Mediante su diplomacia formal, Doha ha consolidado un perfil de mediador eficaz y confiable en conflictos de alta sensibilidad política. A través de su diplomacia pública, ha proyectado una narrativa funcional a sus intereses, articulando medios de comunicación, educación y cultura como herramientas de influencia. Finalmente, con la construcción de una marca nacional reconocida, el emirato ha sido capaz de asociar su imagen con modernidad, prestigio y liderazgo regional.

Resulta relevante destacar que las estrategias examinadas, lejos de operar de manera aislada, han funcionado de manera articulada de acuerdo con los lineamientos de política exterior descritos en el capítulo anterior. En el próximo capítulo se analizarán los resultados e implicancias de estas iniciativas, poniendo el acento en qué medida han contribuido

⁸⁵ Para más información, ver en: <https://www.worldairlineawards.com/es/qatar-airways-nombrada-mejor-aerolinea-del-mundo-en-2024-world-airline-awards/#:~:text=Qatar%20Airways%20nombrada%20mejor%20aerol%C3%ADnea%20de%20mundo%20en%20los%20World%20Airline%20Awards%202024,-Publicado%20en%2024th>

efectivamente a la proyección internacional del emirato, así como los desafíos y tensiones suscitadas a raíz de su implementación.

Capítulo III

Durante el periodo comprendido entre 2013 y 2024, Qatar logró consolidar un perfil internacional activo, caracterizado por una política exterior asertiva, autónoma y sustentada en un intenso despliegue de herramientas de soft power. Luego de haber examinado en el capítulo anterior las distintas estrategias implementadas por el emirato para proyectar su influencia, el presente capítulo se propone analizar principalmente los resultados derivados de dichas iniciativas.

Aunque las acciones impulsadas por Doha contribuyeron significativamente a posicionar al emirato como un actor relevante en el escenario internacional, ese proceso no estuvo exento de tensiones ni de costos diplomáticos. En efecto, la combinación entre una política exterior autónoma y una creciente visibilidad mediática, diplomática y cultural provocó visibles resistencias por parte de algunas capitales vecinas -Riad, Abu Dabi y Manama-, que interpretaron la hiperactividad qatarí como un desafío directo al status quo del CCG. Particularmente en el caso de Arabia Saudita, la proyección de Doha era percibida también como una amenaza a su hegemonía en el ámbito regional (Rodríguez García, 2022).

La manifestación más explícita de las tensiones mencionadas fue el bloqueo diplomático, político y económico impuesto a Qatar por parte del denominado cuarteto entre 2017 y 2021. Esta crisis no solo alteró el equilibrio interno del bloque de cooperación regional, sino que también tensionó la continuidad de las estrategias de soft power qatarí, al poner a prueba su capacidad de resistencia y adaptación en un contexto adverso. No obstante, lejos de ceder, el emirato logró sortear las restricciones mediante el despliegue de una estrategia multidimensional: fortaleció alianzas alternativas -principalmente con Turquía e Irán-, reconfiguró rutas logísticas, potenció su narrativa mediática y sostuvo una activa agenda diplomática.

Paradójicamente, aquello que fue concebido por sus detractores como un mecanismo de disciplinamiento, terminó por reforzar la capacidad de maniobra y la ‘autonomía estratégica’ de Qatar. La superación del bloqueo no sólo consolidó su independencia del eje saudí-emiratí, sino que reafirmó su tan anhelada proyección global a través de nuevos acuerdos, alianzas y reconocimientos, tales como la designación de “aliado principal fuera de la OTAN” por parte de Estados Unidos en 2022⁸⁶ (Shear, 2022).

*El análisis de este capítulo se estructura en tres partes centrales: en primer lugar, se plantea brevemente la **crisis del CCG iniciada en 2017**; en segundo lugar, se consideran las **implicancias del bloqueo** en las estrategias de soft power, el cual actuó como expresión de los límites y riesgos que conlleva el despliegue de una política exterior expansiva; y, en tercer lugar, se analizan los **resultados alcanzados** por las estrategias de poder blando desplegadas, demostrando la capacidad de adaptación y resiliencia qatarí ante contextos adversos.*

I. La crisis del Consejo de Cooperación del Golfo de 2017

⁸⁶ El cambio de Administración implicó un reaceramiento entre Washington y Doha después del impasse generado con la Administración Trump.

Como ha sido mencionado en el presente trabajo, la crisis diplomática iniciada el 5 de junio de 2017 marcó un parteaguas en la historia reciente del Golfo. Ese día, Arabia Saudita, Bahrein, EAU y Egipto rompieron relaciones diplomáticas⁸⁷ con Qatar y le impusieron un bloqueo que incluyó la irrupción del tránsito terrestre, marítimo y aéreo hacia el emirato. Como parte de esta escalada, también se exigió la salida inmediata de ciudadanos qataríes del territorio de los países contenciosos, así como el retiro de sus propios nacionales que residían en Qatar, afectando gravemente a familias con algún miembro de otra nacionalidad⁸⁸ y a los vínculos sociales y económicos transfronterizos.

A esta medida le siguió la presentación de un ultimátum compuesto por trece demandas, cuyo cumplimiento era la condición indispensable para levantar el cerco. Entre las exigencias se incluía: el cierre inmediato de la cadena mediática *Al-Jazeera*, la ruptura de relaciones diplomáticas con Irán, la expulsión de las tropas turcas del territorio qatarí, y el compromiso de someterse a constantes revisiones del cumplimiento de estas demandas por parte del esquema de cooperación regional (Steinberg, 2023).

Si bien la medida fue presentada oficialmente como respuesta al presunto apoyo de Doha a organizaciones terroristas -como la Hermandad Musulmana- y su cercanía con la República Islámica, la realidad revelaba una compleja trama de años de desconfianza acumulada, tensiones históricas, disputas ideológicas y rivalidades geopolíticas en torno al liderazgo regional (Cuadro, 2018).

En efecto, el malestar latente ya se evidenciaba con claridad durante los levantamientos de la Primavera Árabe de 2011, cuando Qatar encontró el escenario propicio para poner en práctica su 'nueva política exterior'. A diferencia de la mayoría de los Estados miembros del CCG, que interpretaron las demandas prodemocráticas como una amenaza al *orden* regional y optaron por respaldar a los regímenes tradicionales, Doha adoptó una postura divergente al establecer vínculos con sectores opositores, especialmente con aquellos vinculados a los hermanos musulmanes (MacDonald, 2021), quienes adquirieron un creciente protagonismo en países clave como Egipto.

⁸⁷ Luego, otros países árabes como Libia, Maldivas y Yemen adoptaron la misma medida de romper relaciones diplomáticas con el Estado del Golfo.

⁸⁸ Para más información, ver en: <https://dohanews.co/reunited-years-later-families-separated-by-2017-blockade-meet-once-more/> y <https://www.aljazeera.com/news/2017/12/14/siege-of-qatar-arbitrarily-splitting-up-families>

En consonancia con lo anterior, uno de los factores que más irritó tanto a Riad como a Abu Dabi, fue el respaldo de Qatar al gobierno de Mohamed Morsi en Egipto (2012-2013), que devino tras las elecciones celebradas una vez efectuada la caída de Hosni Mubarak⁸⁹. Mientras Arabia Saudita y EAU percibieron el ascenso de un gobierno islamista como un factor desestabilizador para su estabilidad interna y a su hegemonía regional -respaldando activamente el golpe de Estado que lo derrocó-, la familia Al Thani apostó decididamente por la continuidad democrática de Morsi y de la Hermandad Musulmana, a quienes brindó apoyo político, mediático y financiero. En esa dirección, *Al-Jazeera* ofreció una amplia cobertura de las protestas en la plaza de Tahrir⁹⁰ y, como se ha mencionado anteriormente, se convirtió en una plataforma de resonancia para los sectores opositores. Por su parte, la QIA inyectó más 2.000 millones de dólares al Banco Central de Egipto con el objetivo de estabilizar la economía del país (Rodríguez García, 2022). En definitiva, esta confrontación de intereses en un escenario tan estratégico como Egipto no sólo profundizó la rivalidad entre los actores del Golfo, sino que anticipó el clima de tensión que desembocaría en la crisis del CCG de 2017.

Esta escalada de tensiones no se manifestó de forma repentina en 2017, sino que tuvo un antecedente inmediato en 2014, cuando Arabia Saudita, Bahrein y EAU decidieron retirar a sus embajadores de Doha. La medida fue justificada bajo la acusación de que Qatar apoyaba movimientos islamistas e interfería en los asuntos internos de sus vecinos. Aunque el impasse diplomático fue resuelto unos meses después, el episodio puso de manifiesto el creciente malestar que generaba la autonomía política que Doha venía desplegando en la región⁹¹ (Izevbigie, 2019).

Este precedente reveló las fisuras estructurales dentro del CCG y anticipó el deterioro definitivo de las relaciones, que alcanzaría su punto de quiebre en 2017. El detonante fue entonces la difusión de un presunto mensaje del emir Tamim, publicado por la Agencia de Noticias de Qatar, en el cual elogiaba a Hamas, Hezbolá y llamaba al entendimiento con Irán. Aunque las autoridades qataríes rápidamente negaron la autenticidad del mensaje y

⁸⁹ Mubarak fue presidente de Egipto desde 1981 hasta 2011, ejerciendo el poder de manera dictatorial durante casi treinta años.

⁹⁰ La plaza fue el epicentro de las manifestaciones que comenzaron en enero de 2011 y se prolongaron durante varias semanas ocasionando la caída del presidente Mubarak.

⁹¹ El activismo de Qatar en el marco de la Primavera Árabe aún se encontraba muy presente pese a los esfuerzos del emir Tamim de tratar de recomponer la relación con los países del Golfo.

denunciaron un ciberataque⁹², sus vecinos aprovecharon el incidente para justificar una nueva ruptura diplomática y, esta vez, la imposición de un severo bloqueo.

En suma, el asedio efectuado evidenció así la existencia de profundas discrepancias regionales entre los miembros del CCG, convirtiendo la crisis en una escalada sin precedentes por el grado extremo de aislamiento político, diplomático y económico al que fue sometido Qatar. A continuación, se analizará la repercusión inmediata del mencionado evento en las distintas estrategias de poder blando del emirato.

II. Implicancias: el bloqueo como prueba de fuego para el *soft power* qatari

Las consecuencias iniciales del bloqueo fueron particularmente severas para el emirato, considerando que el 90% de los productos que consume son importados. De ese total, aproximadamente la mitad de los bienes de consumo y cerca del 40% de los alimentos ingresaban al emirato por la única frontera terrestre que comparte con Arabia Saudita (González del Miño, 2023). Frente a esta crítica dependencia logística, las autoridades qataríes reaccionaron reorganizando sus cadenas de suministro y buscando nuevas alternativas para evitar el riesgo inminente que implicaba el desabastecimiento de la población.

En un primer momento, *Qatar Airways* incrementó su flota y las operaciones de carga aérea para sortear el asedio; sin embargo, debido a los elevados costos del transporte por esta vía, al poco tiempo la mayoría de las importaciones comenzó a canalizarse por vía marítima (Steinberg, 2023).

