



Documentos de Seguridad y Defensa 72

La comunicación estratégica

Instituto
Español
de Estudios
Estratégicos

ieee.es
Instituto Español de Estudios Estratégicos



MINISTERIO DE DEFENSA



Documentos de Seguridad y Defensa 72

La comunicación estratégica

Instituto
Español
de Estudios
Estratégicos

ieee.es
Instituto Español de Estudios Estratégicos



MINISTERIO DE DEFENSA

CATÁLOGO GENERAL DE PUBLICACIONES OFICIALES
<http://publicacionesoficiales.boe.es/>

Edita:



<http://publicaciones.defensa.gob.es/>

© Autores y editor, 2017

NIPO: 083-17-021-3 (impresión bajo demanda)

Fecha de edición: marzo 2017

Maquetación: Ministerio de Defensa

NIPO: 083-17-020-8 (edición libro-e)

Las opiniones emitidas en esta publicación son exclusiva responsabilidad de los autores de la misma.
Los derechos de explotación de esta obra están amparados por la Ley de Propiedad Intelectual. Ninguna de las partes de la misma puede ser reproducida, almacenada ni transmitida en ninguna forma ni por medio alguno, electrónico, mecánico o de grabación, incluido fotocopias, o por cualquier otra forma, sin permiso previo, expreso y por escrito de los titulares del © Copyright.

ÍNDICE

	Página
Introducción	9
<i>Diego Mazón Born</i>	
 Capítulo primero	
Comunicación estratégica: origen y evolución del concepto	13
<i>Enrique Silvela Díaz-Criado</i>	
Introducción	15
La expresión «comunicación estratégica»	16
La idea	18
El concepto	20
El origen del concepto militar	22
<i>Una nueva solución a un viejo problema</i>	22
<i>Las acciones militares en el entorno de la información</i>	23
<i>Los intentos recientes de coordinación de la comunicación militar hacia el público en EE. UU.</i>	26
El concepto de comunicación estratégica en la OTAN	28
<i>La adopción del concepto en la OTAN</i>	28
<i>El concepto STRATCOM de la OTAN</i>	30
<i>STRATCOM en los países de la OTAN</i>	31
Conclusión	32
Bibliografía	33
 Capítulo segundo	
La comunicación estratégica (STRATCOM) en las organizaciones internacionales	35
<i>José Luis Antolín García</i>	
Introducción	37
STRATCOM en su entorno	37
Elementos y generalidades	39

	Página
Estructuras organizativas	43
<i>Organización de Estados Americanos (OEA)</i>	43
<i>Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN)</i>	45
La estructura de la comunicación en IJC (Kabul, Afganistán)	51
A modo de conclusión	59
 Capítulo tercero	
La comunicación estratégica en la empresa	61
<i>Juan Emilio Maíllo Belda</i>	
Introducción	63
La comunicación estratégica en la empresa	66
Responsabilidades, funciones y dependencia de la dirección de comunicación	68
Definición de principios y valores	72
Determinación de los objetivos de la estrategia de comunicación	74
Adaptación de los objetivos de la estrategia de comunicación a cada grupo de interés	76
Medición	79
Perfil del dircom	80
Bibliografía	81
 Capítulo cuarto	
Redes sociales: una herramienta para la comunicación estratégica.	
Uso de las redes sociales en la comunicación de la defensa	83
<i>Evangeline O'Regan</i>	
Introducción. Escenario mediático	85
Redes sociales dentro de la comunicación del Ministerio de Defensa	88
¿En qué redes sociales debemos estar? Clasificación de redes sociales ..	92
Interacción con el ciudadano 2.0 y la comunicación de crisis	94
Retos para el futuro. ¿Hacia dónde debemos crecer?	96
<i>Guía de buenas prácticas para el uso de redes sociales y páginas webs</i>	96
<i>Contenidos y públicos nativos</i>	97
Conclusión	97
Anexo A	99
 Capítulo quinto	
La comunicación estratégica en la lucha contra el terrorismo.	
Caso paradigmático del Dáesh	103
<i>Dionisio Urteaga Todó</i>	
Introducción	105
La comunicación estratégica	110
STRATCOM en la estrategia de lucha contra el terrorismo	116
El caso del Dáesh	130
Conclusión	138
Bibliografía	142
<i>Documentos oficiales</i>	142

	Página
Libros	143
Páginas web	143
Artículos periodísticos	143
Trabajos de investigación y monografías	144
Acrónimos	148
Conclusiones	149
<i>Diego Mazón Born</i>	
Composición del grupo de trabajo	157
Documentos de Seguridad y Defensa	159

Introducción

Diego Mazón Born

Lo que no se cuenta no existe. Esta vieja premisa de la comunicación, a la que hoy podríamos añadirle derivadas múltiples a través de redes sociales, nos puede servir de punto de partida primigenio para el trabajo que nos ocupa.

La comunicación es cada vez más una necesidad de primer orden para empresas, gobiernos y organizaciones militares. Su desarrollo exitoso es clave para la consecución de los objetivos que cualquier organización se marque. Quizá la prueba más evidente de su relevancia y necesidad no es tanto el éxito de comunicación como el fracaso de la misma. La no comunicación por dejadez o una mala comunicación pueden llevar a un desastre empresarial, reputacional o político irreparable. Y también a un desastre militar, que es el aspecto que más nos afecta por encuadrarse este trabajo en el ámbito en el que se encuadra y porque en las operaciones militares la comunicación estratégica tiene un valor global de capital trascendencia, como quedó demostrado en Afganistán y como quedó demostrado, negativamente, en la segunda guerra del Golfo.

Lo que no se cuenta, pues, no existe. La comunicación ha existido siempre, a diferencia de la objetividad, que no ha existido nunca. Desde lo más básico de la prehistoria hasta la creación de sus propios periódicos por Napoleón para granjearse un nombre en París, hasta Hearst y Pulitzer, la comunicación ha perseguido siempre lanzar un mensaje y con él influir en el receptor. El esquema básico de emisor–mensaje–receptor admite hoy tantas variables o factores de alteración como podamos imaginar, pero no en una parte sola

del esquema, sino en las tres. Hoy en día ya no vale contar lo que hacemos sin más. Hay que tener en cuenta cuándo se cuenta, cómo se cuenta, dónde se cuenta, en qué momento, con qué entorno... Hay que ser un estratega. Así, la comunicación se eleva a un escalón superior, convirtiéndose en comunicación estratégica. Una comunicación que necesita analizar muchos entornos, que precisa de muchas más herramientas, que actúa en conjunción con todas las actividades de la institución a la que sirve. Una comunicación a largo plazo, pero capaz de actuar en el corto.

En la actualidad, los factores de distorsión o que pueden afectar a la imagen de una empresa o institución se multiplican tanto como los usuarios de redes sociales y la perentoria necesidad de los medios de comunicación de agarrarse al minuto de actualidad, muchas veces dejando de lado el rigor necesario en aras del titular espectacular y de captar más «clics» para la web. Por eso se hace tan necesaria esa comunicación estratégica, una comunicación planificada y basada en unos principios básicos e inalterables que mantengan el rumbo más allá de las tormentas que sufre toda empresa o institución.

En este trabajo tratamos de analizar eso, qué es la comunicación estratégica. Lo que comenzó como un concepto se ha ido llenando de contenido con el paso del tiempo. El problema es que no hay un criterio único acerca de la definición de comunicación estratégica. Hay disparidad entre los miembros de la OTAN, hay disparidad entre los catedráticos de comunicación, hay disparidad entre los propios comunicadores. Para que cada miembro de este grupo de trabajo pudiera elaborar su parte sobre una base común adoptamos una definición propia que recoge en buena medida el espíritu de muchas otras anteriores: «El empleo planificado e integrado de todas las capacidades y medios de comunicación que tiene a su disposición el emisor en apoyo de sus objetivos estratégicos, sean estos políticos, diplomáticos, económicos o militares, y en la búsqueda de una mejora de imagen, reputación, percepción o conocimiento por parte del receptor».

Con esta definición como punto de partida haremos un repaso histórico del concepto y de su desarrollo, fundamental para entender el punto actual en el que se encuentra, especialmente en el ámbito institucional y de las Alianzas internacionales. En esas alianzas, la comunicación corre suerte dispar. En algunas está situada en el máximo nivel, en otras dispersa, en otras en un cuarto plano. El análisis de cómo encaja la comunicación estratégica en los diferentes organismos internacionales nos dará buena idea de cómo afrontan. Podremos ver también el mejor ejemplo práctico que en el campo militar ha dado la comunicación estratégica, la operación de Afganistán, donde la llegada del general McCryshal dio un vuelco a lo que a la postre se convirtió en un pilar fundamental del éxito de la misión.

En el mundo de la comunicación de hoy en día no podemos olvidarnos de la explosión de las redes sociales. Estas se han convertido en una herramien-

ta imprescindible de comunicación, pero a la vez es uno de los elementos que más distorsión provocan al mensaje lanzado desde el emisor. Hoy la comunicación ya no está en manos exclusivas. Cualquiera con un móvil y una red social comunica, con las ventajas y riesgos que ello conlleva. Quienes han sabido aprovechar con notable éxito las redes sociales han sido, desgraciadamente, los terroristas. Analizaremos cómo el Dáesh ha hecho de esta herramienta una más en su enfermiza carrera criminal, como arma de captación y de sugestión. Y veremos la otra cara, el desarrollo de las redes sociales en el ámbito de la defensa, como elementos que ganan cada día importancia en una comunicación estratégica e integral de los aspectos relacionados con la seguridad.

Por último, analizaremos la comunicación estratégica en la empresa, pues el campo militar tiene unas peculiaridades comunicativas (especialmente en operaciones, donde se combina con otros factores en busca de objetivos muy concretos) que la empresa no y viceversa. La empresa usa la comunicación estratégica como un todo en busca de elevar la reputación de marca, integrando esa comunicación en el proceso de decisión empresarial como parte de la estrategia.

Este trabajo no pretende mediar entre quienes defienden diferentes visiones de la comunicación estratégica. Pretende hacer una aproximación lo más ecuánime posible a un concepto que cobra cada día más importancia, que en el campo militar va ganando terreno hasta convertirse en una herramienta de operaciones fundamental mezclada con otros componentes de acción directa sobre la población con la que se trabaja; que en el campo institucional fija las políticas de comunicación a largo plazo y que en el plano empresarial es parte de la acción global de una empresa. La comunicación estratégica puede ser un elemento de coordinación, de decisión o de ejecución, o todos ellos. Sea lo que sea es lo fundamental, comunicación, que es la ventana por la que instituciones, empresas, ejércitos y Gobiernos se muestran al mundo. Y es una ventana abierta.

Capítulo primero

Comunicación estratégica: origen y evolución del concepto

Enrique Silvela Díaz-Criado

Resumen

La comunicación estratégica es un nuevo concepto que se está abriendo camino como herramienta esencial en la Era de la Información. Su origen y evolución son una referencia fundamental para comprenderlo y para anticipar su mejor aplicación, tanto en organizaciones y empresas privadas como en el ámbito público. Comenzó como una expresión coloquial, luego se transformó en una idea atractiva y ahora requiere una consolidación conceptual, compleja ante los intereses de los actores concernidos. De forma destacada, la comunicación estratégica está recibiendo una atención especial por parte de la OTAN, al igual que algunas de las naciones que forman la Alianza. Se utiliza como multiplicador de fuerza para contribuir a una mejor consecución de los objetivos de la Alianza, reforzando su legitimidad. Es precisamente la OTAN la institución que más está avanzando en esta necesaria consolidación conceptual, por lo que es un buen ejemplo para otras organizaciones.

Palabras clave

Comunicación estratégica, comunicación, estrategia, entorno de la información, operaciones de información, guerra de la información, operaciones psicológicas, asuntos públicos militares.

Abstract

Strategic communication stands as a new concept, making its own way as an essential tool for the Information Age. Its origin and evolution are a basic reference in order to understand and foresee its best implementation, in the corporate as well as the governmental domains. What started as an informal tag, later transformed into an attractive idea, now requires a conceptual consolidation, quite complex a task in view of the concerned actors' different views. In particular, strategic communications receive a special consideration from NATO, as well as from some of the Alliance contributing nations. It is used as a force multiplier providing for a better achievement of the Alliance goals, strengthening its legitimacy. It is precisely NATO the most advanced institution regarding this conceptual consolidation; therefore, it is a good model for other organizations.

Keywords

Strategic communications, communication, strategy, information environment, Information Operations, Information Warfare, Psychological Operations, Military Public Affairs.

Introducción

La comunicación estratégica suena como algo atractivo, algo importante y moderno, a la última moda. Responde a varios prototipos de lo bueno y lo interesante: la comunicación, la información, parece algo fundamental de por sí, un servicio público; su calificación como estratégica, sin saber exactamente por qué y para qué, le añade aún más relevancia.

Estamos en el siglo XXI y todo lo que suene a tecnológico, a redes sociales, a la sociedad de la información, nos pone en la primera fila, en la vanguardia, donde todos quieren estar. Pero, ¿cuál es el objetivo?, ¿qué hay que comunicar?, ¿para qué se comunica?, ¿en qué consiste la comunicación?, ¿cuándo se convierte en estratégica la comunicación? Son muchas preguntas que reclaman algo más que una expresión llamativa, preguntas a las que se intenta proporcionar respuesta en este texto.

Es necesario reconocer que el término «comunicación estratégica» que lo titula es un término controvertido. En estos momentos hay notables expertos que lo rechazan, incluso dentro de este documento. Sin embargo, la expresión ha hecho fortuna porque vino antes que la idea y que el concepto.

En este primer capítulo se va a analizar el origen, la evolución y la situación actual del concepto de comunicación estratégica, que ha cobrado reciente notoriedad en el mundo y en España. Para ello se hará un recorrido por su aparición en el mundo académico y profesional: primero, como una simple expresión coloquial que quiere denotar la importancia de la comunicación o su dirección al más alto nivel; a continuación, como una idea que convergía en la necesidad de comunicar con mayor eficacia. Esta idea ha desembocado en un concepto, todavía naciente y titubeante, pero que ya recibe atención académica y profesional sostenida, sobre la base de unos factores esenciales: la conveniencia de integrar las distintas funciones relacionadas con la comunicación; la necesidad de coordinar lo que se comunica con lo que se hace, puesto que las acciones comunican de por sí; y que ambas, comunicación y acciones, se deben dirigir a conseguir los objetivos de cada organización.

Dado el editor de esta publicación, el CESEDEN-ESFAS, se estudiará con más detalle el empleo de la comunicación estratégica, abreviada como STRATCOM, en el ámbito militar, que quizá sea donde más atención específica se le ha prestado. Desde su nacimiento en Estados Unidos, pasando por su incorporación a la OTAN, se verá lo difícil que resulta la coordinación de una función tan variada como es la comunicación. También puede servir de modelo en su implementación práctica, aunque sea todavía provisional, ya que se está abriendo camino de forma sólida.

De todas formas, no deja de ser un concepto todavía muy contestado, que releva a otras ideas y otros conceptos que también trataron de coordinar la comunicación. Queda por ver si la comunicación estratégica, como concepto

con una definición compartida y respaldado por una estructura y los recursos correspondientes, se consolida como una función esencial de cualquier organización o institución, pública o privada. Si no fuera así, en cualquier caso, se haría necesario otro concepto, otra expresión, que consiguiera lo que se propone la comunicación estratégica; el siglo XXI pone en marcha la Era de la Información, el que no se adapte puede desaparecer o volverse irrelevante.