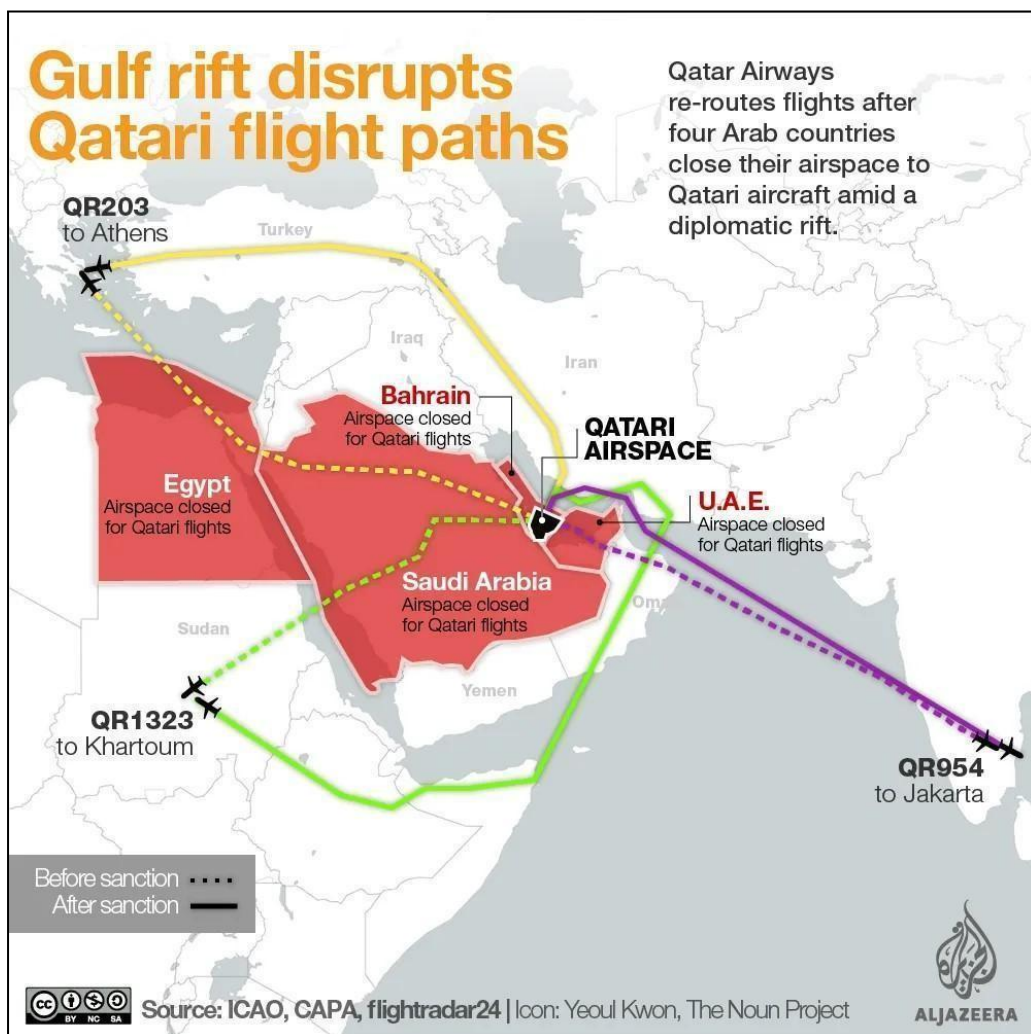
En ese contexto, el emirato demostró una notable capacidad adaptación al redirigir sus rutas comerciales hacia el puerto de Hamad, inaugurado en septiembre de 2017 -tan solo tres meses después del inicio del bloqueo-, el cual se consolidó como una vía estratégica de entrada para los buques internacionales. De esta manera, se reemplazó la dependencia previa de los puertos emiratíes, como Khalifa en Abu Dabi y Jebel Ali en Dubai⁹³ (Zafirov, 2017). Definitivamente, el puerto qatari no solo permitió garantizar la seguridad alimentaria, sino también la importación de materiales necesarios para el desarrollo de infraestructura de

⁹² Posteriormente, el Ministerio del Interior de Qatar expuso evidencia que vinculaba el origen del ciberataque realizado con los EAU. Paralelamente, el Departamento de Seguridad Nacional determinó que, por el grado de profesionalismo del ataque, este solo podría haberse llevado a cabo con el respaldo de recursos estatales.

⁹³ Se trata del puerto más grande de Medio Oriente y el noveno a nivel mundial.

para el Mundial de la FIFA de 2022, conectado una serie de puertos en Omán, Turquía, Pakistán e India (Carrión, 2017).

Retomando con la aerolínea de bandera de Qatar, la misma se vio fuertemente afectada al perder el acceso a dieciocho ciudades en los países detractores y la posibilidad de sobrevolar sus espacios aéreos, obligando a *Qatar Airways* a reestructurar la mayor parte de sus rutas (*Al-Jazeera*, 2018). A continuación, se presenta una imagen representativa de dicha modificación, en la cual se plantean tres destinos -Atenas, Jartum y Yakarta- de distintos continentes con sus respectivas rutas, previas al bloqueo (en línea discontinua) y durante el bloqueo (en línea recta).



Fuente: Al-Jazeera, 2017a

Como puede apreciarse, las rutas de entrada y salida del emirato se constriñeron a un único corredor aéreo: el espacio iraní. Esta situación impactó especialmente en los vuelos hacia Europa y al norte de África. En el primer caso, las aeronaves debían atravesar el espacio aéreo de Irán para luego ingresar a Europa vía Turquía; en el segundo, las rutas variaron según el destino: podía replicar inicialmente la ruta detallada anteriormente hacia Europa para luego cruzar el mediterráneo rumbo a territorio africano, o bien, atravesar el espacio aéreo omaní e ingresar al continente por el Cuerno de África -evitando el espacio aéreo yemení, afectado por la guerra. En consecuencia, estos desvíos provocaron un aumento significativo en los tiempos de vuelo y en los costos operativos.

En línea con lo anterior, el Grupo *Qatar Airways* registró una pérdida de 69 millones de dólares en el año fiscal 2017/2018, cifra que se incrementó al año siguiente, con una pérdida neta de 639 millones de dólares para 2018/2019, lo que equivale a diez veces más que el año previo. Por supuesto, que dentro de los factores influyentes figuran, la pérdida de rutas frecuentes y altamente demandadas, mayores costes de combustible y fluctuaciones cambiarias. Sin embargo, el principal desencadenante de esta situación fue, indudablemente, el bloqueo (Aviaciononline, 2019).

Adicionalmente, otras aerolíneas del Golfo también se vieron afectadas, entre las cuales se incluyen *Emirates* de Dubái, *Etiihad Airways* de Abu Dabi, *Saudia* de Arabia Saudita y *Gulf Air* de Bahrein, que tuvieron que cancelar sus vuelos hacia y desde Doha (*Al-Jazeera*, 2017). Sin lugar a duda, esa situación perjudicó la accesibilidad del emirato, implicando un claro revés a la estrategia de posicionarse como un 'hub turístico internacional', abordada en el capítulo anterior.

En el plano educativo, las consecuencias del bloqueo también se hicieron notar. La medida adoptada por los países detractores de ordenar la salida de sus ciudadanos del territorio qatari, afectó directamente a estudiantes matriculados en distintas universidades ubicadas en *Education City*. Estos jóvenes enfrentaron interrupciones abruptas en su formación, dificultades para la convalidación de créditos académicos y complicaciones para continuar sus estudios en sus países de origen⁹⁴.

Simultáneamente, los estudiantes qataríes que cursaron en los países bloqueadores fueron expulsados sin previo aviso, se les negó la posibilidad de rendir exámenes de fin de

⁹⁴ Para más información ver en: <https://qviews.qatar.northwestern.edu/8689/uncategorized/what-the-blockade-means-for-students/>

curso y de acceder a sus certificados de graduación. El Comité Nacional de Derechos Humanos de Qatar (NHRC por sus siglas en inglés) documentó múltiples violaciones a los derechos educativos y civiles de los estudiantes (Schatz, 2017), detallando 139⁹⁵ casos en un informe elevado a la UNESCO⁹⁶ en julio de 2017 (*Al-Jazeera*, 2017b).

A medida que la crisis se prolongaba, la imagen de Doha como ‘*cluster* educativo’ internacional fue puesta en tela de juicio por la preocupación sobre la estabilidad y viabilidad de un proyecto de la magnitud de *Education City*, en un entorno de hostilidad regional. En ese momento, algunos académicos como Davidson⁹⁷ y Ulrichsen advirtieron que el conflicto podía generar un daño irreparable en la reputación de los Estados del Golfo, como anfitriones de campus universitarios, en general, y de Qatar en particular (citados en Elmes, 2017). Este hecho resultó especialmente sensible si se recuerda que el objetivo principal de la VNQ 2030 reside en la transición hacia una economía basada en el conocimiento.

Por otra parte, el gigante de la comunicación qatari -fuente principal de tensión entre los miembros del CCG- también fue objeto de restricciones. Siguiendo a Espinosa (2017), casi en simultáneo con la ruptura de las relaciones diplomáticas, Riad, Abu Dabi, Manama y El Cairo bloquearon tanto los canales como los sitios oficiales de *Al-Jazeera*. En el caso de Egipto, se produjeron, a su vez, una serie de persecuciones y arrestos a periodistas pertenecientes a dicho medio (Reuters, 2022). No obstante, pese a los mencionados desafíos, el medio emblema de la diplomacia pública qatari siguió operando como un componente central de la política exterior del emirato, sirviendo como contrapeso de la narrativa de los países detractores.

En paralelo, los países del cuarteto también intentaron erosionar la reputación de Doha como mediador neutral, una de las credenciales clave que había consolidado a nivel internacional. Para ello, buscaron vincular al emirato con el financiamiento y apoyo a distintas organizaciones terroristas⁹⁸, apuntando particularmente a su relación con actores como los Hermanos Musulmanes, Hamas y diversas milicias islamistas. Aunque Qatar rechazó categóricamente estas acusaciones, clasificándolas de infundadas, el objetivo de esta ofensiva discursiva era claro: no solo desacreditar su imagen en el mundo árabe, sino

⁹⁵ De las cuales 85 fueron adjudicadas a EAU, 29 a Arabia Saudita y 25 a Bahrein.

⁹⁶ Siglas correspondientes a la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

⁹⁷ Académico con una larga trayectoria de investigación en política comparada de Medio Oriente.

⁹⁸ En efecto, el detonante de la crisis fueron estas acusaciones.

también socavar el prestigio diplomático internacional que había construido a lo largo de las gestiones en múltiples conflictos regionales.

Un aspecto no menor a resaltar es que el estallido de la crisis coincidió con el cambio de la administración norteamericana, circunstancia que ofreció un terreno fértil para que la narrativa de los países bloqueadores encontrara eco en el Salón Oval. Durante los primeros meses de su presidencia, Donald Trump expresó públicamente su respaldo a la postura del cuarteto⁹⁹, en línea con una visión más confrontativa hacia Irán y sus aliados en la región (Izevbigie, 2019). En efecto, el 6 de junio de 2017, el mandatario publicó desde su cuenta personal de la red social X el siguiente mensaje: *...extremism, and all reference was pointing to Qatar. Perhaps this will be the beginning of the end to the horror of terrorism!* (Trump, 2017). Esta alineación inicial de Washington con los gestores del asedio significó un golpe bajo para Doha, que históricamente había mantenido una relación sólida con Estados Unidos, tanto en términos estratégicos y diplomáticos -tal como se abordó en el primer capítulo.

En ese complejo escenario, resulta dable destacar la relevancia que cobraron dos actores para mitigar los efectos del asedio: Turquía e Irán. Como se planteó anteriormente, el emirato se encontraba prácticamente estrangulado por casi todos los frentes, por ende, el acercamiento con Teherán fue esencial para el acceso y la comunicación de Qatar con el exterior al proporcionar su espacio aéreo y marítimo¹⁰⁰. Asimismo, la República Islámica suministró alimentos, sobre todo frutas y verduras, durante los meses más críticos del bloqueo (*Deutsche Welle*, 2017). Por su parte, la intensificación del lazo con Ankara fue aún más significativa, ya que este redobló su apoyo no sólo con el envío de aviones y barcos con alimentos, sino que también mediante el despliegue de tropas turcas en el territorio qatarí¹⁰¹. Apenas dos días después del inicio del bloqueo, el Parlamento turco ratificó una serie de acuerdos de cooperación militar con el emirato (*Al-Jazeera*, 2017c).

En línea con lo anterior, no se debe perder de vista que Doha terminó no solo desistiendo de acatar las demandas propuestas por el cuarteto, sino que adoptó una postura

⁹⁹ Previamente, aprovechando su participación durante la Cumbre del CCG celebrada en mayo del 2017, Trump condenó a Hamas y al gobierno iraní por su apoyo al entonces gobierno sirio de Bashar Al-Assad e instó a los países del bloque a combatir el terrorismo.

¹⁰⁰ Esto derivó en la plena normalización de las relaciones diplomáticas con Irán, que habían sido previamente reducidas en apoyo a Arabia Saudita tras los ataques a la embajada saudí en Teherán en 2016.

¹⁰¹ Cabe recordar, como fue abordado en el primer capítulo, que en 2014 tuvo lugar la firma del primer acuerdo militar entre Qatar y Turquía.

contraria: mantuvo las relaciones diplomáticas con el país persa y profundizó su alianza con Turquía, lo cual constituyó una respuesta directa al intento de condicionar su política exterior.

En definitiva, el bloqueo del Golfo en 2017 no sólo desafió la resiliencia del Estado qatarí, sino que se constituyó en una verdadera prueba de fuego para su estrategia de *soft power*. De este modo, el cerco impuesto por sus vecinos buscó no únicamente aislarlo diplomática y económicamente, sino también desarticular los pilares que sostenían su proyección internacional, generando -en un principio- serias dificultades en las tres dimensiones examinadas en el segundo capítulo: la diplomacia formal y pública y construcción de la marca nacional. Al mismo tiempo, este episodio representó un obstáculo significativo para la hoja de ruta trazada por la VNQ 2030, en particular en lo que refiere a la diversificación económica.

III. Resultados: el saldo positivo de las estrategias de *soft power* de Qatar

El 5 de enero de 2021, durante la 41° cumbre del CCG celebrada en Al-Ula, Arabia Saudita, se anunció oficialmente el levantamiento del bloqueo que había sido impuesto a Qatar desde junio de 2017 (Rodríguez García, 2022). El acuerdo, promovido por Kuwait supuso la normalización de las relaciones diplomáticas entre Doha y los países del cuarteto árabe, marcando el fin de una de las crisis más prolongadas y significativas en la historia del Golfo. No obstante, lo cierto es que, dada la magnitud del enfrentamiento, el bloqueo dejó una marca indeleble en las relaciones intrarregionales que difícilmente sea superada, y más aún, olvidada.

Más allá del restablecimiento de los vínculos formales, el desenlace de la disputa dejó al descubierto un saldo ampliamente favorable para Qatar, que no solo logró resistir las presiones externas sin ceder a ninguna de las demandas impuestas, sino que emergió del conflicto con una política exterior visiblemente más firme, diversificada y coherente con sus intereses nacionales.

En conformidad con la definición adoptada en el marco teórico conceptual, la **política exterior** no se limita a una mera declaración de intenciones, sino que se expresa en la forma, la dirección y conducta adoptada por un Estado frente al entorno internacional (Arredondo, 2016). Partiendo de esta definición, resulta posible identificar cómo Qatar, frente a una situación sumamente hostil como fue el bloqueo regional, supo articular una política exterior capaz de reafirmar sus intereses nacionales -como la preservación de su soberanía,

la diversificación de alianzas y la proyección de su influencia- a través de una serie de instrumentos propios del poder blando.

Contrario a lo pretendido, la estrategia de aislamiento regional no debilitó al emirato; más aún, contribuyó a acelerar una serie de transformaciones internas y a consolidar su 'autonomía estratégica'. Este fortalecimiento de una política exterior soberana y no subordinada a las exigencias del entorno inmediato permite entender el caso qatari a la luz del concepto de **autonomía** en la política exterior. Tal como se conceptualiza en el presente trabajo, dicha autonomía implica la capacidad de un Estado para definir y ejecutar su curso de acción internacional sin quedar supeditado a los intereses de otros actores. En tal sentido, el hecho de que Doha resistiera las presiones del cuarteto sin doblegarse ante sus demandas, constituye una manifestación concreta de esa autonomía estratégica, desafiando las lógicas tradicionales de dependencia y alineamiento que predominan en el orden regional de Medio Oriente.

Desde el punto de vista diplomático, cabe subrayar que Doha logró reposicionarse como un actor ineludible en lo referente a la mediación de conflictos regionales e internacionales. Tal como figura en el **Anexo**, Qatar desempeñó un papel central en diversas negociaciones de alto nivel, destacándose el acuerdo entre Estados Unidos y el talibán -durante el asedio y en pleno contexto de pandemia¹⁰²-; las conversaciones intraafganas posteriores; los esfuerzos para congregar facciones antagónicas en pos de lograr un diálogo nacional en Chad e incluso en los canales diplomáticos abiertos durante la escalada de tensiones entre Hamas e Israel a partir de octubre de 2023. Esas gestiones evidenciaron que, a pesar del bloqueo, el emirato logró preservar -e incluso reforzar- su credibilidad como mediador, una de las cualidades que hacen de Doha un actor singular en la región.

Retomando lo trabajado en la introducción, más allá de la definición formal del **mediador** entendido como aquella tercera parte que facilita el diálogo entre actores en pugna sin imponer soluciones ni decisiones vinculantes, resulta fundamental no perder de vista el componente político que implica el ejercicio de esta función. La mediación, por tanto, no sólo exige neutralidad y habilidades diplomáticas, sino que también requiere que el actor que la desempeña sea percibido como confiable, legítimo e incluso relevante dentro del escenario internacional. En el contexto del bloqueo, Qatar encontró en la mediación

¹⁰² Pandemia que afectó al mundo entero a causa del virus COVID-19 que tuvo lugar durante los años 2020/2021.

internacional una eficaz herramienta para “combatir” al ostracismo político-diplomático al cual pretendió ser empujado. Así, el ejercicio sostenido de este rol contribuyó a reafirmar su centralidad como actor regional como así también sostener su proyección internacional.

En consonancia con Kamrava (2017), Qatar representa el caso paradigmático de un “Estado pequeño e influyente” que, mediante la convicción de las autoridades políticas respecto del lugar que desea detentar en la región y a una política exterior claramente deliberada, ha logrado compensar su limitada capacidad material con una notable habilidad para ejercer una diplomacia activa y erigirse como un actor confiable para Occidente. En esta misma dirección, y tal como se vaticinó en la introducción, Doha ha constituido un caso profundamente desafiante para la categoría analítica de **pequeños Estado**, ya que su rol en la política internacional no representa un correlato con lo que ha de esperarse de una nación con sus dimensiones geográficas, demográficas y materiales.

A decir verdad, esa proyección de influencia extendida más allá de los límites de la subregión del Golfo, ha permitido que el emirato adopte, en determinadas áreas de cuestiones, un comportamiento comparable al de una **potencia media**. Este tipo de actores, aunque no detentan los recursos estructurales con los que sí cuentan las grandes potencias, se distinguen por desplegar una política exterior con ciertos visos de autonomía, con capacidad de iniciativa y una clara intención de moldear, al menos parcialmente, su entorno regional o inmediato.

Analizado desde esta perspectiva, se puede establecer que Doha se aproxima a la categoría funcional de potencia intermedia en ascenso, gracias a la combinación de su destacado papel de mediador, su activismo regional, su capacidad de vincularse con distintas potencias -como Estados Unidos, China y países de la Unión Europea-, y de manera central, su intenso y extenso despliegue de estrategias de poder blando.

Por todo lo anteriormente expuesto, y considerando especialmente la forma en la que Qatar afrontó la crisis, el caso del emirato pone de relieve que un pequeño Estado, dotado de una visión estratégica a largo plazo y capaz de gestionar de manera inteligente sus recursos limitados, puede desafiar las jerarquías tradicionales del sistema internacional. Frente al bloqueo, retroceder o reducir su capacidad de agencia nunca fue una alternativa considerada por las autoridades qataríes; por el contrario, supieron adaptarse con determinación a los nuevos vientos que soplaban. Finalmente, el tiempo validó este enfoque al obligar a sus

rivales a reconocer tácitamente a Qatar como un actor plenamente autónomo y relevante en el escenario internacional (Álvarez-Ossorio y Gutiérrez de Terán, 2022).

En lo que respecta a sus vínculos con Turquía e Irán, tal como se ha abordado a lo largo del presente trabajo, puede afirmarse que no se trataba de relaciones recientes, aunque durante el periodo de crisis se evidenció un notable fortalecimiento de dichos lazos. Por consiguiente, estos dos Estados que actuaron como soportes ante el aislamiento regional, contribuyeron a que esa política exterior se tornara aún más autónoma y menos dependiente de las principales capitales del Golfo (Fabani, 2021).

En el plano financiero, la *QIA* desempeñó un papel clave como instrumento de resiliencia económica. En lugar de actuar únicamente como una entidad financiera de carácter técnico, el fondo soberano actuó como una extensión concreta de la política exterior del emirato. En los primeros meses del enfrentamiento el gobierno repatrió 30.000 millones de dólares desde la *QIA* al Ministerio de Finanzas, con el objetivo de inyectar liquidez al sistema bancario nacional y amortiguar la salida de capitales generada por la incertidumbre regional (England y Kerr, 2017). Esta operación, posible gracias a la diversificación y liquidez de su cartera, permitió mantener la estabilidad macroeconómica del país sin interrumpir su funcionamiento interno ni arriesgar sus compromisos financieros internacionales (Al-Marri, 2020).