La expresión «comunicación estratégica»

El uso combinado de las palabras comunicación y estrategia, especialmente en idioma inglés, es bastante anterior a su notoriedad actual¹. Esto indica que ha existido un uso académico tradicional de esta expresión como una adjetivación de la comunicación, pero no como un concepto con sentido propio, hasta finales de los años noventa.

Los ejemplos más tempranos a los que se puede acceder a través de Google Scholar en los años setenta y ochenta solo emplean la expresión «*strategic communication*» en psicología, en el sentido de «estrategias» de comunicación interpersonal. A partir de la década de los noventa se hace más frecuente el uso de la expresión, pero sin un estudio dedicado de forma específica ni una definición con rigor académico, por lo que queda, como antes se ha dicho, como una expresión casi coloquial, que no refiere a una idea concreta.

La palabra estrategia tiene un origen y una utilización marcadamente militar. Procede del griego στρατηγός (*strategos*) que viene a significar guía o conductor del ejército. Con el tiempo, tras su adaptación por el latín, pasó a designar el arte y ciencia de la dirección de las operaciones militares al máximo nivel. Por extensión, se ha pasado a emplear en otros ámbitos de dirección de cualquier tipo de acción u operación, no necesariamente militar.

El añadido del adjetivo «estratégico» en el lenguaje coloquial se ha hecho siempre con variadas finalidades, normalmente para resaltar la importancia del sustantivo, más que en el sentido propio del concepto de estrategia. Estrategia y estratégico, siendo palabras muy antiguas, no se incorporan al vocabulario académico en teoría económica o de dirección de empresas hasta los años cincuenta², generalizándose fuera del ámbito militar.

La extensión del uso de la palabra estrategia ha vulgarizado y ampliado su significado. Ahora se emplea desde la actividad empresarial hasta el fútbol,

¹ Se puede ver en Google N-gram viewer que el empleo combinado de «*strategic communication*» o bien «*strategic communications*» existe a lo largo del siglo XX, pero su uso proporcional en inglés en publicaciones registradas por Google crece notablemente a partir de los años 90, más destacadamente a partir del cambio de siglo.

² HATCH Mary Jo. *Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford University Press, 1997, citado por HALLAHAN Kirk et al. «Defining Strategic Communication». *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3–35, 2007, p. 12.

como las denominadas «jugadas de estrategia»: estas no consisten más que en una acción que comienza con el balón parado y en la que los jugadores del equipo con la posesión pueden pensar con antelación lo que van a realizar en una secuencia de varios toques, en contraposición a la reacción inmediata y fluida del juego en movimiento.

En consecuencia, el adjetivo estratégico depende mucho del contexto, es muy polisémico y puede indicar casi cualquier cosa. En algunas situaciones puede ser simplemente «importante»; en otras se referirá más bien al «nivel superior» en el que se toman las decisiones; también puede significar que los «efectos» que produce una decisión pueden afectar fuera y por encima del entorno inmediato del ámbito en que se ejecuta.

Retornando a su origen militar, y para acotar en cierta medida el empleo del término, se puede acudir al argumento de autoridad del mayor experto militar español en teoría de la estrategia: el general Alonso Baquer³ define la estrategia como «el modo correcto de operar en situaciones conflictivas», o bien como «el arte de concebir planes de operaciones que habrán de ser coherentes con la finalidad política que se pone en juego». Estas definiciones denotan dos características de la estrategia: a) implica una situación de conflicto –no necesariamente violento–, en la que las acciones propias se verán afectadas por las del adversario; b) responde al «modo» de lograr un objetivo «político» (en el sentido de una finalidad definida externamente y de nivel superior) en un escenario de varias alternativas posibles y diferenciadas.

El concepto de comunicación es, si cabe, aún más polisémico y complejo. El enfoque tradicional está delimitado por un emisor que elabora y difunde un mensaje a un receptor, empleando un código común. La denominación colectiva de un número elevado de receptores que comparten características comunes y reciben el mismo mensaje es la «audiencia». La comunicación pública refiere a la difusión de información elaborada por un organismo público o privado, dirigida a una audiencia cuyo interés –o incluso apoyo– quiere suscitar.

La importancia de la comunicación pública estriba, principalmente, en que la forma de comunicar afecta a la interpretación de la realidad por parte de otras personas y, por tanto, a los resultados de las decisiones y acciones emprendidas. Es decir, la comunicación es una herramienta de motivación de las decisiones ajenas, incluso una herramienta de poder. Las ideas y decisiones que no se comunican eficazmente, no se convierten en efectivas.

Este hecho queda retratado en las palabras de Pericles el ateniense: «el que sabe y no lo explica con claridad es como si no lo hubiera pensado»⁴.

³ BAQUER Miguel Alonso. «Estrategia, Geoestrategia, Geopolítica». *Documento de Análisis del IEEEE 08/2010*. Madrid: Instituto Español de Estudios Estratégicos, agosto 2010.

⁴ TUCÍDIDES. *Las Guerras del Peloponeso*. Edición de Francisco Romero Cruz. Madrid: Cátedra, 1988, p. 197.

Por ello, desde la Antigüedad se ha asignado gran importancia al uso público de la palabra, formando la «Retórica» parte de la educación de las élites desde entonces. Junto con el desarrollo de todas las ciencias sociales a lo largo del siglo xx, la investigación académica en comunicación ha conocido un gran auge, formando parte de las enseñanzas de numerosas universidades. Con el avance del siglo, el mundo de la comunicación ha llegado a abarcar variadas actividades, desde el periodismo hasta la producción audiovisual, la investigación, las relaciones públicas, la mercadotecnia, etc. Unos elaboran información, otros la analizan y otros la difunden por distintas vías. La comunicación estratégica, por tanto, sería un tipo o proceso específico de comunicación, dentro de un campo más amplio y directamente relacionado con un tiempo concreto, el paso del siglo xx al xxi.

El momento en el que se identifica el uso como expresión de «comunicación estratégica» se relaciona con un concepto que Castells⁵ denomina «tradicional». Castells asocia la comunicación al poder, resaltando como, en la que él llama «Era de la Información»⁶ la comunicación se ha convertido en una de las fuentes principales de poder. A lo largo de todo el siglo xx, el poder ha tratado de utilizar la comunicación como herramienta de dominación e influencia. Dentro de este concepto tradicional, se ha utilizado el desarrollo tecnológico para conseguir una comunicación de pocos a muchos, de aquellos que disponen de los medios de elaboración y difusión a los que solo pueden ver y escuchar de forma pasiva. De esta forma, especialmente a lo largo del siglo xx, la comunicación de masas ha tomado un gran protagonismo en la actividad social, política y cultural, como herramienta de difusión de la información de las élites dirigentes –o bien las que aspiraban a serlo– a las masas.

En ese entorno, la aplicación del adjetivo «estratégica» al sustantivo «comunicación» otorgaba un sentido especial: por un lado, de forma coloquial, reflejaba la importancia de alguna acción concreta de comunicación; con mayor frecuencia, se pueden encontrar ejemplos que se refieren a la comunicación de los organismos de alto nivel de una organización, en el sentido de comunicación corporativa; de manera creciente, en el ámbito académico, ha venido a significar una idea de comunicación organizada y pensada de forma detallada para alcanzar unos fines concretos, más de acuerdo con el concepto de estrategia.

La idea

En los años noventa, en paralelo con el desarrollo tecnológico y la aparición de internet, se produce un cambio radical en el mundo de la comunicación,

⁵ CASTELLS Manuel. *Comunicación y poder*. Madrid: Alianza Editorial, 2009.

⁶ CASTELLS Manuel. *La Era de la Información: economía, sociedad y cultura* (3 vol.). Madrid: Alianza Editorial, 2005.

que Castells identifica con un cambio de paradigma, acorde con su concepto de la sociedad red en la Era de la Información⁷. La principal característica de este cambio es que la información y la comunicación dejan, progresivamente, de ser una herramienta de los poderosos dirigida a las masas, y nace una comunicación de todos a todos muy difícil de controlar.

Mientras la comunicación dirigida podía responder a un planeamiento objetivo, ya que no cabía respuesta posible por parte de la audiencia, el nuevo modelo de comunicación implica una interacción subjetiva constante ante el doble rol de emisor y receptor de forma simultánea y la gran fragmentación de audiencias potenciales. Por ello, donde antes la comunicación seguía un guion sencillo, ahora requiere un procedimiento más sofisticado. Esta complejidad del planeamiento de la comunicación da origen a una utilización más frecuente del adjetivo «estratégica» en el sentido de planeamiento complejo ante una situación con muchas dimensiones difíciles de abarcar en su conjunto.

En algunos casos, la comunicación estratégica se aplica a la ciencia de la mercadotecnia, como herramienta de mejorar el posicionamiento de un producto a través de la información. En otros casos, se refiere al ámbito de la creación de opinión política o ideológica, en el mundo de la política, la economía y el poder. Cualquier organización requiere unas relaciones públicas eficaces. En el medio está la difusión de información más o menos neutral sobre la realidad, ya sea social, cultural, política o económica, de carácter más periodístico. Esta división ha dado lugar a tres escuelas u orientaciones sobre comunicación estratégica con perspectivas muy distintas. En sus propios documentos, cada una de ellas suele ignorar a las demás, definiendo y desarrollando la comunicación estratégica como si fuera solo en su sector.

La primera escuela es la procedente de la prensa y los medios de comunicación. Esta escuela incide especialmente en la credibilidad y legitimidad de una información pretendidamente neutral, por lo que es la que rechaza con mayor virulencia la coordinación que promete la comunicación estratégica. En su lugar, emplean esta expresión en el sentido de «estrategia de comunicación», como medio de hacer una comunicación más eficaz sin que cambien sus presupuestos. Gran parte de la comunicación política, puesto que se expone en los medios, se adscribe a esta tendencia.

Una segunda escuela procede del mundo corporativo, empresarial, de imagen de marca, gabinetes de comunicación de grandes empresas. Son los más interesados en que progrese el nuevo concepto de comunicación estratégica y en integrar todas las funciones de comunicación con la función productiva o de servicios de su empresa u organización. Consideran que la comunicación estratégica no puede ser neutral, sin merma de su legitimidad, ya que responde a la finalidad de la organización.

⁷ CASTELLS Manuel. *Op. cit.*, 2005.

La tercera orientación, que no constituye un bloque definido, está representada por las numerosas funciones relacionadas parcialmente con la comunicación pero que requieren otros conocimientos profesionales de los que la comunicación es un complemento; es el mundo de la mercadotecnia, o de las operaciones psicológicas en el ámbito militar, por ejemplo. Este grupo no tiene una posición definida, ya que consideran la comunicación como una herramienta ancilar de su tarea principal. Tienen una perspectiva utilitaria de la comunicación estratégica, que adaptan a sus necesidades particulares.

Es decir, el paso de la expresión a la idea de comunicación estratégica aumenta aún más la diversidad de enfoques e interpretaciones, llenos de matices, difíciles de deslindar. En general, el denominador común de todas las aproximaciones es la necesidad de un «plan maestro» para elaborar una comunicación convincente. La idea que aparece es la necesidad de integrar el plan de comunicación con el plan de «negocio», con el objetivo de responder a la finalidad de la organización. Así, se aproxima la idea de la moderna comunicación al añadido del adjetivo «estratégica» en el sentido de adaptar la comunicación a los fines de la organización, facilitando el paso de la idea al concepto.

Esta idea prendió a mediados y finales de los noventa en numerosas organizaciones, que comenzaron a crear departamentos, personas, cargos o especialidades relativas a la comunicación estratégica, cada una en su sector. Muchas universidades han creado una asignatura, una sección o incluso un departamento de comunicación estratégica, sobre todo en el mundo anglosajón. Igualmente, empresas privadas también han abrazado la idea en sus estructuras, ya sea como herramienta de coordinación, de integración de funciones dispersas o de asesoramiento de alto nivel. Otras instituciones sin ánimo de lucro, o bien organizaciones internacionales, como el Banco Mundial y Naciones Unidas también han incorporado la idea en sus estructuras. Incluso, a partir de 2007, se edita una revista académica dedicada expresamente a la comunicación estratégica, el *International Journal of Strategic Communication*⁸.

El concepto

Como antes se ha presentado, el ámbito de la comunicación es muy variado y representa distintas profesiones y actividades. En la época de la comunicación tradicional, cada una de estas especialidades respondía a procesos y organizaciones diferentes, que podían ser compatibles pero requerían una suficiente distinción. El cambio de paradigma de la Era de la Información ha provocado que los procesos de estas distintas actividades sean cada vez más próximos y similares.

⁸ <http://www.tandfonline.com/toc/hstc20/current>.

Comunicación estratégica: origen y evolución del concepto

Con ello, se ha revitalizado la idea de la comunicación estratégica como un posible nexo de unión entre todas estas facetas. Por ello, los intelectuales que estudian esta idea convergen en unos parámetros fundamentales a la hora de concretarlas en un concepto manejable, que además sirve para unificar las distintas disciplinas relacionadas con la comunicación:

- **Orientada a un fin.** En primer lugar, se destaca que la comunicación debe tener un propósito específico, más allá de la mera información neutral. La comunicación, al convertirse en estratégica, busca persuadir e influir, de forma legítima, en las decisiones de los demás. Es decir, la información y la comunicación en el nivel estratégico no son, ni pueden ser, neutrales o imparciales, ya que responden a unos objetivos de orden corporativo.
- **Entorno competitivo.** Por otro lado, la consecución de esos objetivos ocurrirá en un entorno competitivo o incluso conflictivo, que implica a uno u otros agentes que pueden actuar en contra de los intereses propios, tratando de ganar en competencia la voluntad de un tercero.
- **Coordinación de funciones de comunicación.** Por ello, la coordinación de las acciones de comunicación dentro de una corporación es esencial, para que haya una coherencia entre las distintas partes de la organización y emitir un mensaje que no distorsione los objetivos.
- **Las acciones también comunican.** Además, las acciones comunican tanto o más que las palabras. Esto implica que, dados los efectos actuales que se perciben mediante la comunicación, es imprescindible una interacción permanente entre los gestores de la comunicación con los productores de bienes y servicios o los decisores de las acciones que se van a emprender, para que se promueva la coherencia de la comunicación con la acción.

Sin embargo, estos factores se enfrentan a la procedencia tradicional de los distintos sectores relacionados con la comunicación, que han visto el adjetivo estratégico como una forma de potenciar la importancia y los recursos asignados a su propio departamento, ya sea en funciones de mercadotecnia y publicidad, de relaciones públicas, de información periodística o de comunicación política.

Por ello, si bien en el entorno académico surge con fuerza el concepto en torno a los factores señalados, su traslado a la práctica está resultando lento y sumamente conflictivo. La expresión ha calado mejor que el concepto, pero cada sector trata de apropiárselo.

El principal escollo es la interpretación de la consideración como estratégica. Los puristas de cada sector quieren entender que el nuevo enfoque no es más que lo que se estaba haciendo antes, pero ahora mejor y con más recursos. Es decir, un concepto centrado solo en la comunicación. Una definición de comunicación estratégica reza:

«Being strategic means communicating the best message, through the right channels, measured against well-considered organizational

and communications-specific goals. It's the difference between doing communications stuff, and doing the right communications stuff».

O sea, hacerlo bien, ¡vaya definición! Sin embargo, es una definición que circula profusamente por internet⁹.

Los proponentes de un cambio de paradigma centran el concepto, en cambio, en la palabra estrategia. De esta forma, lo nuevo no es la comunicación en sí, de cada sector, sino la contribución que desde la comunicación se presta a la consecución de los objetivos de cada organización.