En cuanto al sector energético, Qatar no solo logró sostener sus compromisos de exportación durante el bloqueo, sino que profundizó su papel como proveedor confiable de GNL a nivel global. Por un lado, para sortear las restricciones impuestas por sus vecinos, el emirato reorganizó sus rutas de exportación marítima a través de las aguas territoriales de Irán, transitando por el Golfo Pérsico y cruzando el Estrecho de Ormuz¹⁰³ hacia el Golfo de Omán, desde donde accedía a alta mar. Esta reconfiguración logística permitió evitar el espacio marítimo emiratí y garantizó la continuidad de los envíos sin infringir el derecho internacional¹⁰⁴.

¹⁰³ En conformidad con lo establecido por la Convención de las Naciones Unidas sobre el Derecho del Mar (CONVEMAR), el Estrecho de Ormuz está abierto a la navegación internacional, ya que se rige por la condición de “paso en tránsito”, lo que significa que debe estar abierto y deber ser utilizable por la navegación internacional para cualquier país.

¹⁰⁴ EAU suspendió el “paso inocente” para buques de bandera qatarí por razones de seguridad nacional, amparándose en lo previsto por el artículo 25.3 de la CONVEMAR.

En paralelo, *QatarEnergy* anunció en pleno 2017 la decisión de aumentar la capacidad de producción de GNL de 77 a 100 millones de toneladas anuales¹⁰⁵, mediante la expansión y desarrollo del yacimiento *North Dome* (Al-Tamimi et al, 2023). Esa determinación puso de manifiesto que el rótulo de **potencia energética** no se limita únicamente a la abundancia de ciertos recursos naturales, sino que implica también la capacidad estatal para proyectarlos estratégicamente en el ámbito internacional, incidiendo directamente en las dinámicas económicas globales e incrementando la influencia política del emirato.

Al mismo tiempo, resulta menester destacar que las exportaciones a través del gasoducto *Dolphin* -que conecta con EAU y Omán- continuaron ininterrumpidamente, lo cual puso de manifiesto que, incluso en medio de las tensiones, Doha supo separar las disputas políticas de sus obligaciones contractuales (Álvarez-Ossorio y Gutiérrez de Terán, 2022). Esta “coherencia táctica” reforzó su reputación como socio energético estable, particularmente en un contexto internacional caracterizado por la volatilidad en los precios de la energía y la reconfiguración de las cadenas de suministro globales. En este sentido, no debe perderse de vista que Qatar ha procurado -y lo seguirá haciendo- consolidar su liderazgo en el mercado global de GNL, en competencia directa con otras potencias gasíferas como Australia y Estados Unidos¹⁰⁶ (Kimani, 2021).

El cerco regional también terminó potenciando un proceso que, a priori, resultaba impensado para un Estado con las condiciones climáticas y geográficas de Qatar: la rápida transición hacia una autosuficiencia en el sector agroalimentario. Uno de los casos más representativos fue la instalación de plantas de procesamiento de productos lácteos, como las desarrolladas por la empresa *Baladna*¹⁰⁷, que permitieron sustituir buena parte de las importaciones que anteriormente provenían, en su mayoría, desde territorio saudí.

Con dicho objetivo en mente, las autoridades qataríes emprendieron la ambiciosa transformación de más de dos millones de metros cuadrados de desierto en una moderna

¹⁰⁵ En febrero de 2024, *QatarEnergy* comunicó que nuevamente aumentaría la capacidad de GNL a 142 millones de toneladas por año antes de finales de esta década, lo que equivale un aumento de casi el 85% con respecto a los niveles de producción del 2023.

¹⁰⁶ La competencia con Estados Unidos se concentra principalmente en los mercados europeos, especialmente a partir de las oportunidades generadas por la guerra en Ucrania y la consecuente reducción del suministro ruso. Por su parte, Australia disputa el liderazgo con Qatar en los mercados asiáticos, donde ambos países mantienen una presencia consolidada como principales exportadores de GNL.

¹⁰⁷ Para más información, ver en: <https://www.swissinfo.ch/spa/una-lecher%C3%ADa-en-el-desierto-para-resistir-al-bloqueo-en-catar/45350328>

granja lechera equipada con establos, salas de ordeño automatizadas y líneas de procesamiento industrial. Como parte de esta iniciativa, se transportan por vía aérea 4.000 reses desde Estados Unidos y, en solo seis meses, la instalación ya se encontraba plenamente operativa (GEA Group, s/f).

En pocos años, esta empresa no solo ayudó al emirato a alcanzar la autosuficiencia en materia de productos lácteos, sino que comenzó a exportar sus excedentes a distintos países de la región (Vargas, 2022). Este tipo de iniciativas, a su vez, se inscriben en el espíritu de la VNQ 2030, particularmente en su pilar económico, y constituye una clara manifestación de la voluntad estatal de reducir las vulnerabilidades estructurales del país.

En el terreno del transporte aéreo y la conectividad, *Qatar Airways* se reinventó con éxito durante y después del bloqueo. Por un lado, en pleno boicot la aerolínea además de reestructurar sus rutas en tiempo récord amplió su red de destinos, renovó su flota e implementó mejoras en el servicio que la llevaron a ser galardonada en múltiples ocasiones como la mejor aerolínea del mundo por *Skytrax* (Clarín, 2017; Ramón Vilarasau, 2017). Sin lugar a duda, la mencionada flexibilidad operativa permitió incrementar su peso como vehículo y símbolo de la ‘marca Qatar’, al tiempo que contribuyó directamente al posicionamiento de Doha como un nodo clave en las rutas entre Europa, Asia y África.

Por otro lado, la aerolínea nacional con ambiciones globales continuó realizando una serie de inversiones estratégicas en otras compañías de la industria, destacándose la compra casi del 10% de *Cathay Pacific*, el incremento de su participación en el grupo europeo *IAG*¹⁰⁸, la compra del 49% de la compañía italiana *Meridiana* y el anuncio de duplicar la participación del grupo *LATAM* (The Economist, 2017).

Con relación al plano educativo, *Education City* logró sortear las restricciones impuestas y mantuvo su funcionamiento sin interrupciones significativas. Lejos de paralizarse, este *cluster* académico impulsado por *Qatar Foundation* reafirmó su compromiso con la educación de excelencia y alcance global, consolidándose como un espacio de resistencia intelectual frente al aislamiento. En efecto, como señala el titular de un artículo de la mencionada fundación “Intentaron convertir a Qatar en una isla. Construimos puentes a través de la educación” (*Qatar Foundation*, 2019).

¹⁰⁸ Es un *holding* de aerolíneas británico-español que agrupa a varias marcas importantes, incluyendo *British Airways*, *Iberia*, *Vueling*, *Aer Lingus* y *LEVEL*. El grupo se fundó en 2011 a partir de la fusión de *Iberia* y *British Airways*.

Durante el bloqueo, las autoridades qataríes decidieron no “jugar la misma carta” que sus vecinos, y se mantuvieron firmes en la postura de no expulsar a ninguna persona de la comunidad académica de su país. Esta decisión, por ejemplo, permitió que 226 profesores y personal universitario egipcio permaneciera en el emirato (Schatz, 2017). Resulta fundamental entender la importancia estratégica de este recurso de *soft power* para la política exterior qatarí, ya que a través del instrumento de la educación no sólo se contribuye a la formación de quienes ocuparan posiciones de liderazgo el día de mañana, sino que también -como anticipó Antwi-Boateng (2013)- se fortalece la capacidad del emirato para moldear las mentes de las generaciones presentes y futuras, en particular de las elites árabes y musulmanas.

En lo referente a la cadena mediática insignia del emirato, *Al-Jazeera* también mantuvo su centralidad como instrumento de *soft power*, consolidándose como referente informativo en el mundo árabe y como contrapeso mediático frente a los discursos de sus adversarios regionales. En vez de ver disminuida su influencia durante la crisis, las restricciones impuestas por los países bloqueadores terminaron por reforzar su protagonismo, al presentarla como un medio dispuesto a desafiar narrativas hegemónicas en la región. De hecho, la exigencia de su cierre no sólo fracasó, sino que generó un evidente “efecto *boomerang*”, suscitando un amplio rechazo internacional. El periódico británico, *The Guardian*, calificó la demanda como ridícula, mientras que la Federación Internacional de Periodistas la condenó abiertamente (Al Tamimi et al, 2023). Por su parte, la directora de la División de Medio Oriente y Norte de África de *Human Rights Watch*, Sarah Leah Whitson (2017), tuiteó desde su cuenta personal de la red social X el siguiente mensaje:

The UAE and Saudi demand that Qatar shut down Al-Jazeera doesn't just punish Qatar; it punishes the millions of Arabs in the region from important news coverage. This is just an attempted expansion of the cowardly censorship they have inflicted on their own citizens, but it will fail.

Este tipo de recursos -el prestigio de su aerolínea de bandera, el despliegue de universidades internacionales, la proyección global de *Al-Jazeera* - se inscriben plenamente en aquello que Nye (2004) define como ***soft power***: la capacidad de un actor para atraer y persuadir mediante elementos simbólicos y culturales. En el caso qatarí estos elementos no operan de manera aislada, sino que están articulados en torno a una narrativa coherente de diplomacia pública y marca nacional, la cual se traduce en una imagen internacional

asociada al liderazgo, la modernidad y la apertura. Tal como propone Dinnie (2008), estas estrategias buscan posicionar a la nación en el imaginario global, fortaleciendo su legitimidad y su influencia sin recurrir al poder coercitivo.

Por último, uno de los mayores logros en materia de proyección internacional fue sin duda alguna la concreción del Mundial de la FIFA a poco más de un año de levantado el bloqueo, el cual no solo se llevó a cabo pese a la incertidumbre generada, sino que posicionó a Qatar como el primer país de la región en organizar el evento deportivo más importante del mundo. De este modo, se puede argüir que la realización del torneo fue la culminación de una estrategia de largo plazo orientada a la construcción de una reconocida 'marca nacional'.

En este marco, la organización del mencionado evento deportivo, junto con los contratos energéticos a largo plazo firmados con una serie de socios asiáticos y europeos, refuerzan la visión de que Doha ha alcanzado una notable capacidad de **influencia internacional** en determinadas áreas de cuestiones. Tal como sugieren Keohane y Nye (1988), influir implica lograr que otros realicen una determinada acción que no harían en circunstancias normales. Desde esta perspectiva, resulta ilustrativo que un Estado pequeño, sin tradición futbolística consolidada, lograra imponerse como anfitrión del Mundial de la FIFA frente a otras candidaturas, o que países como Alemania dejaran en segundo plano sus críticas en materia de derechos humanos para cerrar acuerdos de provisión energética. Sendos casos se erigen como una prueba fehaciente de que Doha ha logrado influir en decisiones de otros actores, incluso de mayor peso relativo en el escenario internacional.

En conclusión, a lo largo del presente capítulo se analizaron de manera integrada las implicancias que tuvo el bloqueo, así como también los posteriores resultados derivados de las estrategias de *soft power* qatarí. A través del estudio de la crisis del CCG como caso empírico, se evidenció como las mencionadas estrategias previamente implementadas -plasmadas en la diplomacia formal y pública, así como en la construcción de la marca nacional- fueron puestas a prueba en un contexto de alta presión regional. En lugar de verse desarticuladas, las mismas revelaron una notable capacidad de resiliencia y adaptación.

Los efectos inmediatos del bloqueo dejaron al descubierto las vulnerabilidades estructurales del emirato, así como su habilidad para reconvertir las adversidades en oportunidades de fortalecimiento. En simultáneo, los resultados obtenidos dan cuenta de una política exterior que no sólo resistió el aislamiento, sino que se proyectó con mayor firmeza y autonomía en los ámbitos político-diplomático y económico.

En esta línea, los hallazgos del capítulo ratifican que las estrategias delineadas no pueden analizarse como una apuesta arbitraria, sino como una política de Estado de largo plazo, orientada a redefinir los equilibrios regionales y ampliar los márgenes de maniobra del país en el escenario internacional. En la conclusión se retomarán las reflexiones finales del presente trabajo.

Conclusión

La política exterior de Qatar entre los años 2013 y 2017 constituye un ejemplo paradigmático dentro del estudio de los 'Estados pequeños', al evidenciar cómo un país con recursos materiales limitados en términos tradicionales, ha logrado consolidar una proyección regional e internacional significativa mediante el uso intensivo y estratégico del '*soft power*'. En el marco de una región convulsa, atravesada por lógicas de dependencia y alineamiento, Doha ha conseguido forjar un 'perfil autónomo e influyente' que desafía abiertamente los márgenes de acción convencionalmente atribuidos a los Estados de menor tamaño.

Partiendo de esa premisa, el *objetivo general* de la presente investigación fue analizar el proceso mediante el cual Qatar -el segundo Estado más pequeño del Golfo Pérsico, con limitaciones demográficas, geográficas y militares- ha logrado consolidar y expandir su influencia en el orden regional e internacional durante el período de estudio. Para ello, se puso el foco en el liderazgo del emir Tamim y en las estrategias de inserción desplegadas.

La *hipótesis* de la cual se partió, sostiene que dicha proyección no fue producto del azar ni de factores coyunturales, sino el resultado de una estrategia deliberada que combinó eficazmente herramientas diplomáticas y económicas, con un fuerte énfasis en el uso intensivo del *soft power* como mecanismo para superar de sus limitaciones estructurales. En este sentido, se destacaron tres pilares fundamentales, a saber: el despliegue de una diplomacia pública activa, la consolidación de una marca nacional sólida y reconocible y su participación sostenida como mediador en conflictos regionales e internacionales, enmarcado dentro de la diplomacia formal.

Para abordar este proceso, la investigación se estructuró en tres capítulos, cada uno de los cuales aportó, desde una dimensión específica, elementos clave para comprobar la validez de la hipótesis y dar respuesta a los objetivos formulados en el inicio del trabajo.

Dicho esto, el **Capítulo I** estuvo orientado a describir los principales lineamientos de la política exterior qatarí. A partir de un recorrido histórico, el capítulo expuso el punto de inflexión que supuso la llegada del emir Hamad en 1995, dando inicio a una etapa conocida como la "nueva política exterior". Este proceso no solo implicó un giro en el perfil internacional del emirato, sino que marcó el comienzo de una política exterior proactiva,

centralizada y multilateral, concebida para romper con la dependencia histórica hacia Arabia Saudita y posicionar a Qatar como un actor relevante en el Golfo y más allá.

En cuanto a los lineamientos descritos, el primero fue la defensa y seguridad nacional. Este ha tenido como propósito orientar al emirato especialmente a compensar sus limitaciones estructurales mediante 'alianzas estratégicas' con potencias militares como Estados Unidos, Reino Unido, Francia y Turquía. La mencionada red de vínculos le ha permitido a Doha asegurar su supervivencia estatal, y al mismo tiempo, sentar las condiciones mínimas para ganar mayor capacidad de agencia y despegar así una política exterior más ambiciosa.

En esa línea, se describió la 'política autonómica', orientada a que la política exterior del emirato se configurara como una expresión directa del interés nacional qatarí. El desarrollo de la mencionada autonomía se ha sustentado en dos pilares clave: por un lado, el económico, basado en la independencia financiera derivada de la exportación de GNL, que ha permitido a Qatar consolidarse como una auténtica 'potencia energética'; y por otro, el político-diplomático, que refiere al equilibrio estratégico que ha conseguido establecer Doha con actores estatales -regionales o extrarregionales- y con actores no estatales, entre los que destacan movimientos propios del islam político.

El tercer lineamiento descrito fue el de 'proyección e influencia global' destinado a la búsqueda de estatus en el sistema internacional. En definitiva, ese principio rector se ha convertido en una constante dentro de la política exterior qatarí, el cual ha servido como un faro para muchas de las estrategias de poder blando implementadas.

Por último, se abordó la VNQ 2030, concebida como un plan de desarrollo integral que no solo orienta la transformación económica y social del emirato, sino que también proyecta -hasta el momento de elaboración del presente trabajo- hacia el exterior una imagen de modernidad, sostenibilidad y apertura. Lanzada bajo el liderazgo del emir Tamim, dicha visión se ha constituido como un instrumento fundamental, estructurado en torno a cuatro pilares -desarrollo humano, desarrollo social, desarrollo económico y desarrollo ambiental- que traza una ambiciosa hoja de ruta para el futuro del país.

Este capítulo fue clave para sentar las bases analíticas necesarias para comprender el marco general sobre el cual se asientan las decisiones de política exterior de Qatar, por ende, las estrategias de *soft power* desplegadas a lo largo del periodo estudiado. De esta

manera, quedó de manifiesto que el estatus que detenta Doha no es el resultado de acciones circunstanciales, sino de una cosmovisión integral concebida por las autoridades qataríes a finales del siglo pasado, y sostenida por el emir Tamim. En tal sentido, el capítulo contribuyó de manera decisiva a la validación de la hipótesis, al poner de manifiesto que el despliegue del *soft power* qatarí ha sido parte de una política exterior deliberada y articulada sobre principios estratégicos bien definidos.

En lo que respecta al **Capítulo 2**, se examinaron las distintas estrategias de *soft power* implementadas por Qatar, en línea con el segundo objetivo específico de la tesina. Se pudo demostrar concretamente cuales son los principales vehículos de poder blando que viabilizaron la consecución de un mayor protagonismo en la región, lo que se traduce a su vez, en un mayor reconocimiento internacional, tal como sostiene la hipótesis de este trabajo.

A partir de una clasificación entre ‘diplomacia tradicional, diplomacia pública y construcción de una marca nacional’, se estableció que lejos de representar iniciativas aisladas, las estrategias contenidas en estas dimensiones conforman un entramado coherente y calculado que responde a los lineamientos estratégicos identificados en el capítulo anterior.

En primer lugar, el abordaje de la diplomacia formal permitió comprobar que la ‘mediación’ en conflictos internacionales no es una práctica azarosa sino una herramienta sistemáticamente empleada por Qatar para ganar legitimidad, construir prestigio y extender su margen de acción en el sistema internacional. Al actuar como interlocutor neutral y confiable en escenarios caracterizados por su alta sensibilidad política -como los diálogos entre Estados Unidos y el Talibán, las negociaciones en el conflicto chadiano o la reciente escalada entre Hamas e Israel- el emirato ha consolidado un perfil singular que refuerza su posicionamiento en la arena global.

En segundo lugar, el desarrollo de una ‘diplomacia pública’ sólida ha sido crucial para moldear percepciones favorables hacia Doha. A través de medios como *Al-Jazeera*, iniciativas educativas como *Education City* y eventos culturales como el *Doha Forum* o los *Years of Culture*, Qatar ha logrado construir una narrativa funcional a sus intereses, proyectando una imagen de modernidad, apertura, estabilidad y liderazgo intelectual. Esas acciones, articuladas desde distintas organizaciones no gubernamentales, pero con fuerte respaldo gubernamental, refuerzan la hipótesis de que el emirato ha sabido capitalizar los recursos intangibles como un móvil de influencia internacional.

En tercer lugar, la consolidación de una ‘marca nacional’ distintiva ha operado como una estrategia de distinción estatal. El accionar de la QIA, la organización de grandes eventos internacionales y el posicionamiento de Doha como *hub* turístico y de conectividad internacional, revelan una apuesta clara por convertir al emirato en una “etiqueta” reconocida y asociada a la eficiencia, la innovación y al prestigio. Esta dimensión de la estrategia qatarí involucra elementos económicos, comunicacionales y políticos que refuerzan tanto su autonomía como su proyección internacional.

En definitiva, este capítulo aportó evidencia empírica para sustentar la hipótesis planteada. La coherencia entre las herramientas comunicacionales y diplomáticas confirmó que la inserción internacional de Qatar ha sido el resultado de una política exterior proactiva, pragmática y sostenida en el tiempo. En tal sentido, las estrategias aquí examinadas permiten afirmar que Doha ha logrado convertirse en un actor regional relevante con proyección global.

Por último, en el **Capítulo III**, se analizaron los resultados de las estrategias de *soft power* contenidas en la política exterior de Qatar, al mismo tiempo que, se consideraron tanto los logros como los desafíos que derivaron de sus acciones. En tal sentido, este capítulo permitió comprobar la hipótesis del presente trabajo, al demostrar cómo Qatar enfrentó y superó el mayor desafío externo del periodo estudiado: el bloqueo diplomático, político y económico impuesto por el cuarteto árabe entre 2017 y 2021. A través de un abordaje exhaustivo de esta crisis, se puso de manifiesto que el emirato no sólo resistió las presiones, sino que consolidó su perfil como un actor autónomo y resiliente, validando así que su política exterior ha sido sostenida mediante un meticuloso engranaje de piezas propias del poder blando.

En este marco, se puede afirmar que las estrategias previamente examinadas resultaron ser eficientes frente a un escenario de aislamiento regional sin precedentes. El asedio impuesto no implicó la desarticulación de estas estrategias; por el contrario, operó como una prueba de fuego que confirmó su funcionalidad y coherencia interna. La mediación internacional, el alcance de *Al-Jazeera*, la continuidad de *Education City*, la reinención de *Qatar Airways* y la organización del Mundial de la FIFA en 2022 evidenciaron que la capacidad de atracción, persuasión y posicionamiento del emirato no sólo permaneció intacta, sino que incluso se vio fortalecida luego de la crisis.

Asimismo, el fortalecimiento de alianzas con actores como Turquía e Irán, la reorganización de rutas logísticas, la expansión de la infraestructura nacional -como por ejemplo el puerto Hamad, los estadios para el mundial, la planta de procesamientos de productos lácteos- y la continuidad de los contratos energéticos internacionales, manifestaron que Doha supo convertir una amenaza en una oportunidad para reafirmar su 'autonomía estratégica'. En consecuencia, se reafirma la premisa de esta investigación: Qatar ha sabido proyectar su influencia internacional mediante una combinación sofisticada de herramientas diplomáticas, comunicacionales y económicas, desafiando las restricciones inherentes a su tamaño, población o capacidades militares.