Esto lleva de forma natural a una integración de las distintas facetas de la comunicación en un solo propósito, lo que diluye el protagonismo sectorial en sí mismo; además, también diluye la propia especificidad de la comunicación en aras de la coordinación con otras funciones de la organización.

Sin embargo, la evolución del concepto está resultando imprescindible; cada vez más organizaciones tienden a la unificación de sus diversas funciones relacionadas con la comunicación y a su coordinación con su misión principal.

Un buen ejemplo es precisamente la comunicación estratégica militar, uno de los campos donde el desarrollo conceptual, a pesar de las reticencias, se está mostrando más sólido, y que puede servir de referencia para otras organizaciones, tanto públicas como privadas, con y sin ánimo de lucro.

El origen del concepto militar

Una nueva solución a un viejo problema

El concepto de comunicación estratégica se presenta en las Fuerzas Armadas norteamericanas en paralelo con su desarrollo en otros campos y otras instituciones, sin mucha fuerza. La primera mención aparece en un documento del año 2001, donde se emplea la expresión de forma lateral, pero desarrollando una idea similar, a la que denomina «Managed Information Dissemination»¹⁰.

Esta idea, que ya se encuentra en las agendas de discusión, recibe un súbito impulso con el análisis inmediatamente posterior a los conflictos de Afganistán y, sobre todo, de Irak. Algunos militares y funcionarios del departamento de Defensa achacan, en los primeros años, la mala imagen del conflicto a errores de comunicación en lugar de errores de decisión. Por ello tratan de impulsar una mejora en las acciones de comunicación, para lo que

⁹ Esta definición, entrecomillada al completo, tal cual está citada en este texto, proporciona 122 respuestas en Google, atribuida en algunos casos a una profesora de Georgetown llamada Shayna Englin, sin que se pueda confirmar la fuente original.

¹⁰ *Report of the Defense Science Board Task Force on Managed Information Dissemination*. Washington, D. C., octubre de 2001. <http://www.acq.osd.mil/dsb/reports/ADA396312.pdf>.

echan mano del naciente concepto de comunicación estratégica, al que bautizan militarmente con una sigla, STRATCOM, por el que es más conocido el concepto.

De nuevo, como en el ámbito civil, la comunicación estratégica ofrece la integración de múltiples funciones independientes cuya coordinación podría mejorar su resultado combinado. En el caso militar, son funciones muy diferentes; nunca se concibieron como parte de un mismo proyecto, pero la realidad y el desarrollo de los conflictos las han aproximado. Estas funciones se apoyan en dos campos principales: a) los avances tecnológicos en los sistemas de información y telecomunicaciones; b) la creciente comprensión científica de la influencia de la comunicación en el comportamiento humano. El límite que convenía explorar es, por supuesto, la legitimidad de la acción, para no caer en la propaganda.

Por tanto, lo que es nuevo es el término y los matices asociados, ya que, con otras denominaciones, los Estados Unidos llevaban bastante tiempo tratando de acuñar un término y un concepto que pusiera orden e integrara esas diversas funciones militares relacionadas con la difusión de información.

Las acciones militares en el entorno de la información

La propaganda ha sido siempre una herramienta esencial de la guerra desde la antigüedad. En el siglo XXI, no solo el nombre, sino el concepto se consideran inadmisibles por su falta de legitimidad histórica. Pero la intención de influir en un adversario y en su población, dentro de la legitimidad, no ha disminuido. Para ello han ido apareciendo otros conceptos que se han utilizado con éxito en guerras del siglo XX, como las operaciones psicológicas (PSYOPS por su sigla en inglés, Psychological Operations).

PSYOPS es una herramienta de la que disponen casi todos los ejércitos de la OTAN. Su uso generalizado con ese término comenzó en la Segunda Guerra Mundial, como una división llamada de Guerra Psicológica (Psychological Warfare) de la Office of War Information¹¹, aunque ya en la Primera habían existido oficinas de propaganda política y militar. Las operaciones psicológicas se ocupan de hacer llegar información a los combatientes y población enemiga, que influya sobre sus emociones y actitud para modificar su actuación. Su uso está legalmente prohibido sobre las audiencias propias. Se trata de una herramienta todavía vigente.

El advenimiento inicial de la globalización y la enorme influencia cultural de los Estados Unidos llevó al sociólogo Joseph Nye a proponer, en los años ochenta, el concepto de «poder blando» (*soft power*), por el que, de forma legítima, EE. UU., podía influir en la actitud de otros países u otros actores

¹¹ WARD, Brad M. *Strategic Influence Operations - The Information Connection*. Carlisle (PA): U. S. Army War College, 2003.

sin ejercer la coerción. Las herramientas del «poder blando» eran la atracción y la persuasión. Aunque inicialmente se pudiera entender solo a base de diplomacia, coca colas y hamburguesas, en realidad puede incluir actuaciones que bordean la propaganda, siempre con énfasis en su legitimidad, próximas a algunas técnicas empleadas en PSYOPS, elevando su nivel a la política.

Este propósito ha marcado, desde entonces, todos los intentos por influir en las decisiones de otros actores con un uso muy restringido de la coerción y la violencia. Por ello, todos los esfuerzos militares para lograr «multiplicadores de fuerza» que minimicen el uso de la fuerza han recibido creciente atención.

En este sentido, la actuación militar «entre la gente»¹² ha aumentado la relevancia de funciones de relación con el entorno civil, o bien militar aliado, tanto en asuntos de protocolo como de interacción cívico militar. Estas funciones, que no están directamente relacionadas con la información, si generan acciones que son muy visibles y tienen gran impacto en los medios de comunicación, como la ayuda humanitaria, el apoyo a refugiados y desplazados, etc. En algunas ocasiones han recibido una denominación coloquial, en el sentido de ganarse los corazones y las mentes de los habitantes de un área, mediante la expresión en inglés «Hearts and Minds», que ha quedado también acuñada como representación de esta idea.

Por otro lado, el desarrollo de los sistemas de información y comunicaciones llevó a un nuevo concepto, denominado genéricamente «guerra de mando y control» (*command and control warfare*). Las ayudas electrónicas al mando y control pronto se descubrieron que se podían interferir o usar en beneficio propio. En paralelo con la evolución de los medios de mando y control, también se perfeccionaron los medios de dificultar los del enemigo.

Sin embargo, las diferentes técnicas empleadas y las unidades que las ponían en práctica generó que este concepto estuviera muy compartimentado; así aparecían técnicas como la «guerra electrónica», aplicada tanto al uso de radares como de telecomunicaciones; también se realizaba guerra de mando y control en el ámbito de la inteligencia, combinando herramientas tecnológicas con las acciones de decepción.

Con el desarrollo de la informática, el panorama anterior se complicó aún más. Surgieron muchos sinónimos de la guerra de mando y control, añadiendo más términos que abarcaran matices o bien separaran lo que pertenecía a otros campos. La inicial en inglés tanto de mando (*command*) como de control (*control*) añadido a la de ordenador (*computer*) y comunicaciones (*communications*) llevó a acrónimos con muchas «C», representados como C², luego C³, culminando con C⁴I, incluyendo la «I» de inteligencia.

¹² SMITH Rupert. *The Utility of Force. The Art of War in the Modern World*. Londres: Penguin Books, 2006.

La ciencia informática y el desarrollo de internet comenzaron a volar cada vez más por separado. Surgió un concepto nuevo, denominado Computer Network Operations (CNO), como las acciones realizadas para atacar los ordenadores enemigos y proteger los propios. Su evolución se ha apoyado en el llamativo vocablo «ciber», popularizado en el cine, aplicado a estos conceptos, apareciendo también ciberguerra o ciberdefensa, que son los términos usados en la actualidad.

Como la denominación guerra de mando y control se quedaba corta, frente a la sopa de siglas se intentó crear un nuevo término, llamado «guerra de la información» (IW, Information Warfare), que tuvo algo más de éxito, incluso académico¹³.

De todas formas, ante el elevado número de funciones que implicaban al entorno de la información, antes de la I Guerra del Golfo se propuso también la idea de las operaciones de información (Information Operations, InfoOps o IO) como concepto estructurado que permitía la coordinación de los distintos elementos en el planeamiento y ejecución de las operaciones. InfoOps fue el concepto más sólido, que recibió mayor atención y desarrollo doctrinal en el ámbito militar, que además se llevó a la práctica en estructuras y en acciones, estando todavía vigente.

InfoOps era esencialmente una función de coordinación de otras funciones diversas que conservaban su autonomía¹⁴. Para integrarlas en la maniobra, se estableció una doctrina específica, que respetaba la existente de cada función incluida, y se incluyeron puestos de InfoOps en los cuarteles generales, así como reuniones periódicas de coordinación de todos los elementos insertadas en el ritmo de batalla.

En la doctrina norteamericana y de la OTAN estas funciones coordinadas por InfoOps han variado con el tiempo y en los distintos ejércitos, pero se pueden destacar fundamentalmente las siguientes:

- PSYOPS.
- Seguridad de las operaciones.
- Seguridad de la información.
- Guerra electrónica.
- Cooperación cívico-militar (CIMIC).
- Decepción.
- Operaciones sobre redes informáticas.

InfoOps pareció, durante un tiempo, que iba a ser la perfecta solución para la coordinación de acciones que, en ocasiones, interferían unas con otras. Sin

¹³ En el año 2001 se comenzó a editar una revista electrónica plenamente dedicada a la guerra de la información, denominada *Journal of Information Warfare* (<https://www.jinfowar.com/>).

¹⁴ La doctrina más reciente convierte InfoOps en una función en sí misma, que ya no es de mera coordinación.

embargo, en la realidad InfoOps no respondió como se esperaba. La autoridad de coordinación se demostró insuficiente para conseguir que las distintas funciones aceptaran ser coordinadas por un supervisor externo, que no estaba dotado de autoridad de mando. A pesar de que en algunos informes y ejercicios se otorgaba una gran importancia a lo realizado por InfoOps, en la realidad estos éxitos habían sido mucho menores de lo relatado. En ejercicios y maniobras, InfoOps se convirtió en un comodín para apartar las dificultades del combate moderno en medio de la gente, derivándolas a este concepto, que luego no se incorporaba a la actuación principal.

Al mismo tiempo que han ido apareciendo y cambiando, al compás de la evolución de la electrónica, todas estas funciones, se ha mantenido un sostenido esfuerzo en las relaciones con la prensa, ya fuera bajo el nombre de comunicación, información pública o asuntos públicos¹⁵. Salvo el lógico desarrollo con el tiempo y la experiencia, su esencia ha permanecido invariable hasta bien entrado el siglo XXI, con un acceso privilegiado al jefe.

Sin embargo, esta función de información pública estaba restringida al ámbito militar o de defensa. En asuntos exteriores (departamento de Estado en EE. UU.) se desarrollaba una labor similar pero de más alto nivel, que recibió el nombre de diplomacia pública (PD, Public Diplomacy), lo que supone otra función de comunicación más, solo que al máximo nivel. Esta función se trasladó igualmente a la OTAN.

Ante el creciente y desordenado número de funciones, en mayor o menor relación con la comunicación, los estados mayores militares e incluso políticos han tratado de facilitar la coordinación de su actuación, entre sí y con la actuación militar operativa en general, con escaso éxito. El mero recorrido de las variaciones en la conceptualización doctrinal, en la organización y en la creación de estructuras a distintos niveles revela que apenas ha habido continuidad ni coherencia en las labores relacionadas con la comunicación. Las funciones específicas, como la información pública, han reclamado una independencia que favorecía su credibilidad pero reducía su impacto y su efectividad. Las funciones de coordinación, como InfoOps, han carecido de la necesaria autoridad para lograr una actuación coherente de todas las funciones, y de estas a su vez con la maniobra operativa.

Los intentos recientes de coordinación de la comunicación militar hacia el público en EE. UU.

Desde la Primera Guerra Mundial, EE. UU., había ido estableciendo diversas organizaciones en su gobierno para coordinar todo lo relativo con la comunicación pública, con muy poco éxito¹⁶. En este escenario de cambio permanente,

¹⁵ En el ámbito militar de la OTAN se denominan asuntos públicos militares (Military Public Affairs).

¹⁶ WARD, Brad M. *Op. cit.* 2003.

aunque el fracaso en Irak y Afganistán no debiera ser propiamente achacado a la comunicación, sí es cierto que se ha revelado de forma más evidente que en ocasiones anteriores esta falta de coordinación y de coherencia. De hecho, la falta de una estructura de comunicación efectiva se llevó a diversos documentos oficiales norteamericanos en los primeros años del siglo XXI¹⁷. Era lógico, en consecuencia, que se exploraran nuevas vías para lograrla, para lo que el concepto en desarrollo de comunicación estratégica venía muy a propósito.

A ello se aplicó el Departamento de Defensa norteamericano desde los atentados del 11 de septiembre de 2001, creando nuevos comités y organismos, de corta vida, que incorporaban el adjetivo estratégico ya fuera a la influencia o a la comunicación¹⁸. Desde el año 2006 se crearon varias estructuras que incluyeron la denominación de comunicación estratégica en distintos niveles del DoD¹⁹. Muchos de los funcionarios y militares que trabajaban en estas oficinas se encontraron buscando en qué consistía su trabajo; cada uno adoptó una versión de lo que era comunicación estratégica, con buena voluntad pero algo de confusión²⁰.

En 2012, sin embargo, se produjo un importante paso atrás. El portavoz del Pentágono, George Little –con el cargo de Assistant Secretary of Defence for Public Affairs equivalente a director de la oficina de comunicación– envió un oficio (*memorandum*) a los mandos operativos de EE. UU., prohibiendo el uso del término «*strategic communications*», porque a su juicio generaba confusión²¹.

Este memorándum creó inmediatamente una gran polémica, por la falta de autoridad del firmante para difundirlo como, y sobre todo, por su contenido. El principal argumento es que, bajo la denominación de «*strategic communications*», había muchos organismos que invadían funciones que Little consideraba que eran solo del ámbito de los asuntos públicos. El memorándum fue desautorizado, al no estar capacitado su firmante para emitir tal orden.

¹⁷ U. S. Department of Defense. Report of the Defense Science Board Task Force on Strategic Communication. Washington, D. C.: Office of the Undersecretary of Defense for Acquisition, Technology and Logistics, September 2004, [On-line]. URL: http://www.acq.osd.mil/dsb/reports/2004-09-Strategic_Communication.pdf; U. S. Department of Defense. Quadrennial Defense Review Report. Washington, D. C., 6 February 2006, p. 13; [On line]. URL: <http://www.defenselink.mil/pubs/pdfs/QDR20060203.pdf>.

¹⁸ WARD, Brad M. *Op. cit.* 2003.

¹⁹ BORG Lindsey J. «Communicating With Intent: The Department of Defense and Strategic Communication». *Program on Information Resources Policy*. Harvard University: Center for Information Policy Research. February 2008.

²⁰ BROOKS, Rosa. «Confessions of a Strategic Communicator. Tales from Inside the Pentagon's Message Machine». http://www.foreignpolicy.com/articles/2012/12/06/confessions_of_a_strategic_communicator.

²¹ LITTLE George. *Communications Synchronization – A Local Coordination Process*. Office of the Assistant Secretary of Defense. [Consultado el 23 de septiembre de 2016]. Accesible en https://foreignpolicymag.files.wordpress.com/2015/01/121206_brooksmemo.pdf.

Sin embargo, se hizo público, llegando al diario *USA Today*. A partir de ese momento, todos los responsables norteamericanos de asuntos públicos militares hicieron causa común con esta acción, y desde entonces suelen rechazar por completo cualquier forma de coordinación bajo la denominación de comunicación estratégica, hasta el momento de escribir estas líneas incluido.