Finalmente, el capítulo contribuye a refrendar la hipótesis al demostrar que el accionar qatarí responde a una visión de largo plazo articulada en torno a un modelo de política exterior coherente, integral y estratégicamente diseñado. La resiliencia demostrada por Qatar durante y después del bloqueo constituye una prueba fehaciente de que su estrategia de *soft power* no sólo ha sido exitosa, sino que se ha transformado en una herramienta indispensable para redefinir su lugar en la región y en el sistema internacional.

Anexo

	Fecha	Mediación	Beneficiario/s
1	2013 (febrero)	Qatar medió en la liberación de un ciudadano suizo detenido en Yemen	Suiza
2	2013 (febrero)	Qatar medió en un acuerdo de alto el fuego en Darfur	Pueblos y autoridades gobernantes de Darfur y Jartum
3	2013	Qatar inició la mediación entre las partes afganas	Grupos y facciones de Afganistán
4	2014	Qatar medió en la liberación de 13 monjas de Maaloula retenidas por un grupo rebelde en Siria en un intercambio de prisioneros.	Siria, incluido el Patriarcado Ortodoxo Griego en Damasco
5	2014 (mayo)	Qatar medió en un acuerdo entre Estados Unidos y los talibanes para la liberación de cinco prisioneros talibanes en Guantánamo.	Estados Unidos y los talibanes
6	2014 (julio/agosto)	Qatar medió en el acuerdo de alto el fuego entre Israel y las facciones armadas palestinas en Gaza.	Israel y las facciones armadas palestinas
7	2014 (septiembre)	Qatar medió en la liberación de 45 cascos azules de la ONU y un periodista estadounidense retenidos por rebeldes en Siria	FNUOS ¹⁰⁹ , Naciones Unidas incluido EEUU y Fiji ¹¹⁰
8	2015 (junio)	Qatar medió en la liberación de cuatro guardias fronterizos de Tayikistán retenidos por los talibanes	Tayikistán
9	2015 (noviembre)	Qatar medió en el acuerdo de reconciliación entre los Tebu y los Tuaregs en Libia	Libia
10	2015 (diciembre)	Qatar medió en la liberación de 16 miembros de las fuerzas de seguridad y soldados libaneses detenido por un grupo rebelde en Siria	Líbano

¹⁰⁹ La Fuerza de las Naciones Unidas de Observación de la Separación es una misión internacional de mantenimiento de la paz desplegada en los Altos del Golán sirios desde 1974.

¹¹⁰ Los soldados eran fijianos.

11	2016 (enero)	Qatar medió en la liberación de un ciudadano canadiense retenido por los talibanes	Canadá
12	2016 (mayo)	Qatar medió en la liberación de cuatro prisioneros de guerra de Djibouti detenidos en Eritrea	Djibouti
13	2017 (febrero)	Qatar medió en un acuerdo entre el Gobierno de Sudán y el Movimiento de Liberación de Sudán	Sudán
14	2017 (abril)	Qatar medió en la liberación de ciudadanos saudíes y qataríes detenidos en Irak	Arabia Saudita y Qatar
15	2018 (octubre)	Qatar medió en la liberación de un periodista japonés detenido en Siria	Japón
16	2019 (noviembre)	Qatar medió el intercambio de detenidos en Afganistán y Estados Unidos y ciudadanos australianos	Australia y Estados Unidos
17	2019-2020	Qatar medió en el diálogo intraafgano	Afganistán y las partes internacionales para promover los derechos humanos
18	2020 (marzo)	Qatar medió en el histórico Acuerdo entre Estados Unidos y los talibanes que establece un cronograma para la retirada estadounidense de Afganistán	Afganistán y Estados Unidos
19	2021 (mayo)	Qatar medió en la reanudación de las relaciones diplomáticas y en el acuerdo fronterizo entre Kenia y Somalia	Somalia, Kenia y los pueblos afectados por conflictos en las regiones fronterizas
20	2021 (agosto)	Qatar medió en la retirada de EEUU y la OTAN de Afganistán, incluidos acuerdos para mantener abierto el aeropuerto de Kabul y el establecimiento de un puente aéreo humanitario y civil ¹¹¹	Afganistán, EEUU, OTAN, sociedad civil, ACNUR, OMS, UNICEF y ciudadanos de EEUU, Reino Unido, Alemania y Australia.
21	2021	Qatar medió la evacuación y	Estados Unidos, Reino

¹¹¹ Fue el mayor puente aéreo civil de la historia al evacuar a más de 110.000 ciudadanos extranjeros, ciudadanos afganos vulnerables y niños no acompañados.

	(agosto/septiembre)	reubicación a Doha para albergar temporalmente las antiguas misiones diplomáticas con sede en Kabul de los Estados Unidos, el Reino Unido, Japón y los Países Bajos	Unido, Japón, Italia y Países Bajos
22	2022 (agosto)	Qatar medió en el acuerdo de diálogo nacional entre las facciones chadianas.	Pueblos y las autoridades gubernamentales de Chad
23	2022 (agosto/septiembre)	Qatar medió entre EEUU, la UE e Irán y los esfuerzos de restauración de 2015 del Acuerdo nuclear conocido oficialmente como Plan de Acción Integral Conjunto	Irán, Estados Unidos y la UE
24	2022 (agosto/octubre)	Mediación diplomática preventiva para la desescalada en Libia	Pueblos libios
25	2023 (febrero)	Qatar se unió a otros países como Francia, Estados Unidos, Arabia Saudita y Egipto para mediar en el fin de la crisis política y económica en Líbano (El Quinteto)	Pueblos del Líbano
26	2023 (marzo)	Los esfuerzos del Estado de Qatar para liberar al opositor ruandés Paul Ruseba Guina	Paul Ruseba Guina
27	2023 (junio)	Qatar con Turquía, EEUU, Reino Unido y EAU	Pueblos de Somalia y Gobierno somalí en Mogadiscio (FGS)
28	2023-24	Qatar medió en una serie de acuerdos de reunificación familiar e intercambios entre Rusia y Ucrania	Rusia, Ucrania, incluidos niños y familias.
29	2023 (octubre)	Qatar medió en un inusual intercambio de prisioneros entre Estados Unidos e Irán	Estados Unidos e Irán
30	2023 (noviembre)	Qatar medió en la liberación de 105 rehenes y el intercambio de 240 detenidos entre Israel y Hamas	Hamas e Israel
31	2023 (diciembre)	Qatar medió en el acuerdo entre EEUU y el Gobierno Bolivariano de Venezuela para intercambio de prisioneros.	Estados Unidos y Venezuela

32	2024 (enero)	Qatar medió entre las partes en Somalia	Somalia
33	2024 (enero)	Qatar medió en la liberación del detenido argentino Benjamín Sinonegui en Afganistán	Argentina
34	2024 (febrero)	Qatar medió con éxito en la liberación de un detenido austriaco en Afganistán	Austria
35	2024 (agosto)	Qatar facilitó las negociaciones entre Alemania y los talibanes para ayudar a los afganos a regresar a su país en función de su estatus legal.	Alemania y Afganistán

Fuente: elaboración propia en base a la sección “Mediación” del portal del Ministerio de Asuntos Exteriores de Qatar

Referencias Bibliográficas

- Aenert. (s/f). Industria energética en Qatar. Consultado el 18 de enero de 2025, en <https://aenert.com/es/paises/asia/industria-energetica-en-qatar/>
- Al Jazeera (7 de junio, 2017a). Gulf blockade disrupts Qatar Airways flights. Disponible en: <https://www.aljazeera.com/news/2017/6/7/gulf-blockade-disrupts-qatar-airways-flights>
- Al Jazeera (7 de julio, 2017b). UNESCO receives Qatari students' violation report. Disponible en: <https://www.aljazeera.com/news/2017/7/7/unesco-receives-qatari-students-violation-report>
- Al Jazeera (14 de noviembre, 2017c). How Turkey stood by Qatar amid the Gulf crisis. Disponible en: <https://www.aljazeera.com/news/2017/11/14/how-turkey-stood-by-qatar-amid-the-gulf-crisis>
- Al Jazeera (19 de septiembre, 2018). Qatar Airways reports \$69m loss amid Gulf blockade. Disponible en: <https://www.aljazeera.com/economy/2018/9/19/qatar-airways-reports-69m-loss-amid-gulf-blockade>
- Al Jazeera (26 de junio, 2013). Qatar: Continuity in Change. Disponible en: <https://www.aljazeera.com/opinions/2013/6/26/qatar-continuity-in-change>
- Al-Marri, F. (2020). To what extent has the sovereign wealth fund assisted Qatar's security and foreign policy in resisting the blockade? In: Zwieri, Mahjoob and Rahman, Md Mizanur and Gaf Abbas, Arwa Kamal, (eds.) *The Gulf Crisis 2017-19: an interdisciplinary approach*. Gulf studies, 3. Singapore: Springer, pp. 303-324. ISBN 9789811587351
- Al-Tamimi, N. et al. (2023). Qatar's nation branding and soft power: Exploring the effects on national identity and international stance. Springer Nature. <https://library.oapen.org/handle/20.500.12657/61299>
- Álvarez-Ossorio, I. y Gutiérrez de Terán, I. (2022). Qatar. La perla del Golfo. Península.
- Álvarez-Ossorio, I. y Rodríguez García, L. (2021). The foreign policy of Qatar: From a mediating role to an active one. *Revista Española de Ciencia Política*, 56, 97-120. Doi: <https://doi.org/10.21308/recp.56.04>
- Antwi-Boateng, O. (2013): The rise of Qatar as a soft power and the challenges. *European Scientific Journal* edition vol.9, No.31 ISSN: 1857 – 7881.
- Aras, B. y Al Ansari, M. (2024). Standing tall like Caesar? Qatar's Unwavering voice for Palestine at the United Nations, *Third World Quarterly*, 45:9, 1458-1475. DOI: 10.1080/01436597.2024.2346214
- Arredondo, R. (2016). *Derecho Diplomático y Consular*, Ed. Abeledo Perrot, Buenos Aires, pp. 1-14, 25-43