El concepto de comunicación estratégica en la OTAN

La adopción del concepto en la OTAN

Tras la iniciativa norteamericana, la OTAN decidió añadir el concepto de comunicación estratégica igualmente a su propia doctrina. El factor fundamental, contando con la formidable capacidad de análisis y producción doctrinal de la organización, fue la clara percepción de que el entorno de la información entraba en un nuevo paradigma en el mundo.

La dirección de los conflictos de los Balcanes y Afganistán, el resultado de la llamada «guerra contra el terror», mostraba que los potenciales adversarios estaban haciendo un uso intensivo de la comunicación con un notable éxito, como más adelante se mostrará en este mismo documento.

El proyecto STRATCOM tuvo el liderazgo del entonces jefe de la oficina de Asuntos Públicos Militares del Mando Aliado de Operaciones (Allied Command for Operations, ACO), el inglés Mark Laity. Laity vio claramente las posibilidades del concepto de comunicación estratégica dentro de una organización como la OTAN, en el sentido de facilitar la coordinación de los distintos elementos relacionados con la comunicación a varios niveles.

A pesar de su origen en el periodismo, no quiso caer en la complacencia y aislamiento de su colega Little y de sus seguidores, asumiendo la necesidad de integrar todas estas funciones.

En colaboración directa con el Mando Aliado de Transformación (Allied Command Transformation, ACT), se emprendió el esfuerzo de redactar la Directiva Política de la OTAN sobre Comunicación Estratégica, que vio la luz en el año 2009: PO(2009)0141 NATO STRATEGIC COMMUNICATIONS POLICY de 29 de septiembre.

Esta directiva, como cualquiera firmada en nombre de una Alianza de 28 países, fue producto de un consenso de mínimos, por lo que no recogía todas las aspiraciones de sus impulsores, pero ha definido formalmente qué es comunicación estratégica y ha facilitado el desarrollo doctrinal posterior y la creación de estructuras en la práctica.

La definición aportada es enumerativa más que descriptiva, muy genérica, basada en las funciones que incluye:

Comunicación estratégica: origen y evolución del concepto

STRATCOM is: the coordinated and appropriate use of NATO communications activities and capabilities -Public Diplomacy, Public Affairs (PA), Military Public Affairs, Information Operations (InfoOps) and Psychological Operations (PSYOPS), as appropriate- in support of Alliance policies, operations and activities, and in order to advance NATO's aims²².

Define igualmente cada uno de los elementos que lo componen, que tienen existencia previa y autónoma con respecto a la comunicación estratégica, así como asigna responsabilidades a las autoridades de la Alianza.

A raíz de la publicación de este documento, comenzó un breve desarrollo doctrinal, en algunos casos en borradores que han circulado profusamente pero no han sido finalmente aprobados –como el *Concepto Militar de Comunicación Estratégica*–. Lo más importante es que abrió la puerta a la creación de estructuras específicas para la coordinación de estas funciones, que luego desarrollará el general Antolín en este mismo cuaderno.

En el ACT se creó una oficina de STRATCOM, al mando de un coronel, que actualmente es un español, dentro del grupo de asesores del comandante. En el ACO se ha renombrado la anterior oficina de Asuntos Públicos para denominarse de Comunicación Estratégica; inicialmente estaba igualmente entre los asesores del comandante, pero está en el proceso de cambiar su dependencia, para integrarse en el Estado Mayor. Al frente sigue el propio Mark Laity, un civil como jefe de una división de un Estado Mayor militar.

Esto se llevó a la práctica en Afganistán en el año 2011, cuando todavía EE. UU., defendía abiertamente el concepto de STRATCOM, con la creación de una división del Estado Mayor del mando de nivel operacional, IJC, precisamente al mando de un general español, el citado general Antolín, que desarrollará el cometido más ampliamente como antes se ha mencionado.

Sin embargo, a partir de 2013, con el abandono del concepto por parte de EE. UU., esta iniciativa desapareció. En su lugar, se mantuvo en las estructuras de la OTAN la función de STRATCOM de forma no directiva, sino como asesor del comandante. Esta situación generaba el mismo fenómeno que el que ocurrió con InfoOps, ahora duplicado en una doble coordinación. Al carecer de autoridad y existir en paralelo, STRATCOM e InfoOps se estorbaban mutuamente, compitiendo por coordinar a las demás funciones, que ahora redoblaban su deseo de autonomía.

Una vez alcanzado el objetivo inicial de disponer de una directiva política, los equipos del ACT y ACO siguieron trabajando para proponer una directiva sobre STRATCOM militar, firmada por el comité militar de la OTAN (Military

²² El uso coordinado y apropiado de las actividades y capacidades de comunicación de la OTAN –diplomacia pública, asuntos públicos, asuntos públicos militares, operaciones de información y operaciones psicológicas– según corresponda, en apoyo de las políticas, operaciones y actividades de la Alianza, y con el propósito de promover los objetivos de la OTAN (trad. propia).

Committee, MC). Sin embargo, el desarrollo de este documento comenzó justo después del memorándum de Little y la consiguiente reticencia de Estados Unidos, retenido por su personal de asuntos públicos, a dar vía libre al nuevo concepto. En el momento de escribir estas líneas se ha alcanzado un borrador consensuado, con alguna reticencia por parte de Estados Unidos pendiente de vencer. Una de las principales novedades que aporta, que de hecho ya se está llevando a la práctica en algunas estructuras, es la inclusión de STRATCOM como parte de los Estados Mayores en función directiva, no como asesor o coordinador externo, englobando PSYOPS, InfoOps y MPA.

El concepto STRATCOM de la OTAN

El análisis y la posterior evolución en los borradores del concepto STRATCOM de la OTAN revelan su vocación de interpretar STRATCOM como una herramienta integradora de las diversas funciones ya mencionadas en el entorno de la comunicación.

En su propia definición incluye a gran parte del espectro antes relatado. En primer lugar, sobre la base de la comunicación en el nivel estratégico político, que es la diplomacia pública y los asuntos públicos, complementado por los asuntos públicos militares, a caballo entre los niveles político y militar. Por último, añade dos funciones puramente militares: PSYOPS, por sí misma y de forma independiente, e InfoOps que representa la coordinación del resto de funciones y actividades militares, en los niveles táctico y operacional, relacionadas con la comunicación.

Es decir, de las posibles interpretaciones de la comunicación estratégica, la OTAN busca sobre todo su función integradora en el alto nivel. Por ello es propiamente estratégica, no por importante ni por los efectos que causa, sino por el nivel donde se produce la integración, directamente relacionado con la consecución de los objetivos de la Alianza.

El borrador actual de desarrollo doctrinal sobre STRATCOM militar da un paso más en la integración, al proponer su inclusión en la estructura militar como una división más de los estados mayores de los niveles estratégico y operacional. Esto supondría un paso significativo. Hasta ahora STRATCOM se ha mantenido como una función de coordinación al más alto nivel. Su implementación militar aspira a integrar la comunicación con la operación militar, un objetivo más ambicioso y completamente lógico.

De acuerdo con los principios antes mencionados del concepto de comunicación estratégica, las acciones comunican. Las funciones relacionadas con la comunicación, actualmente, están consideradas de forma secundaria y repartida entre los distintos elementos de los estados mayores que asesoran a los comandantes militares. Algunas, como la propia STRATCOM y los asuntos públicos militares, se incluyen en los elementos de asesoramiento directo al

jefe. Otras se encuentran en el área de operaciones de los estados mayores, pero fragmentadas y con ausencia en las áreas de planes.

El nuevo concepto propone la creación de una división específica de comunicación del Estado Mayor, como ya se hizo en Afganistán con cierto éxito, reuniendo todas las actividades relacionadas con la comunicación de forma directa, como asuntos públicos militares, PSYOPS e InfoOps, conservando además la función de coordinación que tenía InfoOps con actividades que deben seguir de forma específica, como guerra electrónica o la seguridad de las operaciones o de la información.

Este concepto, aplicable a los niveles estratégico y operacional, permite que cada función en el nivel táctico siga existiendo de forma autónoma, para su actuación ejecutiva.

La creación de esta división de comunicación permitirá que, siempre que se elaboren planes, se tengan en cuenta las acciones de comunicación de forma integrada con la operación, al igual que se hace con los apoyos de fuego o la maniobra. Además, en lugar de una mera labor de coordinación, se consigue una plena integración otorgando la necesaria autoridad para la coherencia de la acción.

STRATCOM en los países de la OTAN

El impulso de la OTAN ha sido continuado por gran parte de los países que forman la Alianza. Algunos, como el Reino Unido, fueron protagonistas desde un principio, mientras que otros, como España, se han adaptado con posterioridad; también hay otros que no han dado ningún paso. En cualquier caso, los que sí han adaptado STRATCOM lo han hecho en diferentes maneras, más o menos compatibles con la definición de la Alianza.

Los países bálticos han seguido directamente y con notable protagonismo la dirección de la OTAN; Letonia es la sede del Centro de Excelencia STRATCOM de la OTAN. Alemania, Holanda y Rumanía destacan por sus capacidades PSYOPS, por lo que han volcado su esfuerzo STRATCOM en una dirección muy ejecutiva, sin comprometerse en el alto nivel. Estados Unidos, tras poner en marcha el concepto, ha desgajado por completo todo lo relativo a diplomacia pública y asuntos públicos, volviendo a quedar InfoOps como la única función de coordinación. España y Francia están explorando un concepto similar a STRATCOM pero más volcado en su finalidad de legítima influencia en las decisiones de otras audiencias. A título particular, Dinamarca está creando excelentes especialistas que colaboran en misiones internacionales, pero su nación todavía no ha adoptado el concepto plenamente.

España ha comenzado la creación de organismos STRATCOM, de momento con objetivos muy modestos en el nivel estratégico, más ambiciosos en el operacional. Ya se ha integrado la coordinación de las funciones de

comunicación en el Estado Mayor del nivel operacional, que es el Mando de Operaciones, conformando una sección denominada J9 Influencia. Se ha elaborado un «Concepto de Influencia» para el nivel operacional, y se está participando muy activamente en el desarrollo de la doctrina aliada.

Conclusión

En el momento actual, todavía no está claro si la comunicación estratégica es un concepto que se va a consolidar o es una idea más de las muchas que han tratado de coordinar las funciones de comunicación en los últimos años. El orden en el que ha aparecido –expresión, idea, concepto– ha puesto por delante una expresión llamativa, con un adjetivo muy atractivo y que otorga importancia por sí mismo, de la idea y del concepto. Esta expresión tan genérica puede significar cualquier cosa, por lo que va a ser difícil acordar una interpretación sólida y compartida. De todas formas, ya no se puede inventar un nuevo nombre; pero tampoco se puede prescindir de la necesidad de un concepto que integre todas las funciones relacionadas con la comunicación en la legítima consecución de los objetivos de una organización.

Aunque el nombre no sea lo más acertado, aunque falte todavía un consenso en el significado de la expresión y en la definición del concepto, en estos primeros años del siglo XXI, en un momento en el que la información se ha convertido en protagonista de la historia, lo que sí está claro es que hace falta una idea integradora de las funciones de comunicación. Se trata de una doble integración: de las propias funciones de comunicación entre sí, y de todas con el propósito de cada organización, sea pública o privada.

Esta integración, que va más allá de la coordinación, choca con los intereses de sectores de la comunicación que han llevado hasta ahora una existencia autónoma, basada en reglas profesionales adquiridas con esfuerzo y que –precisamente– ha llevado al mundo al punto en el que está, asentado cada vez más en el dominio de la información. Sin embargo, esas viejas reglas ya no son válidas. El uso ilegítimo que organizaciones como el Dáesh están haciendo de la comunicación, el desarrollo de las nuevas tecnologías y procedimientos de interacción social exigen una capacidad no solo de respuesta, sino de anticipación. Las herramientas actuales no valen.

El desarrollo tecnológico está empujando inevitablemente a una confluencia de las funciones relacionadas con la comunicación. Todas utilizan los mismos medios y procedimientos cada vez más similares. Todas persiguen propósitos igualmente similares, aunque tengan matices distintos. Hoy en día, la mercadotecnia, la publicidad, la defensa y promoción de la imagen de marca, la comunicación escrita o audiovisual, la información pública y la privada, se apoyan en un conjunto de medios y procedimientos comunes. Ninguna de estas funciones puede, sin embargo, arrogarse el liderazgo de un nuevo modelo de comunicación, no queda más remedio que mejorar su coordinación; o, mejor aún, su integración.

Se dice que una imagen vale más que mil palabras. ¿Cuánto vale entonces una acción? ¿Cuánto vale hacer estallar un explosivo –o una matanza indiscriminada con armas ligeras– en un punto donde sus mortales efectos se comuniquen inmediatamente a todo el mundo? Está claro que las acciones comunican, y cada vez más. Además, algunas acciones no se pueden ocultar, el mundo avanza en transparencia pese a quien se quiera esconder. Por ello, es imprescindible tener claro qué y cómo se va a comunicar una acción, un producto, un servicio, antes de tomar la decisión de realizarlo. La comunicación se debe incorporar a los procesos de decisión.

En el ámbito de la defensa, esta necesidad es aún más acuciante, puesto que los adversarios actuales y potenciales están haciendo un notable uso de las técnicas de comunicación, de forma ilegítima, consiguiendo una gran influencia en el mundo. Los habitantes de Afganistán, de los países en conflicto o próximos, toman buena nota de lo que hacen y lo que dicen los talibanes, Al Qaeda o el Dáesh. Desde Occidente es fácil reclamar decisiones democráticas en esos países, pero los que se juegan la vida, día a día, son más ellos que nosotros, basta con acudir a las estadísticas de víctimas. Es decir, la influencia de las organizaciones terroristas en las poblaciones locales es superior a la influencia occidental.

Por ello, sigue siendo imprescindible arbitrar un procedimiento que coordine la comunicación con la acción, para lo que, desde luego, es requisito previo que la comunicación esté previamente coordinada. La naciente función de STRATCOM pretende conseguirlo. Es necesario pulir los procedimientos, las definiciones, aquilatar las estructuras y mejorar la eficiencia; quizá hubiera que cambiar la expresión, para converger en un concepto similar; pero la integración de las funciones de comunicación entre sí y con las operaciones militares no se puede retrasar más.

Bibliografía

- ALONSO BAQUER, Miguel. «Estrategia, Geoestrategia, Geopolítica». *Documento de Análisis del IEEE 08/2010*. Madrid: Instituto Español de Estudios Estratégicos, agosto 2010.
- BORG, Lindsey J. «Communicating With Intent: The Department of Defense and Strategic Communication». *Program on Information Resources Policy*. Harvard University: Center for Information Policy Research, February 2008.
- BROOKS, Rosa. «Confessions of a Strategic Communicator. Tales from Inside the Pentagon's Message Machine». http://www.foreignpolicy.com/articles/2012/12/06/confessions_of_a_strategic_communicator.
- CASTELLS, Manuel. *Comunicación y poder*. Madrid: Alianza Editorial, 2009.
- *La Era de la Información: economía, sociedad y cultura* (3 vol.). Madrid: Alianza Editorial, 2005.