- Atalayar (14 de abril, 2022). Al Jazeera: Un eco de la diplomacia qatarí. Disponible en: <https://www.atalayar.com/articulo/reportajes/al-jazeera-un-eco-de-la-diplomacia-qatari/20220414075141156007.html>
- Aviacionline (19 de septiembre, 2019). Qatar Airways publica sus resultados financieros. Disponible en: <https://www.aviacionline.com/qatar-airways-publica-sus-resultados-financieros>
- Baabood, A. (2017). Qatar's resilience strategy and implications for state–society relations. Istituto Affari Internazionali (IAI) & Foundation for European Progressive Studies (FEPS).
- Bahgat, G. (2016). Energy as a main driver of Qatari foreign policy. En D. Roberts, G. Bahgat, F. H. Lawson, R. Miller, & K. C. Ulrichsen (Eds.), *La Política Exterior de Qatar* (pp. 18-32). Comillas Journal of International Relations
- Bakr, A. (17 de julio, 2014). Qatar seeks role as Gaza mediator, Israel wary. Reuters. Disponible en: <https://www.reuters.com/article/idUSKBN0FM2GD>
- Banco Mundial. (2023). GDP per capita (current US\$) [NY.GDP.PCAP.CD]. Disponible en: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>
- BBC Mundo (15 de junio, 2017). Al Udeid, la vital base aérea para Estados Unidos puesta en la mira por la disputa diplomática con Qatar. Disponible en: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-40168578>
- Bercovitch, J. y Sigmund Gartner, S. (2009): *International Conflict Mediation. New approaches and findings*. Routledge.
- Biswas, A., Blaney, J. y Jagtap, A. (2022). *The growth of Qatar: From pearls to PSI*. Consultado el 19 de enero de 2025, en <https://jpt.spe.org/twa/the-growth-of-qatar-from-pearls-to-psi>
- Blanchard, C. M. (2014): *Qatar: Background and U.S. Relations*, Congressional Research Service (RL31718), 17. Disponible en: <https://sfp.fas.org/crs/mideast/RL31718.pdf>
- Brannagan, P. M., & Giulianotti, R. (2018). The soft power–soft disempowerment nexus: The case of Qatar. *International Affairs*, 94(5), 1139–1157. <https://doi.org/10.1093/ia/iyy125>
- Carrión, F. (5 de septiembre, 2017). Qatar abre el mayor puerto del Golfo ante el veto de sus vecinos. *El Mundo*. Disponible en: <https://www.elmundo.es/economia/2017/09/05/59adbb1b46163f91288b4601.html>
- Cicardi, F. (16 de abril, 2024). *Catar, mediador, ¿neutral?, entre acérrimos enemigos. Política Exterior*. Disponible en: <https://www.politicaexterior.com/articulo/catar-mediador-neutral-entre-acerrimos-enemigos/>
- CIDOB (s/f). Hamad Al Thani. CIDOB - Barcelona Centre for International Affairs. Consultado el 2 de marzo de 2025, en <https://www.cidob.org/lider-politico/hamad-al-thani>

- CIDOB (s/f). Tamim Al Thani. CIDOB - Barcelona Centre for International Affairs. Consultado el 3 de marzo de 2025, en <https://www.cidob.org/lider-politico/tamim-al-thani>
- Cinco Días (29 de noviembre, 2022). Alemania firma un acuerdo con Qatar para importar gas natural durante 15 años. Disponible en: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/11/29/companias/1669724106_758594.html
- Clarín (12 de junio, 2017). Qatar Airways: 24 nuevos vuelos en plena crisis diplomática. Disponible en: https://www.clarin.com/todoviajes/qatar-airways-24-nuevos-vuelos-plena-crisis-diplomatica_0_Hk3xOMnM-.html
- Consejo Nacional de Planificación. (s/f a). Qatar National Vision 2030. Disponible en: <https://www.npc.qa/en/QNV/pages/default.aspx>
- Consejo Nacional de Planificación. (s/f b). Disponible en: <https://www.npc.qa/ar/planning/Pages/nds.aspx>
- Cull, N. (2008): Diplomacia pública: consideraciones teóricas. Revista Mexicana de Política Exterior.
- Deutsche Welle (12 de junio, 2017). Irán suministra alimentos a Qatar en medio de preocupaciones por escasez. Disponible en: <https://www.dw.com/es/ir%C3%A1n-suministra-alimentos-a-qatar-en-medio-de-preocupaciones-por-escasez/a-39203125>
- Dias, R. (16 de noviembre, 2022). ¿Cómo se gestó un Mundial en Qatar? La elección más controvertida de la historia del fútbol. Cadena SER. Disponible en: <https://cadenaser.com/nacional/2022/11/16/como-se-gesto-un-mundial-en-qatar-la-eleccion-mas-controvertida-de-la-historia-del-futbol-cadena-ser/>
- Dinnie, K. (2008): "Nation Branding. Concepts, issues, practice. Butterworth-Heinemann.
- Doha Forum. (s/f). Disponible en: <https://dohaforum.org/>
- Eizenga, D. (3 de mayo, 2021). Chad's Ongoing Instability, the Legacy of Idriss Déby. Africa Center for Strategic Studies. Disponible en: <https://africacenter.org/spotlight/chads-ongoing-instability-the-legacy-of-idriss-deby/>
- El Confidencial (7 de marzo, 2020). Qatar se erige en mediador mundial tras el acuerdo de EEUU con los talibanes. Disponible en: https://www.elconfidencial.com/mundo/2020-03-07/qatar-mediador-mundial-acuerdo-eeuu-a-libanes_2486439/
- Elmes, J. (8 de junio, 2017). Gulf education hub 'irreparably damaged' by Qatar crisis. Times Higher Education. Disponible en: <https://www.timeshighereducation.com/news/gulf-education-hub-irreparably-damaged-qatar-crisis>

- England, A. and Kerr, S. (2017). Qatar's wealth fund brings \$20bn home to ease impact of embargo. *Scroll.in* Disponible en: <https://scroll.in/article/856933/qatar-blockade-saudi-arabias-strategy-to-push-for-a-regime-change-in-doha-seems-to-be-backfiring>
- Espinosa, Á. (11 de junio, 2017). Al Jazeera en el punto de mira de la crisis diplomática con Qatar. *El País*. Disponible en: https://elpais.com/internacional/2017/06/11/actualidad/1497179433_219764.html
- Euronews (29 de noviembre, 2022). Qatar firma acuerdo con ConocoPhillips para suministrar GNL a Alemania. Disponible en: <https://es.euronews.com/2022/11/29/qatar-conocophillips-alemania>
- Fabani, O. (2021). "Orígenes, ramificaciones y ¿desenlace? de la crisis con Qatar. Su impacto sobre el Consejo de Cooperación del Golfo". Instituto de Relaciones Internacionales.
- Ferrer, B. (2018). Small states, status seeking and power in International Relations: a comparative between Qatar, Singapore and Rwanda. Universitat Autònoma de Barcelona.
- GEA Group. (s/f). Un importante productor de alimentos confía en GEA para ayudar a transformar la industria láctea qatarí. <https://www.gea.com/es/customer-cases/dairy-for-the-desert/>
- General Secretariat For Development Planning. (2008). Qatar National Vision 2030.
- Gobierno del Estado de Qatar. (s/f). Nuestra historia [Qatar National Vision 2030]. Estado de Qatar. Disponible en: <https://www.qco.gov.qa/en/state-of-qatar/qatar-national-vision-2030/our-story/>
- González Bustelo, M. et al. (2022). "La mediación internacional en conflictos: Retos y oportunidades para España". Instituto de Estudios sobre Conflictos y Acción Humanitaria (IECAH).
- González del Miño, P. (2023): "La acción exterior de Catar en el estándar de 'pequeño Estado'. Multilateralismo e influencia" en Revista de Estudios Internacionales Mediterráneos, 35, pp.
- Gulbrandsen, A. (2010). Bridging the Gulf: Qatari business diplomacy and conflict mediation. Georgetown University.
- Habraken, K. (2017). The Case of Qatar: Understanding the Emirate 's Exceptional Foreign Policy. Leiden University. Disponible en: <https://openaccess.leidenuniv.nl/handle/1887/53181>.
- Handel, M. I. (1990). Weak states in the international system. Psychology Press.
- Hernández Martínez, D. (2 de agosto, 2016). Al Jazeera, mucho más que una televisión. *El Orden Mundial*. Disponible en: <https://elordenmundial.com/al-jazeera-mucho-mas-una-television/>

- Hernández Martínez. D. (2023). El nuevo orden regional en Oriente Medio. Colección Geopolítica y Globalización de Conflictos. Capítulo 7.
- Hodali, D. (27 de agosto, 2021a). El papel de Qatar en Afganistán: Doha y sus amigos talibanes. *Deutsche Welle*. Disponible en: <https://www.dw.com/es/el-papel-de-qatar-en-afganist%C3%A1n-por-qu%C3%A9-mantiene-doha-contactos-estrechos-con-los-talibanes/a-59006126>
- Hodali, D. (31 de agosto, 2021b). Why Qatar fosters close contact with the Taliban. *Deutsche Welle*. Disponible en: <https://www.dw.com/en/why-qatar-fosters-close-contact-with-the-taliban/a-59030146>
- Index Mundi. (s/f). Ranking mundial: Superficie terrestre (kilómetros cuadrados). Consultado el 12 de enero de 2025, en <https://www.indexmundi.com/es/datos/indicadores/AG.SRF.TOTL.K2/rankings>
- International Media Office. (s/f). Culture. <https://imo.gov.qa/priorities/culture#:~:text=In%202012%2C%20the%20State%20of,%2C%20France%2C%20and%20the%20US>
- International Trade Administration. (29 de julio, 2024). Qatar - Education Training and Equipment. Disponible en: <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/qatar-education-training-and-equipment-text=With%20many%20education%20options%20for,the%20ever%2Dexpanding%20education%20sector>
- Izevbigie, O. O. (2019). "Roots and goals of the State of Qatar's contradictory foreign policy: Implications for U.S. national security interests". Disponible en: <https://bearworks.missouristate.edu/theses/3442/>
- Kabalan, M. (2020). Actors, structures, and Qatari foreign policy. Arab Center Washington DC. Consultado el 3 de marzo de 2025, en <https://arabcenterdc.org/resource/actors-structures-and-qatari-foreign-policy/>
- Kamrava, M. (2011). Mediation and Qatari foreign policy. *Middle East Journal*, 65(4), 539–556. DOI: <https://doi.org/10.3751/65.4.11>
- Kamrava, M. (2017): "Qatari Foreign Policy and the Exercise of Subtle Power". *International Studies Journal (ISJ) / No.54 / V*.
- Kawakibi, S. (2022). Qatar's role in the geopolitical scenarios of the Middle East and North Africa. *European Institute of the Mediterranean. Yearbook 2022* (pp. 48-52).
- Keohane, R y Nye, J. (1988). La interdependencia en la política mundial. Buenos Aires: Grupo Editor Latinoamericano. Capítulo 1.
- Kimani, A. (22 de marzo, 2021). GNL: Australia, Qatar y Estados Unidos compiten por el dominio. *Mining Press* <https://miningpress.com/nota/336381/qnl-australia-qatar-y-eeuu-compiten-por-el-dominio>