- HALLAHAN, Kirk, *et al.* «Defining Strategic Communication». *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 2007, pp. 3–35.
- HATCH, Mary Jo. *Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford University Press, 1997.
- LITTLE, George. *Communications Synchronization – A Local Coordination Process*. Office of the Assistant Secretary of Defense. [Consultado el 23 de septiembre de 2016]. Accesible en https://foreignpolicymag.files.wordpress.com/2015/01/121206_brooksmemo.pdf.
- U. S. DEPARTMENT OF DEFENSE. *Report of the Defense Science Board Task Force on Strategic Communication*. Washington, D.C.: Office of the Undersecretary of Defense for Acquisition, Technology and Logistics, September 2004. [On-line]. URL: http://www.acq.osd.mil/dsb/reports/2004-09-Strategic_Communication.pdf.
- *Quadrennial Defense Review Report*. Washington, D. C. 6 February 2006, p. 13. [On line]. URL: <http://www.defenselink.mil/pubs/pdfs/QDR20060203.pdf>.
- *Report of the Defense Science Board Task Force on Managed Information Dissemination*. Washington, D. C., octubre de 2001. <http://www.acq.osd.mil/dsb/reports/ADA396312.pdf>.
- WARD, Brad M. *Strategic Influence Operations - The Information Connection*. Carlisle (PA): U. S. Army War College, 2003.

Capítulo segundo

La comunicación estratégica (STRATCOM) en las organizaciones internacionales

José Luis Antolín García

Resumen

El objeto de este capítulo es describir el entorno de la comunicación en las organizaciones internacionales. Comienza con una introducción para enmarcar el término STRATCOM, continúa con el estudio de los diferentes elementos que comprende y finaliza con la descripción comparativa de las estructuras organizativas de la comunicación en las estructuras de la OTAN y de la OEA.

El hecho de tener un único director de Comunicación (COMDIR), que actúe como director y coordinador de todos los elementos incluidos en la comunicación, es fundamental para el éxito. Igualmente es básico definir cuál es el nivel más adecuado, en la estructura orgánica, para asesorar de manera eficaz al jefe.

Palabras clave

STRATCOM, ISAF, IJC, operaciones psicológicas, operaciones de información, diplomacia pública, información pública, narrativa, director de comunicación.

Abstract

The aim of this chapter is to describe the environment of the Communication in the International organizations. It starts with an introduction and framework on the term STRATCOM, is followed by a study on its different elements comprised and ends with a description of the Communication organizational structures of NATO and OAS.

The fact to have a single Communication Director as a coordinator and director of all the elements composing the communication is key for success. It is crucial to define which level is the most appropriate in the organizational chart, to advice to the Commander effectively.

Keywords

STRATCOM, ISAF, IJC, PsyOps, InfoOps, KLE, Public Diplomacy, Public Affairs, Narrative, COMDIR.

«La percepción es la actividad más elemental del sentido y el primer paso de cualquier acción humana. Su función es poner en orden todo el caos de información que recibimos a través de los sentidos».

Luis Bassat¹

Introducción

En primer lugar, debo decir que el propio título del trabajo no me parece apropiado. No soy partidario de emplear el acrónimo «STRATCOM»², pues, aunque he de reconocer que funciona en sí mismo como una marca –pues todo el mundo entiende de que se está hablando en cuanto lo lee– sin embargo, su empleo conduce irremisiblemente a realizar sucesivas aclaraciones, al encerrar este anglicismo en sí mismo múltiples acepciones. La unión de los términos en inglés, genera más controversia que simplicidad, pues manteniendo constante la primera palabra «*strategic*», puede variar con la segunda refiriéndose unas al singular «*communication*» y otras al plural «*communications*». Por ello su traducción cambia sustancialmente ya que no es lo mismo «la comunicación estratégica» que las comunicaciones estratégicas y mucho menos la estrategia de la comunicación.

En definitiva, aunque prefiero emplear el término comunicación, en singular sin ponerle apellidos que obliguen a matizar constantemente su significado, mi percepción es que el uso, acertado o no, de este término STRATCOM puede permitir su empleo indiscriminado y aglutinar múltiples significados que faciliten el entendimiento. De esta forma quizás se ayuda a ordenar el caos que sin duda existe alrededor de este concepto.

Sobre dos modelos diferentes de organización, la Alianza Atlántica y la Organización de Estados Americanos, iremos recorriendo y desgranando aquellos elementos más notables comprendidos en el término comunicación, para resaltar algunas de las razones que han forzado para adoptar tal estructura. Finalmente mostraremos un caso de éxito, donde observar cual fue la organización adoptada para un cuartel general operativo en una operación real de la OTAN en Asia central.

STRATCOM en su entorno

Aunque el concepto de la comunicación estratégica se ha tratado con profundidad en otro capítulo, donde se tocan además diversos aspectos como su origen, historia e incluso la propia definición, siento que es necesario dedicar algunas líneas para ayudar a centrar y estructurar el

¹ Cita extraída de *El Libro Rojo de las Marcas* (edición universitaria) de Luis Bassat Coen. Famoso publicista español de origen sefardí.

² STRATCOM: Acrónimo anglosajón referido a Strategic Communications.

tema de la comunicación, sobre todo por mi propia experiencia como director de Comunicación del cuartel general operacional del Mando Conjunto de ISAF³ (IJC) en Kabul (Afganistán) durante el año 2012.

La comunicación, como dice James P. Farwell⁴ «es más un arte que una ciencia, aunque sus resultados pueden a veces, pero no siempre, medirse cuantitativamente». En ese sentido aporta su definición como el uso de palabras, acciones, imágenes o símbolos para influir sobre las actitudes y opiniones de las audiencias a fin de lograr objetivos o promover intereses o políticas.

La publicación OTAN PO(2009)0141 de 29 de septiembre define *Strategic Communications* como, «el uso apropiado y coordinado de las actividades y capacidades OTAN –diplomacia pública, información pública, información pública militar, operaciones de información y operaciones psicológicas– en apoyo de las políticas, operaciones y actividades de la Alianza, para alcanzar los objetivos de la OTAN».

En concreto y como ayuda a las labores de investigación de este trabajo se ha sugerido como definición coordinada la siguiente: «el empleo planificado, coordinado e integrado de todas las capacidades y medios de comunicación que tiene a su disposición el emisor en apoyo de sus objetivos estratégicos, sean estos políticos, diplomáticos, económicos o militares, y en la búsqueda de una mejora de imagen, reputación, percepción o conocimiento por parte del receptor».

Con el ánimo de contar con un marco confortable donde movernos, diría que el concepto STRATCOM incluye un conjunto amplio de actividades que agrupando múltiples elementos trata de influir sobre una determinada audiencia, con la finalidad de valorar sus reacciones y conseguir orientarlas hacia unos objetivos determinados.

Para alcanzar dicho objetivo no se debe olvidar el papel que desempeña la percepción, o conjunto de reacciones sensoriales que se reciben desde una audiencia bien enmarcada y definida, y que permite reorientar apropiadamente el conjunto de las acciones comprendidas en la comunicación hasta obtener los objetivos deseados. Hasta tal punto se considera trascendental, que la unidad responsable en SHAPE de la comunicación la emplea en su eslogan: «*Perception becomes reality*»⁵. Aún resuenan en el escenario afgano

³ El cuartel general del Mando Conjunto de ISAF, *ISAF Joint Command* (IJC), fue el resultado de desdoblarse en octubre de 2009 el cuartel general de ISAF como consecuencia de la necesidad de conducir mejor las operaciones, especialmente durante la expansión hasta abarcar la totalidad del territorio afgano y la transición de la responsabilidad a las Fuerzas Afganas de Seguridad (ANSF).

⁴ FARWELL, James P. *Persuasion and Power. The Art of Strategic Communication*. ISBN 978-1-58901-942-3.

⁵ La percepción se convierte en realidad. Eslogan usado por el jefe de la Sección, Mark Laity.

El término diplomacia pública, aunque es relativamente moderno, cobra un papel relevante a la hora de estructurar la comunicación, sobre todo por ser en el nivel político donde desempeña su papel, condicionando seriamente la formulación de la narrativa. El grupo de planeamiento para la integración de la Agencia de Información en el Departamento de Estado norteamericano emplea esta breve definición⁸: «La diplomacia pública busca promover el interés nacional de los Estados Unidos a través de la comprensión, el conocimiento y la influencia sobre las audiencias extranjeras». En ella se puede apreciar como su nivel de actuación está al máximo nivel, el de la nación, y que la misma audiencia, donde se centran las acciones de esta actividad diplomática, comprende al resto de naciones, pero nunca incluye acciones orientadas sobre la propia.

El SG (2009)0794 de la OTAN, como apoyo para la discusión en la reunión del NAC⁹ del 16 de septiembre de 2009, definió la diplomacia pública como: «las comunicaciones civiles y los esfuerzos de difusión de la OTAN para promover la concienciación y fomentar el entendimiento y el apoyo a las políticas, operaciones y actividades de la OTAN, como complemento a los esfuerzos nacionales de los Aliados».

Es tal la importancia que se le otorga en el seno de la OTAN que se ha establecido toda una División de Diplomacia Pública (PDD) en su Cuartel General en Bruselas, donde se supervisa la coordinación de todas las actividades de comunicación, tanto en su estructura civil como en la militar.

El secretario general, aun siendo el principal y auténtico portavoz de la OTAN, dispone de un puesto específico de portavoz oficial de la Alianza, desde el que se ejerce una amplia e intensa actividad.

Otro factor que condicionará de manera decisiva la forma de organizar la comunicación es el nivel o plano en el que se desarrollan sus acciones. En el caso de la OTAN resulta relativamente sencillo diferenciar dos ámbitos claramente distintos, el político y el militar. Sin embargo, es preciso considerar tres niveles, uno político, otro estratégico militar, y finalmente el meramente operacional.

Sin embargo, cuando dejamos la revisión de la organización de esta alianza orientada a la defensa y seguridad mutua, y pasamos a estudiar la otra de carácter estrictamente civil, la Organización de Estados Americanos (OEA), vemos que solo podemos referirnos a un ámbito único, aunque podríamos distinguir al menos dos niveles, el estratégico y el operacional, si empleamos un cierto eufemismo considerando un primer ámbito diplomático como el político y el operativo como el ejecutivo, de trabajo o de campo.

Más, ¿quién define la política de comunicación? Debe siempre establecerse al más alto nivel, de forma clara y centralizada. A partir de su establecimien-

⁸ FARWELL, James P. *Persuasion and Power*. Capítulo 4 Public Diplomacy.

⁹ (NAC) The North Atlantic Council: Consejo del Atlántico Norte.

to se definirán y establecerán todos los distintos elementos que anillados y derivados adecuadamente serán distribuidos en todos los escalones. En el caso de la OTAN es el NAC, quien, asesorado por el Comité Militar, aprueba la política de comunicación, constituyendo el marco global que regula el resto de políticas, conceptos y doctrinas de comunicación de la OTAN. El NAC y el secretario general (SG) están a cargo de la dirección general de la comunicación y de los programas de información de la Alianza, tanto en la parte civil como en la militar.

El Comité de Adjuntos de la OTAN (*NATO Deputies Committee*) lleva la conducción general de la comunicación, en nombre del NAC. Otros comités de la OTAN asesoran sobre temas específicos, proporcionando una guía más detallada, sobre temas de la OTAN que van desde la estrategia marítima al apoyo a las operaciones.

Pero el verdadero condicionante a considerar es el tratamiento que recibe la información pública en el sentido de si puede o no, estar coordinada por una misma autoridad, director de Comunicación¹⁰ y los condicionantes legales o normativos que acompañan esta decisión. La información pública y su tratamiento, es el verdadero factor crítico y a veces desestabilizante debido al carácter atribuido a su capacidad de influencia sobre una determinada audiencia.

En concreto los Estados Unidos de Norteamérica son muy estrictos en este sentido, mediante la famosa Acta Fundacional de 1948 conocida como la «*Smith Mundt*»¹¹, norma que autorizaba al gobierno a ejercer acciones, de tipo informativo y cultural, con sus correspondientes asignaciones presupuestarias y con la misión de mejorar la imagen en el extranjero de los Estados Unidos.

En su última modernización por la enmienda del 2012, fijan claramente las restricciones nacionales orientadas a influir en la opinión pública de los Estados Unidos, esto es hacia su audiencia doméstica. En realidad, esta norma establece restricciones sobre una posible diseminación de propaganda entre la población estadounidense, su audiencia doméstica, por las repercusiones que tendría cualquier acción militar que pudiera alcanzarle, aunque fuese de forma involuntaria, a causa del escenario global actual.

Otro de los términos clásicos que se manejan en este ámbito es la ya mencionada narrativa. Aunque en realidad deberíamos referirnos a ella como relato o narración, pues una narrativa en realidad es otra cosa. Buscando de nuevo en la RAE no se encuentra ninguna acepción que encaje en este

¹⁰ DIRCOM es la abreviatura empleada para el director de comunicación. COMDIR en su uso en inglés.

¹¹ La Ley Pública n.º 402, United States Information and Educational Exchange Act, conocida como Smith-Mundt Act de 1948, establece los fundamentos de la diplomacia pública y de la comunicación en los EE. UU. (Public Law 402).

ámbito, lo que refuerza mi opinión de su equívoco empleo. Pero quizás tengamos que aceptarlo al haber ya sido casi universalizado, al recibirlo del mundo anglosajón.

El profesor Paul Cornish¹² del Instituto RAND, formula una definición que a mi juicio es la más clara y precisa de las conocidas. «La narrativa es una declaración de identidad, causa e intención en torno a la cual unirse. Debe ser convincente, transparente, adaptable y, sobre todo, atractiva».

Como ejemplo de la definición de narrativa, podemos tomar la talibán, anunciada por el Mullah Omar, en Helmand en el año 2006, plena de simplicidad, de fuerza y eficacia.

«Nuestro partido: el Talibán, nuestro pueblo: la nación pastún, nuestra economía: el opio, nuestra constitución: la sharía y nuestra forma de gobierno: el emirato».

La necesidad de mantener un mismo hilo conductor desde la narrativa hasta el último de los mensajes es determinante para obtener coherencia, consistencia y eficacia en la trasmisión de los elementos primordiales a comunicar.

En la OTAN la definición de la narrativa se lleva a cabo al más alto nivel, en el propio Comité de Diplomacia Pública que asesora al mismo NAC. Y es la División de Diplomacia Pública del Estado Mayor Internacional (IS) quien le da forma y lo encamina hacia los diferentes niveles.

En el caso de la Operación ISAF en Afganistán, al reparar en la empleada en el año 2012 por el cuartel general de ISAF: «un camino hacia la estabilidad, la paz y la prosperidad», se observa como a esta narrativa, aun siendo concisa y atractiva, le falta quizás algo de fuerza si se compara con la talibán, y parece que se queda corta en su eficacia sobre la audiencia objetivo afgana.

La Real Academia Española define audiencia, en su séptima acepción, como «número de personas que reciben un mensaje a través de cualquier medio de comunicación». Y es fundamental demarcar perfectamente el alcance y rango de la población a quienes van dirigidas las acciones, esto es de la audiencia.

Entre los diversos factores que la pueden caracterizar debemos destacar: su entorno, la homogeneidad de los elementos que la componen, su número, su cultura, los intereses comunes, su nivel de desarrollo, su acceso a los medios de comunicación social (MCS), etc. Y si tenemos en cuenta únicamente su relación con el origen de la posible acción o influencia distinguiremos una audiencia interna (que será nacional o doméstica) y una audiencia externa (o foránea).

¹² Paul Cornish ha sido profesor de estudios estratégicos en la Universidad de Exeter y actualmente es director del grupo de investigación de defensa, seguridad e infraestructura en RAND Europa en Cambridge. RAND Europe es un instituto independiente sin fines de lucro cuya misión es la investigación para ayudar a mejorar la política y la toma de decisiones a través de la investigación y el análisis.

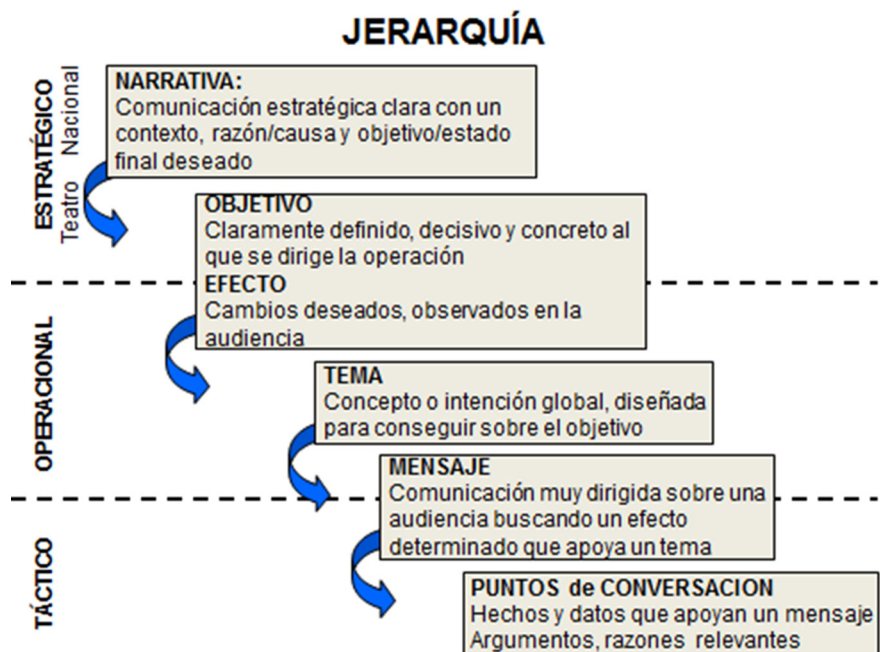


Imagen 2. Jerarquía

En cualquier caso y según el plan o la campaña establecida se definirá una audiencia objetivo conocida en inglés como «*target audience*», sobre la que se llevará a efecto el conjunto de las acciones de la comunicación.

Otro de los aspectos que caracterizan a cada uno de los diferentes elementos reside en ese ámbito de las audiencias que hemos visto, ya que por doctrina se impide, por ejemplo, tanto a las acciones psicológicas (PSYOPS) como a las operaciones de información (InfoOps) ejercer o realizar cualquier tipo de acción de influencia sobre las tropas propias y sobre las audiencias en el propio territorio nacional. Esta función informativa recae principalmente en los elementos encargados de la información pública (PA), mediante el trato con los MCS y por la comunicación interna.

Estructuras organizativas

Para este análisis vamos a escoger dos organizaciones muy diferentes: la Organización de Estados Americanos y la Organización del Tratado del Atlántico Norte.

Organización de Estados Americanos (OEA)

Esta organización está considerada como el organismo regional más antiguo del mundo, ya que la Primera Conferencia Internacional Americana se celebró

hacia el último decenio del siglo XIX, en la capital de los Estados Unidos, entre octubre de 1889 y abril del siguiente año. Realmente la OEA, como tal, fue creada en 1948 al firmarse en Bogotá la Carta fundacional de la Organización. Hoy en día, un total de 35 Estados independientes han ratificado tal Carta, siendo parte de la organización, pero además han otorgado el estatus de Observador Permanente a otros 69 Estados, así como a la propia Unión Europea. La sede principal de la OEA está en Washington D. C., en cinco ubicaciones: el edificio principal (MNB), la Secretaría General (GSB), el edificio administrativo (ADM), el Museo de las Américas y la Casita.

La estructura de la Secretaría General se ha reorganizado recientemente en base a la Resolución 1055/15 del Consejo Permanente. Además de las oficinas del propio secretario general y de su adjunto, la Secretaría General se estructura en siete secretarías y una consejería todas ellas al mismo nivel y dependiendo directamente del secretario general. En la figura se puede apreciar esta estructura a base de secretarías.

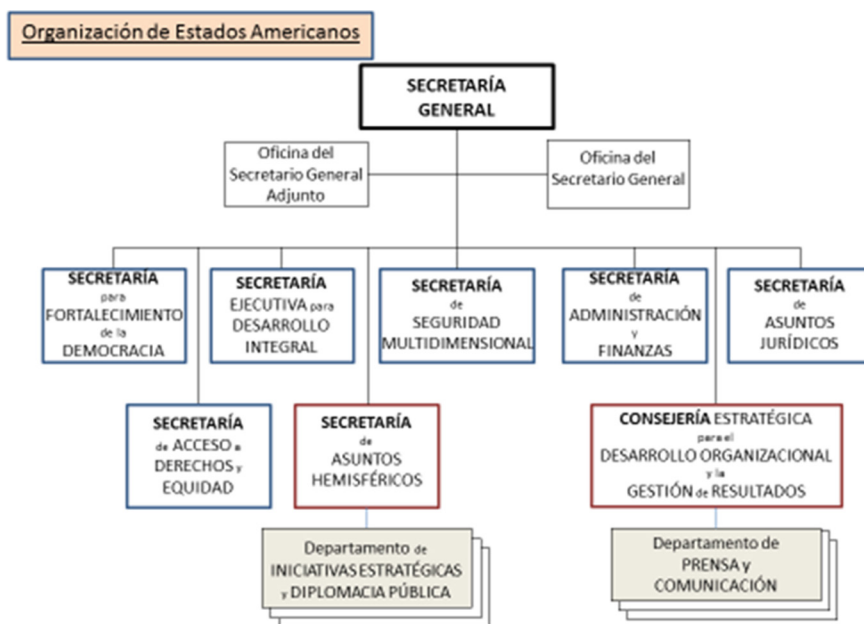


Imagen 3. La estructura de la Secretaría General

Precisamente en esta reorganización se crearon dos nuevas secretarías, por un lado, la de Acceso a Derechos y Equidad y por otro la de Asuntos Hemisféricos, en la que se incluye el Departamento de Iniciativas Estratégicas y Diplomacia Pública. Se renombró la de Asuntos Públicos por el de Fortalecimiento de la Democracia y se suprimió la de Relaciones externas. Además,

se constituyó una Consejería Estratégica, de gran importancia en el ámbito de la comunicación pues en ella se inserta el propio Departamento de Prensa y Comunicación.

La organización mantiene precisamente un asesor del secretario general para comunicación estratégica, el cual no figura en la estructura de organización, como tampoco aparece ninguno de los diferentes asesores del propio secretario general. Es interesante señalar que el anterior secretario general no contaba con tal asesoramiento específico.

Aún no existe una orden ejecutiva que registre las nuevas funciones del Departamento de Prensa y Comunicaciones ni las funciones del nuevo Departamento de Iniciativas Estratégicas y Diplomacia Pública. Actualmente la narrativa se define en el Departamento de Prensa y Comunicación, teniendo muy presente todas las contribuciones y recomendaciones aportadas por el asesor de Comunicación. En realidad, no existe una figura específica de director de Comunicación como es entendida en otras organizaciones, donde coordina todos los elementos que abarca la comunicación. En concreto la parte relativa a la diplomacia pública se dirime en la nueva Secretaría de Asuntos Hemisféricos, donde se ubica el Departamento que entiende de Iniciativas Estratégicas, como no podía ser de otra manera y de la propia Diplomacia Pública.

En la OEA se refieren habitualmente a comunicación estratégica, sin hacer valoraciones en cuanto a si se emplea en singular o plural, ni tampoco tienen una definición formal relativa al acrónimo STRATCOM.

Vemos pues en su organigrama que no todos los elementos relacionados con la comunicación se encuentran agrupados en un único departamento, al tener la diplomacia pública en la Secretaría de Asuntos Hemisféricos y el Departamento de prensa y comunicación en la única Consejería, la estratégica para el desarrollo organizacional y la gestión de resultados. Sin embargo, la existencia del asesor de Comunicación del secretario general parece proporcionar un matiz de coordinación global sobre el aspecto comunicativo de la organización.

Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN)

La OTAN, por otro lado, aunque tiene su Cuartel General centrado en Europa, en Bruselas (Bélgica), despliega también en América completando su organización con un amplio despliegue territorial.

En el organigrama, se pueden apreciar claramente una estructura política y otra militar, que en términos relativos a comunicación interactúan de manera fluida.

En el nivel político se dirime exclusivamente la diplomacia pública y se trata intensamente la información pública. En el nivel militar y en el operacional

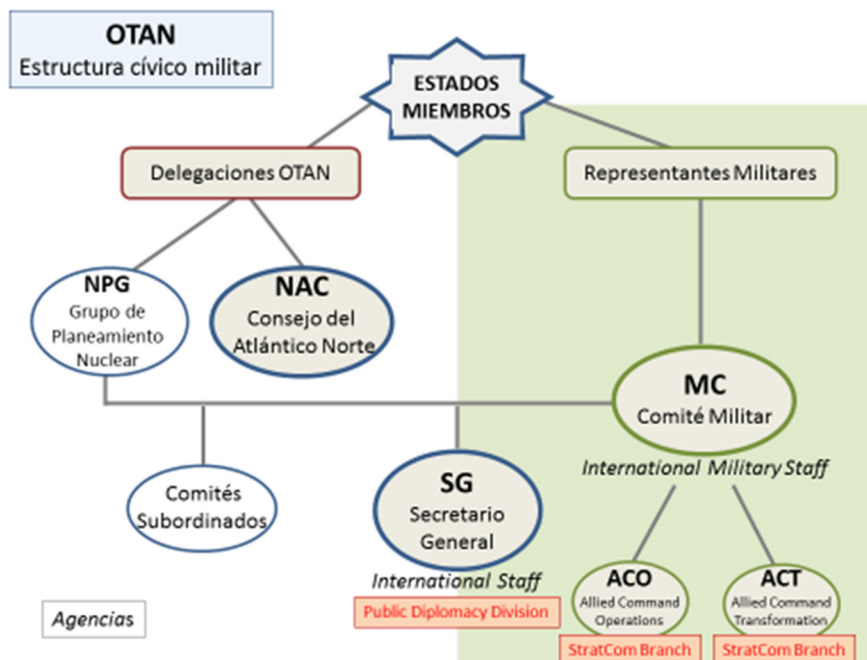


Imagen 4. Organigrama, de las estructuras política y militar, que en términos relativos a comunicación interactúan

se trata tanto la información militar pública como las operaciones de información y de todos los demás aspectos relativos a operaciones psicológicas, KLE, operaciones de redes computarizadas y de seguridad, CIMIC, y otras actividades militares.

La División de Diplomacia Pública, se encuentra situada en el Estado Mayor Internacional. Una de las prioridades de la OTAN es comunicar con una amplia mayoría de público sobre una amplia audiencia. Esta División es la responsable de hacer llegar la información de las actividades y políticas de la OTAN a las distintas audiencias objetivo a través de los medios de comunicación, las páginas web, productos multimedia, seminarios y conferencias.

El Comité de Diplomacia Pública es un elemento asesor del NAC en temas de comunicación, medios y temas relacionados con el público. Los representantes de cada una de las naciones miembros constituyen el comité, junto con el secretario general adjunto (*Assistant Secretary General*) de la División de Diplomacia Pública que actúa como su presidente. Realiza recomendaciones al NAC sobre la forma de fomentar la comprensión del público y el apoyo a los objetivos de la OTAN. Por ello este Comité es el responsable del planeamiento, implementación y asesoramiento en materias de estrategia de diplomacia pública.

Los miembros del Estado Mayor Internacional (*International Staff-IS*) dirigen los diferentes programas de información y comunicaciones trabajando en estrecha colaboración con el asesor de Relaciones Públicas y Comunicación Estratégica para el presidente del Comité Militar (CM). Aunque administrativamente es parte del Estado Mayor Militar Internacional (*International Military Staff-IMS*), la oficina trabaja también con el IS, para facilitar la coordinación.

El propio MC, así como su presidente en su papel de portavoz militar más importante, proporciona también orientación sobre las comunicaciones directas y los programas de información, con el comandante supremo aliado en Europa (SACEUR) y comandante supremo aliado para la Transformación (SACT) proporcionando orientación en los esfuerzos de comunicación del Mando Aliado de Operaciones y del Mando Aliado de Transformación, respectivamente.

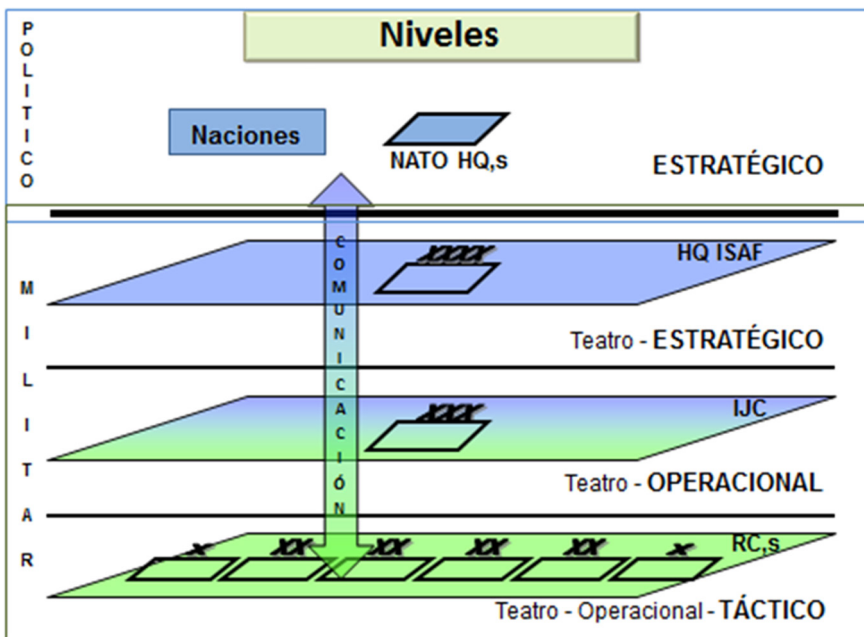


Imagen 5. Niveles, político y militar

En el gráfico se pueden ver diferenciados los niveles, político y militar. En la parte militar, la comunicación estratégica (tenga o no) se dirige en la organización a través de una sección, *Branch* en inglés, cuyo mando recae normalmente en un coronel (OF-5), que recibe el término «*Head of*» (director) pudiendo estar directamente subordinado al jefe de Estado Mayor o encuadrado en alguna de las divisiones.

El comandante supremo aliado para la Transformación (SACT) tiene su Cuartel General, HQ SACT, en Norfolk, Virginia-EE. UU., en el gráfico se observa que las diferentes divisiones están mandadas por un general, que actúa como *Deputy Chief of Staff* (DCOS) y que se encuadran bajo la dirección del jefe de Estado Mayor.