- Lawson, Fred H. (2016): "Qatar's Security Alignment with the States: Strategic or Facilitating Condition?", *Comillas Journal of International Relations*, nº 5, pp. 33-45.
- Lee, D., Smith, N. J., & Pace, M. (2005). *Size Matters: Small States & International Relations*. *International Studies Perspectives*, 6(3), ii-iii.
- Lisboa, M, & Pozo, K. (2021). Política exterior, relaciones internacionales y políticas públicas: Una discusión conceptual. *Revista Brasileira de Políticas Públicas e Internacionais*, 6(2), 73-101. Disponible en: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/rppi/article/view/57298>
- Losada, R. (12 de diciembre, 2022). Qatar y China, una alianza estratégica más allá de la Copa Mundial de la FIFA 2022. *Foro Diplomático*. Disponible en: <https://forodiplomatico.com/qatar-china-alianza-copa-mundial-fifa/>
- Maass, M. (2009). The elusive definition of the small state. *International politics*, 46.
- MacDonald, A. (5 de enero, 2021). Qatar blockade: What caused it and why is it coming to an end? *Middle East Eye*. Disponible en: <https://www.middleeasteye.net/news/qatar-blockade-saudi-arabia-lift-cause-end>
- Maziad, M. (2019). The Turkish burden: The cost of the Turkey–Qatar alliance and hard power projection into Qatar’s foreign policy. En D. K. Khatib & M. Maziad (Eds.), *The Arab Gulf States and the West: Perceptions and realities – Opportunities and perils* (pp. 106–133). Routledge.
- McSweeney, E., & Abdelbary, M. (18 de diciembre, 2022). El Mundial trajo algunos cambios a Qatar. ¿Durarán? *CNN en Español*. Disponible en: <https://cnnespanol.cnn.com/2022/12/18/duraran-cambios-mundial-qatar-trax>
- Mellizo, Á. (25 de noviembre, 2023). Qatar, un discreto negociador que habla con tirios y troyanos. *Página12*. Disponible en: <https://www.pagina12.com.ar/688888-qatar-un-discreto-negociador-que-habla-con-tirios-y-troyanos>
- Ministerio de Asuntos Exteriores de España. (2024). Ficha país Estado de Qatar. Oficina de Información Diplomática.
- Ministerio de Asuntos Exteriores de Qatar. (s/f). Mediación. Disponible en: <https://mofa.gov.qa/en/foreign-policy/mediation/mediation>
- Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación de España (2024). Ficha país: Estado de Qatar. Oficina de Información Diplomática.
- Ministerio de Defensa del Reino Unido. (5 de diciembre, 2024). La asociación de defensa entre el Reino Unido y Qatar se fortalece durante la visita de Estado. Disponible en : <https://www.gov.uk/government/news/uk-qatar-defence-partnership-strengthened-during-state-visit>

- Ministerio para Europa y de Asuntos Exteriores de Francia. (s/f). Francia y Qatar. Disponible en: https://www.diplomatie.gouv.fr/es/fichas-de-paises/qatar/francia-y-qatar/#sommaire_4
- Ministry of Finance of Luxembourg (2023). Budget global. Disponible en: <https://budget.public.lu/lb/budget2023/am-detail.html>
- Ministry of Finance of Qatar. (2023). Qatar State Budget 2023. Disponible en: <https://www.mof.gov.qa/en/Pages/StateBudget2023.aspx>
- Montenegro et al. (15 de febrero, 2024). Catar: un actor clave en las relaciones internacionales en Oriente Medio. *LISA News*. Disponible en: <https://www.lisanews.org/internacional/catar-actor-clave-relaciones-internacionales-oriente-medio/>
- Moore, Christopher W. (1986). *The Mediation Process*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Nye, J. (1990). *Bound to lead: The changing nature of American power*. Basic Books.
- Nye, J. (2004). *Soft power: The means to success in world politics*. PublicAffairs.
- Oficina Gubernamental de Comunicación. (s/f). Qatar National Vision 2030. Disponible en: <https://www.gco.gov.qa/en/state-of-qatar/qatar-national-vision-2030/our-story/oir.i05y2016.003>.
- Ojea, L. (8 de septiembre, 2024). Energía, salud, ciencia... así gestiona Qatar Investment, mayor accionista de Iberdrola, 500.000 millones de dólares. *El Español*. https://www.elespanol.com/invertia/empresas/energia/20240908/energia-salud-futbol-gestiona-qatar-investment-mayor-accionista-iberdrola-millones-dolares/883911914_0.html
- Olmo, G. (17 de agosto, 2021). Afganistán | Qué es el Acuerdo de Doha firmado entre el gobierno de Trump y el Talibán y por qué ha sido clave para que los islamistas recuperen el poder. *BBC*. Disponible en: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-58239054>
- Paredes, N. (31 de julio, 2020). Qué es el Consejo de Cooperación del Golfo y por qué Arabia Saudita y Emiratos quieren debilitar a Qatar. *BBC*. Disponible en: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-53596451>
- Pérez Gil, L. (2001): *Las potencias medias en el sistema internacional. Estudios de un modelo histórico: España en el primer tercio del siglo XX*.
- Pericoli, A. (2023). *La evolución de Qatar como donante: entre la institucionalización y la fragmentación de la ayuda exterior*.
- Pericoli, A. (2023). *La evolución de Qatar como donante: entre la institucionalización y la fragmentación de la ayuda exterior. ¿Y ahora dónde vamos? Nuevos desafíos en el Medio Oriente*
- Peseckyté, G. (22 de diciembre, 2024). Qatar warns it will halt gas supplies to Europe if fined under EU due diligence law. *Político.eu*. Disponible en: <https://www.politico.eu.translate.google.com/article/qatar-warned-to-halt-eu-gas-supplies-if-fined-u>

[nder-due-diligence-law/? x tr sl=en& x tr tl=es& x tr hl=es& x tr pto=sge#:~:text=Qatar%20has%20become%20a%20critical.following%20Moscow%27s%20invasion%20of%20Ukraine](#)

- Pietromarchi, V. (16 de marzo, 2022). Chad military gov't, armed groups peace talks in Doha on hold. *Al Jazeera*. Disponible en: <https://www.aljazeera.com/news/2022/3/16/chad-doha-peace-talks>
- Pourhamzavi, K. y Pherguson, P. (2015). *Al Jazeera and Qatari Foreign Policy: A Critical Approach*. *Journal of Media Critiques* 1 (2). DOI: 10.17349/Jmc115301
- Prato, C. (2019). Estrategias de política exterior de Qatar en materia político-diplomática y de seguridad hacia Medio Oriente y sus resultados, durante el período (2011-2017). Disponible en: <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/16612>
- Priego, Alberto (2015): "Las Primaveras Árabes. La influencia de Qatar y sus relaciones con los Estados del Golfo", *Revista UNISCI*, nº 39, octubre 2015, pp. 233-252.
- Qatar Foundation. (5 de noviembre, 2019). They tried to make Qatar an island. We built bridges through education. Disponible en: <https://www.qf.org.qa/stories/op-ed-they-tried-to-make-qatar-an-island-we-built-bridges-through-education>
- Qatar Investment Authority. (s/f a). Investment Approach. Disponible en: <http://www.qia.qa/>
- Qatar Investment Authority. (s/f b). Governance. Disponible en: <https://www.qia.qa/en/About/Pages/Governance.aspx>
- Rabi, U. (2009). "Qatar's Relations with Israel: Challenging Arab and Gulf Norms." *Middle East Journal*, 63.
- Ramón Vilarasau, D. (8 diciembre, 2017). Qatar Airways cambia un contrato con Airbus por 50 aviones más grandes. *Hosteltur*. https://www.hosteltur.com/125522_qatar-airways-cambia-contrato-airbus-50-aviones-grandes.html
- Real Instituto Elcano. (2013). Qatar: ¿Emir nuevo, diplomacia nueva? Real Instituto Elcano. Disponible en: <https://www.realinstitutoelcano.org/comentarios/qatar-emir-nuevo-diplomacia-nueva/>
- Reuters (22 de marzo, 2024). Egypt frees last of Al Jazeera journalists it had detained. <https://www.reuters.com/world/africa/egypt-frees-last-al-jazeera-journalists-it-had-detained-2024-03-22/>
- Ria Novosti (7 de agosto, 2023). Embajador ruso evalúa posición de Qatar sobre sanciones contra Moscú. Disponible en: <https://ria.ru/20230807/sanktsii-1888549995.html>
- Roberts, D. (2016): "The Four Eras of Qatar 's Foreign Policy", *Comillas Journal of International Relations*, nº 5, pp. 1-17, DOI: oir. i05.y2016.001

- Rodríguez García, L. (2022). Qatar: una nueva política exterior tras la Primavera Árabe. En I. Álvarez-Ossorio, L. Mijares, & I. Barreñada (Eds.), Qatar: una nueva política exterior tras la Primavera Árabe (pp. 149-164). Editorial Comares.
- Roy, O. (2004). Globalized Islam: The Search for a New Ummah. Columbia University Press
- Saione, M., Castro, A., Fernández Codón, F., & Foyth, J. (29 de noviembre, 2024). Entre la autonomía y el desafío: la Península Arábiga en 2024. IREMAI. Disponible en: <https://iremai.wordpress.com/wp-content/uploads/2024/11/edicion-final-pa-iremai.pdf>
- Salami, M. (26 de octubre, 2021). Navigating Influence in Afghanistan: the Cases of Qatar and Pakistan. The Washington Institute. Disponible en: <https://www.washingtoninstitute.org/policy-analysis/navigating-influence-afghanistan-cases-qatar-and-pakistan>
- Schatz, J. (13 de julio, 2017). Education: An early victim of the Qatar crisis? LobeLog. <https://lobelog.com/education-an-early-victim-of-the-qatar-crisis/>
- Shear, M. (31 de enero, 2022). Biden designates Qatar as a major non-NATO ally. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2022/01/31/us/politics/biden-qatar-nato.html>
- Sierra Rodríguez, J. (2014). Estudio de caso: avances hacia la democracia e implicaciones tras la primavera árabe en los países del norte de África. University of Murcia, Centro Universitario ISEN. Disponible en: <https://shorturl.at/iITZ6>
- Sir Graham Boyce. (2013). Qatar's Foreign Policy. *Asian Affairs*, 44:3, 365-377, DOI: 10.1080/03068374.2013.826003
- Sovereign Wealth Fund Institute. (s/f). Top 100 Largest Sovereign Wealth Fund Rankings by Total Assets. Consultado el 6 de abril de 2025, de <https://www.swfinstitute.org/fund-rankings/sovereign-wealth-fund>
- Steinberg, G. (2023). Qatar's foreign policy: Decision-making processes, baselines, and strategies. SWP Research Paper 4, Stiftung Wissenschaft und Politik - German Institute for International and Security Affairs. Disponible en: [https://doi.org/10.18449/2023RP04​::contentReference\[oaicite:0\]{index=0](https://doi.org/10.18449/2023RP04​::contentReference[oaicite:0]{index=0)
- Szalai, M. (2019). Virtual enlargement in practice: Investment policy as branding in the case of Qatar and the United Arab Emirates in the crisis-hit European Union. En D. K. Khatib & M. Maziad (Eds.), *The Arab Gulf States and the West: Perceptions and realities – Opportunities and perils* (pp. 157–180). Routledge.
- The Economist (6 de noviembre, 2017). Why Qatar Airways has bought 9.6% of Cathay Pacific. Disponible en: https://www.economist.com/gulliver/2017/11/06/why-qatar-airways-has-bought-96-of-cathay-pacific?utm_medium=cpc.adword.pd&utm_source=google&ppccampaignID=19495686130&ppcadID=&utm_campaign=a.22brand_pmax&utm_content=conversion.direct-response.ano_nymous&qad_source=1&qad_campaignid=19495464887&qbraid=0AAAAADBuq3L9I7J_Jo7