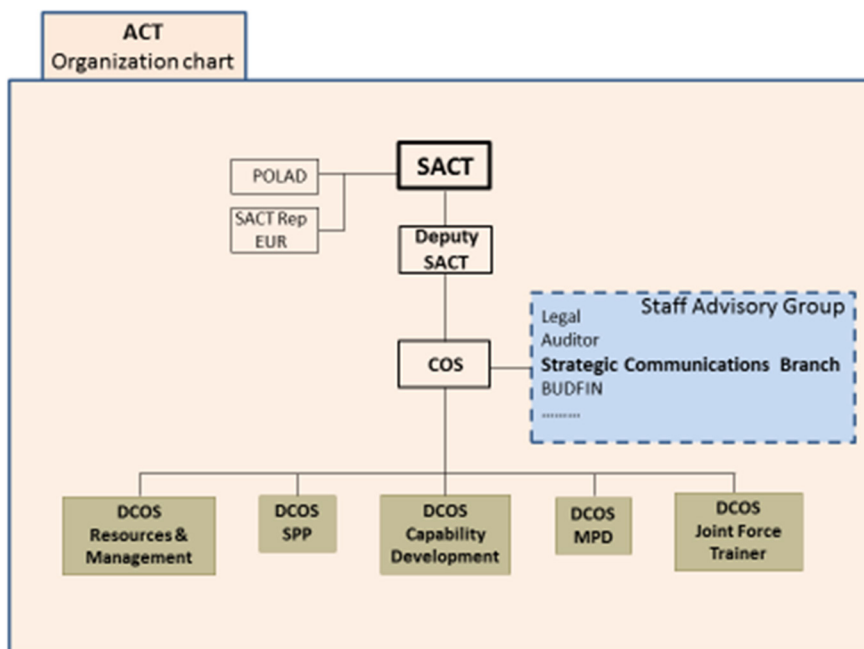


Imagen 6. ACT. Organización

Sin embargo, para temas de comunicación no es así, no se organiza a nivel división, en su lugar dispone de una sección (*Strategic Communications Branch*) encuadrada en un amplio grupo de asesores que incluye al político, al legal, al económico, etc. El coronel jefe recibe la denominación de director, como hemos dicho previamente, pero no emplean la terminología de director de Comunicación (DIRCOM) ni tampoco la de asistente al jefe de Estado Mayor para Comunicación (DCOS COMM), aunque a los efectos prácticos ejerza realmente tales cometidos, especialmente este último de asesor principal, en materia de comunicación, del general jefe.

La sección está formada por el equipo de Implementación Estratégica (Preparación y ejercicios), la propia Oficina de Información pública (PAO), con sus áreas de Páginas web, gestor de contenidos y la revista *The Transformer*, y con el equipo de Comunicación Corporativa.

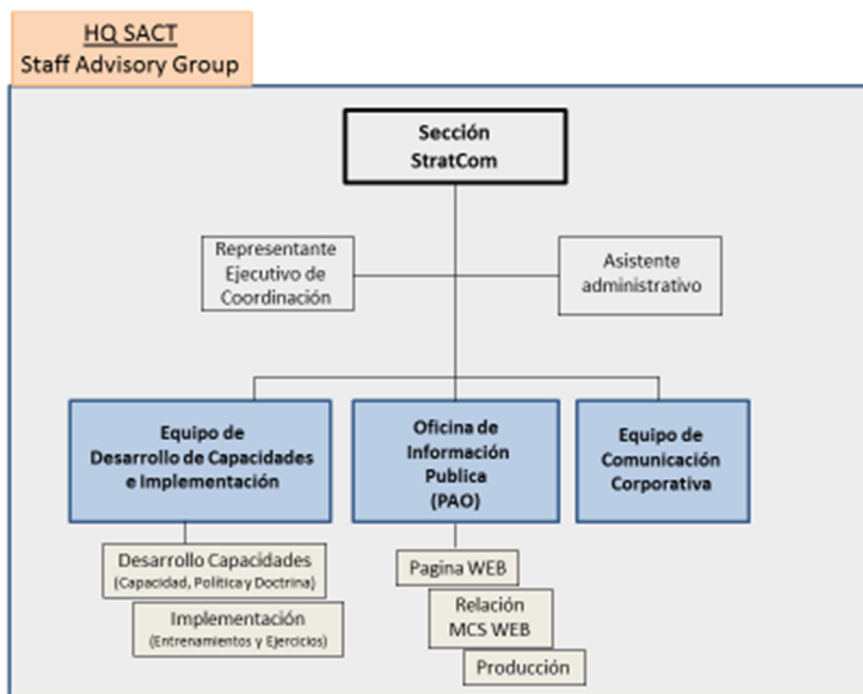


Imagen 7. Grupo de asesoramiento del personal

Sin embargo, el comandante supremo aliado en Europa (SACEUR) tiene su Cuartel General (SHAPE), en Mons (Bélgica). En la actualidad mantiene su orgánica sobre la base de una sección, ubicada en un grupo especial de asesores al comandante (*Command Group*), y asignando el mando por plantilla a un puesto civil (NCP A-6), recibiendo la denominación de jefe (*Chief*) y muchas veces dándose a conocer como el *DCOS Communication*.

En el HQ SACT la reorganización, como consecuencia de la reestructuración orgánica, *Readiness Action Plan (RAP)*¹³, plantea en temas de comunicación algún incremento, aunque reflejará pocos cambios, en contraposición con lo que se propone para SHAPE, donde veremos algunos de estos incrementos en cometidos e importancia.

La gran piedra de toque es el tratamiento de la información pública y sus problemas legales derivados de normativas nacionales. En SACT los cometidos de la información pública (PA) son desempeñados por la propia sección *StratCom*, dedicándose exclusivamente a los asuntos de comunicación relacionados con la audiencia externa, recibiendo el término de comunicación corporativa (*Corporate Communication*).

¹³ Readiness Action Plan (RAP). En la cumbre de Gales, en 2014, la OTAN acordó llevar a cabo el Plan de Acción de Preparación para asegurar que la Alianza esté dispuesta para responder con rapidez y firmeza a los nuevos desafíos de seguridad.

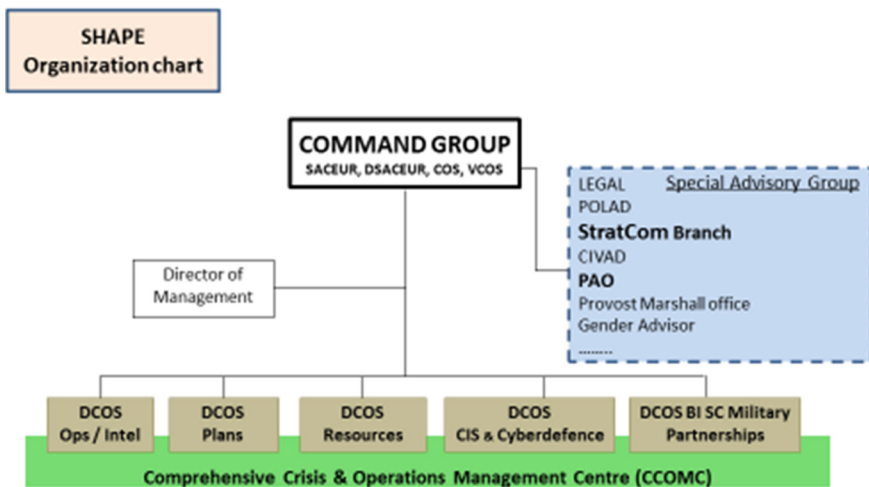


Imagen 8. Gráfico de organización

Esto no ocurre con SHAPE, donde la Oficina de Información Pública (PAO) está separada, y situada en el propio nivel del comandante, estando al mando de un coronel (OF-5) y no formando parte de la hasta hoy sección y futuro proyecto de división. Tras la mencionada propuesta de reorganización, la división estaría formada por la Oficina de Información Pública (PAO), las Operaciones de Información (InfoOps), Operaciones Psicológicas (PsyOps) y las acciones de Entrevistas con los Líderes (KLE), conforme al borrador de la «MC Policy on STRATCOM», en proceso de revisión y con ciertas posibilidades de aprobación. Más adelante se podrá comprobar que esta estructura tiene un gran parecido a la empleada en ISAF en el cuartel general de IJC, en KAIA, (Kabul). De hecho, el Centro de gestión integral de crisis y operaciones¹⁴ que contiene representantes permanentes de cada una de las diferentes divisiones, veremos cómo recuerda mucho al funcionamiento descrito del cuartel general de IJC con su Centro Conjunto de Operaciones y los equipos funcionales cruzados (CFT).

Concretamente este borrador de la política de comunicación, está sufriendo sucesivos reparos y consecuentes retrasos sobre todo por los problemas de normativa legal, antes mencionados de algunos países en materia de información pública.

Además, tienen el proyecto de llegar a ser, y así está recogido en ese proyecto de reorganización, la División de Comunicación, manteniéndose el singular, y con el ascenso de su jefe hasta A-7. Se aprecia como dos de las unidades de esa división de comunicación mantienen relaciones específicas y directas en sus cometidos concretos. La célula de Fusión de la Información se relaciona con la División de Operaciones ejerciendo el liderazgo del grupo

¹⁴ CCOMC: Comprehensive Crisis & Operations Management Centre.

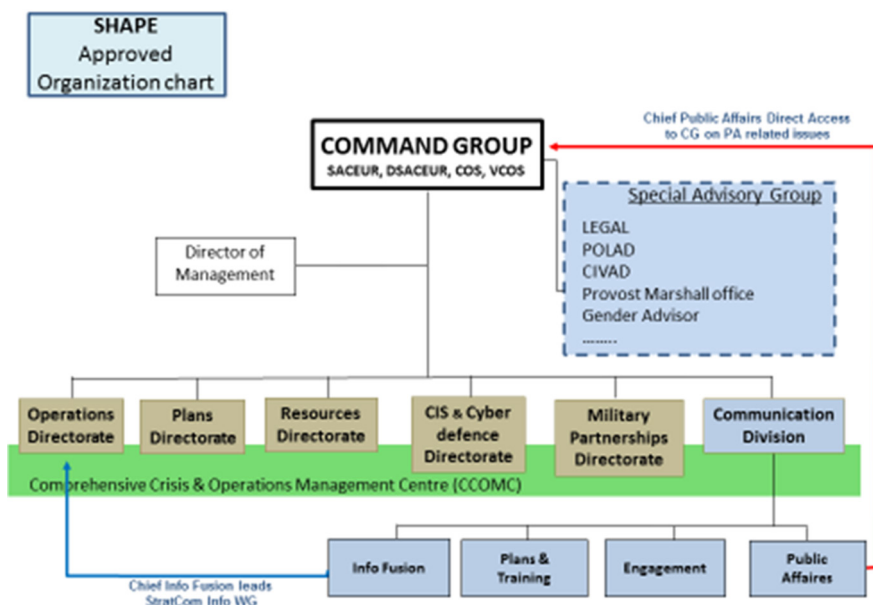


Imagen 9. Gráfico de reorganización

de trabajo de comunicación (StratCom WG) y la de Información Pública por su relación directa con el Grupo de Mando para asuntos de esa índole.

La estructura de la comunicación en IJC (Kabul, Afganistán)

En este apartado se describe el que se puede considerar como un caso de éxito, al haber sido probado en un entorno físico definido y en el marco de una operación real.

La Fuerza Internacional de Asistencia a la Seguridad de Afganistán (ISAF) se crea como consecuencia de la Conferencia de Bonn, del 5 diciembre de 2001, autorizándose su despliegue en Kabul, bajo mandato de Naciones Unidas mediante la Resolución 1386, de 20 diciembre, de su Consejo de Seguridad, con el objetivo de apoyar a la entonces denominada Autoridad Transitoria Afgana (ATA) para proporcionar un entorno seguro a la capital, Kabul y sus alrededores, y apoyar la reconstrucción del país y de la nueva estructura del Gobierno de Afganistán.

En agosto de 2003 la OTAN decidió asumir el mando, la coordinación y el planeamiento de las operaciones de la ISAF, en paralelo con la Operación Libertad Duradera de los Estados Unidos. Dos meses después, por resolución UNSCR 1510 de Naciones Unidas, se extendió el mandato de la ISAF para que actuase en la totalidad del territorio de Afganistán.

Así el Mando y el Cuartel General de la ISAF fue rotando semestralmente, en los primeros años de existencia, entre los Cuarteles Generales de Alta

Disponibilidad (NRDC) de la estructura de fuerzas de la OTAN, proporcionando el comandante en jefe de la Fuerza y el Cuartel General Terrestre de la Operación.

La organización de la estructura operativa sufrió varios cambios para adaptarse a la evolución de la misión, tanto por sus propios objetivos como por la entidad de las fuerzas desplegadas en Afganistán.

Inicialmente la operación se condujo sobre el terreno, desde el Cuartel General ISAF (HQ ISAF) ubicado en el centro de la capital, Kabul, en la zona segura, denominada zona verde, donde se encuentran la gran mayoría de las instalaciones gubernamentales afganas y las embajadas de los principales países.

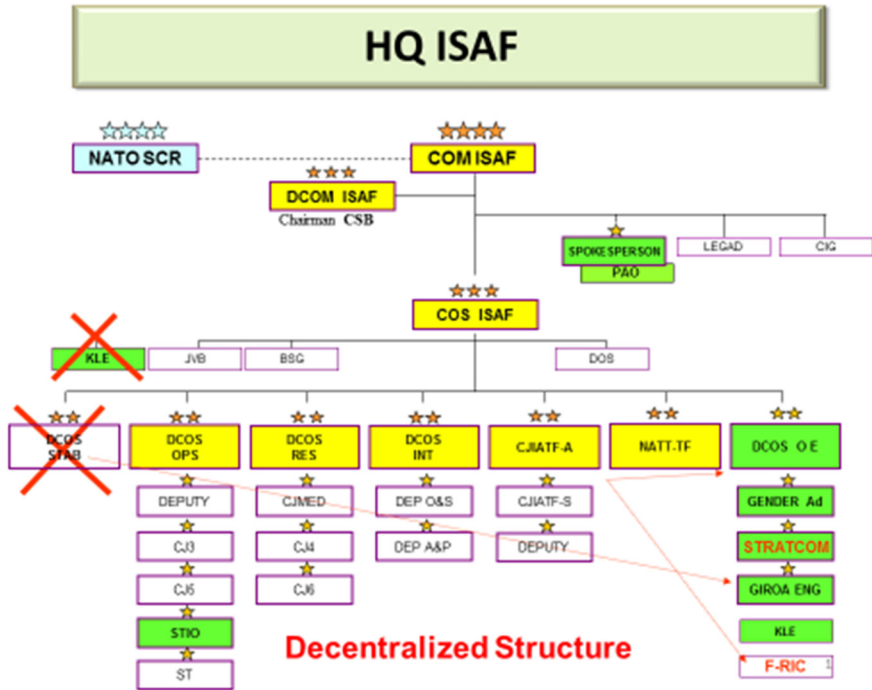


Imagen 10. Estructura organizativa del HQ ISAF

En la estructura organizativa del HQ ISAF se puede observar como los distintos elementos que componen el entorno de la comunicación se encuentran diseminados. Por un lado, todo lo relacionado con operaciones de información, acciones cinéticas¹⁵ o no, listas y procesos de designación de objetivos se encuentran incluidos en la división de Operaciones. Aparece

¹⁵ Se refieren a las conocidas como *kinetic actions*, en inglés.

además en apoyo próximo al jefe de Estado Mayor y como célula independiente, la denominada KLE encargada de las entrevistas a las autoridades. Y como división independiente, denominada STAB, que tenía a su cargo las acciones de estabilización, cívico militar (CIMIC) y demás en apoyo al gobierno afgano. Y dentro de otra división, se incluía, STRATCOM, al mando de un general de brigada, donde se trataban todos los aspectos de prensa, relaciones con los medios, estadísticas y análisis, etc. Sin embargo, en apoyo directo al comandante jefe se situaba el portavoz y la Oficina de Información Pública.

En fin, una organización totalmente descentralizada en lo referente a los cometidos de comunicación. Todo eso obligaba a mantener una suerte de mecanismos de coordinación en base a grupos de control, monitorización y trabajo que precisaban de una presidencia superior que recaía normalmente sobre el segundo jefe de ISAF, creando a veces disfunciones en el funcionamiento del cuartel general y de relación con el estado mayor. Este tipo de organización, quizás no tan fuertemente centrífuga, se observa en múltiples organizaciones que agrupan en operaciones los elementos de acciones de información, psicológicas o similares. Todo por el condicionante de aislar la parte de información pública de cualquier posible aspecto cercano o que pueda parecer próximo a la capacidad de ejercer influencia.

Coincidiendo con la elección del presidente Obama, la estrategia en Afganistán daría un vuelco con la incorporación del general McChrystal, como comandante de ISAF, en abril del 2009. La nueva estrategia centraba su foco en un claro objetivo: el pueblo afgano, buscando «ganar sus corazones y sus mentes». Y a la vez requería un esfuerzo mayor y un aporte adicional de efectivos, ya que también contemplaba la expansión a la totalidad del país y la total transferencia de la responsabilidad de la seguridad a las nuevas fuerzas afganas (ANSF¹⁶).

Este incremento de las misiones y del área de responsabilidad obligó a realizar un cambio importante en la estructura mediante el desdoblamiento del HQ ISAF, creando otro nuevo cuartel general operativo denominado *ISAF Joint Command* (IJC) que desplegó, en 2010, en el aeropuerto internacional de Kabul, conocido como KAIA¹⁷.

Desde la creación del Cuartel General IJC se determinó que todas las funciones relacionadas con la Comunicación estuvieran coordinadas por una única autoridad. De esta forma en la revisión de su plantilla (CE 3.1)¹⁸ se creó un puesto de general de brigada, y se le asignó a España, para ser el director de Comunicación (aunque posteriormente se decidió designarle como

¹⁶ ANSF: Afghan National Security Forces.

¹⁷ KAIA: Kabul International Airport.

¹⁸ Crisis Establishment (CE) se podría traducir por Plantilla de Puestos de Personal.

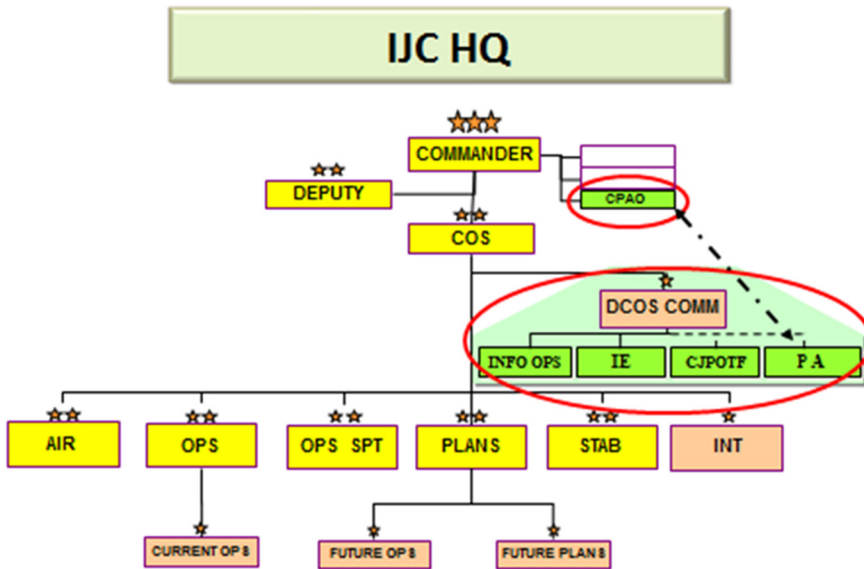


Imagen 11. Estructura del desdoblamiento del HQ ISAF

DCOS COMM), el cual estaba directamente subordinado al jefe de Estado Mayor y con la misión¹⁹ de «ser el responsable de la articulación coherente y coordinada de las estrategias y los mensajes de comunicación a las audiencias objetivo en todo el Área de Operaciones Conjunta (JOA)».

Las siguientes funciones de comunicación que precisaban coordinación, y que hasta ese momento las realizaban diferentes secciones (Branch), eran las operaciones de información (INFOOPS) y las acciones de información pública (Public Affaires). La tercera función, las operaciones psicológicas (PSYOPS), se ejercían a través de la unidad tipo batallón CJPOTF²⁰.

Hasta el mismo momento de la incorporación del general español, la función de coordinación de las diferentes secciones la realizaba el coronel del ejército norteamericano jefe de la célula de Operaciones de Información (InfoOps).

Es significativo destacar que la denominación inicial de este puesto, fue la de director de Comunicaciones (*Communications Director-COMDIR*) pero luego en una reorganización posterior del Cuartel General de IJC se modificó, pasando a ser la de *Deputy Chief of Staff for Communications* (DCOS COMM). Este cambio de denominación tuvo gran trascendencia pues significaba estar al mismo nivel del resto de los DCOS, al depender directamente del jefe de Estado Mayor (COS). Tan solo el jefe del IDC²¹ y el DCOS COMM, eran ge-

¹⁹ Misión extraída de la descripción del puesto (Job Description).

²⁰ CJPOTF: Combined Joint Operational Task Force.

²¹ IDC: Information Dominance Centre.

nerales de 1 estrella, pero se mantenían al mismo nivel que los otros cinco DCOS que eran generales de 2 estrellas.

EL DCOS COMM en su organización disponía inicialmente de dos áreas tipo sección y una unidad tipo batallón, a cuyo mando estaban tres coroneles norteamericanos:

- La Sección de Operaciones de Información (InfoOps).
- La Sección de Información Pública (PA).
- La Unidad de Operaciones Psicológicas (CJPOTF).

Estas áreas descritas formaban los verdaderos tres pilares sobre los que se estableció el dominio de la comunicación. Así fue durante los primeros meses, luego tras la llegada del V Cuerpo de Ejército norteamericano (que relevó al III CE), base sobre la que se establecía el cuartel general, se desdobló la sección de operaciones de información dando lugar al cuarto pilar, pasando a ser responsable de la organización y preparación de las entrevistas y sobre todo de aquellas mantenidas con los líderes, conocida como KLE.

Así pues, a partir de ese instante pasaron a ser cuatro pilares los elementos que compusieron la organización dependiente del DCOS COMM.

- La Sección de Operaciones de Información.
- La Sección de Entrevistas (IE).
- La Sección de Información Pública.
- La Unidad de Operaciones Psicológicas.

El cuartel general de IJC no se organizó de manera tradicional, en base a divisiones responsables de cada función: personal, inteligencia, etc., (J1, J2,

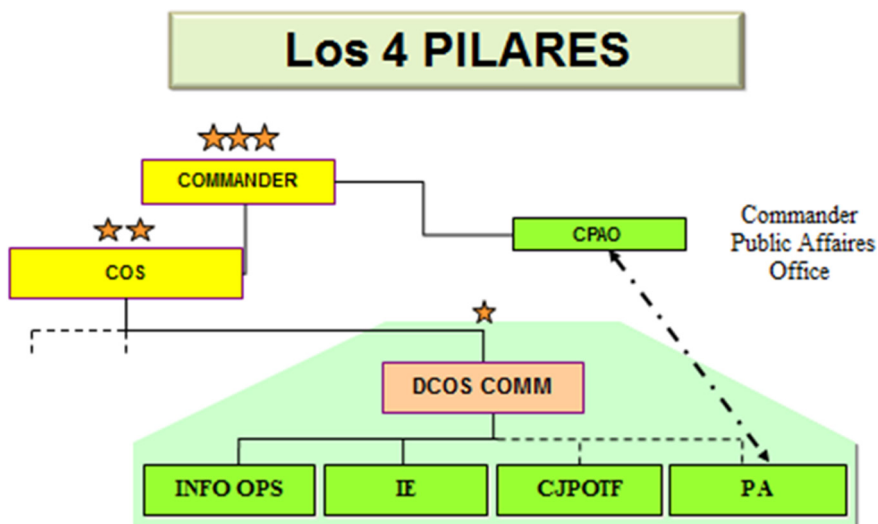


Imagen 12. Elementos que compusieron la organización dependiente del DCOS COMM

J9), sino que contaba con cuatro organizaciones multidisciplinares denominadas Equipos Funcionales Transversales (*Cross Functional Teams-CFT*), y que eran: Operaciones Actuales (*Current Ops-CUOPS*), Operaciones futuras (*Future Ops-FUOPS*), Planes Futuros (*Future Plans-FUPLANS*) y el Centro de Dominio de la Información (*Information Dominance Centre-IDC*), en donde se encontraban diferentes personas desplegadas permanentemente, procedentes de cada una de las áreas del DOCS COMM, actuando como expertos en comunicación para cada uno de los CFT.

El mando de la **Sección de Operaciones de Información** (InfoOps) lo ejercía, como director de InfoOps, un coronel norteamericano: quien a su vez era el jefe de la célula correspondiente de la fuerza americana (*Chief IO USFOR-A*)²². Su organización no era muy diferente de la estándar OTAN, aunque incorporaba bajo el paraguas «US ONLY», algunas funciones que OTAN no contemplaba. Estaba compuesta de los siguientes elementos:

Planes y Operaciones. Al mando de un teniente coronel norteamericano que era el segundo jefe de la Sección. Coordinaba las acciones de planeamiento que se realizaban en los equipos transversales (CFT) y era el jefe de los Equipos de Planeamiento Operativo (OPT) que se establecieran en la sección.

Programas (EW²³, COMCAM²⁴, PSYOPS, *DoD rewards*²⁵, Créditos). Al mando de un teniente coronel norteamericano. Desarrollaba funciones exclusivamente norteamericanas, por incluir aspectos que no contempla la doctrina OTAN en lo relativo a InfoOps, al tiempo que incluía enlaces con organizaciones de la fuerza USFOR-A como *MISO TF*²⁶. *DoD rewards*, créditos. Se contaba con un oficial en puesto OTAN de Guerra Electrónica (EW), pero con visibilidad reducida, por estar EW sometido a «*caveats*» norteamericanos (4 eyes).

Encuentros y entrevistas (*Engagements*²⁷). Inicialmente al mando de un teniente coronel norteamericano. Esta célula experimentó un constante crecimiento hasta el punto de convertirse en una sección independiente pasando a ser la **Sección de Entrevistas**, cuyo mando lo desempeñó un coronel también norteamericano. Estaba ya entonces incluida en la doctrina OTAN de InfoOps en su revisión de 2010, aunque pocos cuarteles generales la habían implementado como tal, aunque se había comprobado su eficacia en el campo de la influencia sobre los líderes (*decision makers*) consolidándose como una célula muy eficaz. Cuando se trataba de entrevistas de alto nivel, se co-

²² USFOR – A: US Forces in Afghanistan. Fuerzas de Estados Unidos en Afganistán.

²³ EW: Electronic Warfare. Guerra Electrónica.

²⁴ COMCAM: Combat Camera. Cámara de combate.

²⁵ DoD Rewards. Recompensas del Departamento de Estado.

²⁶ MISO TF: Military Information Support Operations Task Force.

²⁷ Engagements: concepto de difícil traducción, aglutina las acciones que comprenden los contactos y entrevistas con diferentes líderes.

nocían con un acrónimo que alcanzó un significado propio, como una marca: KLE, que pasó a ser una valiosa herramienta, una opción básica y primordial, para solucionar un problema específico. Contaba también con otras células diseñadas para tratar asuntos específicos ya fueran relacionados con la religión, denominados *Religious Engagement*, o bien orientados hacia el papel de la mujer mediante unos equipos concretos, conocidos como *Female Engagement teams* (FET).

Valoración (*Assessment*). Al mando de un teniente coronel español. Esta célula por un lado efectuaba la valoración del Plan de Comunicaciones y por otro el estudio y asesoramiento de las diferentes encuestas, tanto de las que ISAF realizaba en Afganistán como de otras que afectaran como por ejemplo el informe anual sobre el pueblo afgano de la *ASIA Foundation*. Las más relevantes de ISAF eran ANQAR²⁸, FOGHORN y BINNA. Las dos primeras las controlaba el escalón superior, pero la denominada «BINNA survey» de carácter trimestral, realizada por distritos en los hogares de Afganistán, era contratada y controlada por la propia Sección InfoOps del IJC. Contribuía a la valoración operacional de la campaña en lo relativo a su eficacia.

Tenía también dos pequeñas células, al mando de respectivos tenientes coroneles norteamericanos, uno a cargo del área de objetivos (*Targeting*) y otro responsable del área técnica.

El mando de la **Sección de Información Pública** (*Public Affaires - PA*) lo ejercía un coronel norteamericano con la misión específica de asesor al general jefe del IJC, manteniendo una relación directa con él, tratando además todos los asuntos de carácter nacional propios del comandante. Para el resto de cometidos de asesoramiento, planes y operaciones dependía del DCOS COMM. Estaba compuesta de dos elementos:

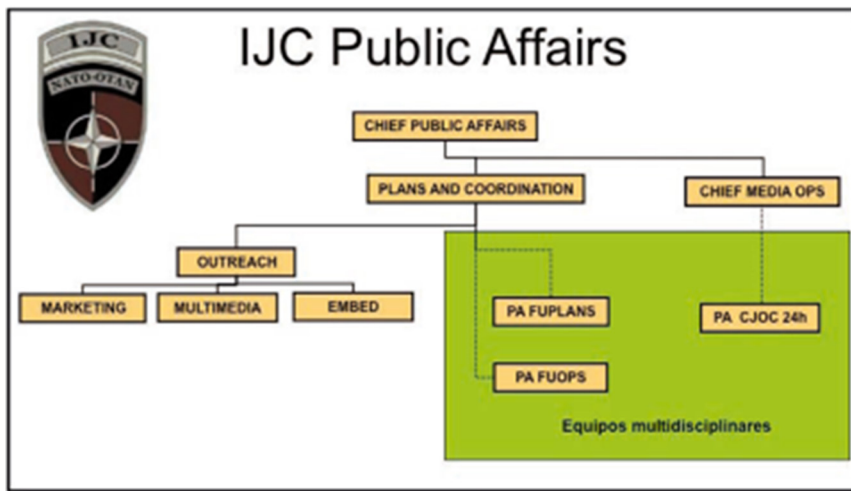
Planes y Coordinación. Al mando de un teniente coronel norteamericano. Tenía dos áreas, una de divulgación con los cometidos de *marketing*, multimedia y periodistas empotrados, y la otra era responsable de la participación en los CFT para los planes y operaciones futuros.

Operaciones y Medios. Al mando de un teniente coronel español, de quien además dependen las operaciones en curso. En el Centro de Operaciones (CJOC²⁹) permanecía un elemento de seguimiento, activado permanentemente (24/7), para confeccionar las notas de prensa y responder las preguntas de la prensa.

La **Fuerza Conjunta de Operaciones Psicológicas** era la unidad responsable de la ejecución de las operaciones psicológicas, conocida por su acrónimo **CJPOTF**, (*Combined Joint Psychological Task Force*) y tenía el carácter

²⁸ ANQAR (Afghanistan Nationwide Quarterly Assessment Research).

²⁹ CJOC: Combined Joint Operations Centre.



De la Revista Ejército pág. 98 del núm. 864 de marzo 2013
Imagen 13. Sección de información pública. Fuente: Revista Ejército, n.º 864

de unidad multinacional de tamaño batallón. Su coronel jefe, inicialmente norteamericano, aunque posteriormente fue rumano, mantenía una dependencia directa del jefe del IJC, siendo su principal asesor en operaciones psicológicas, pero siempre bajo la coordinación del DCOS COMM, de quien dependía funcionalmente. Era una poderosa herramienta dotada de múltiples capacidades para proyectar y distribuir todos los mensajes y productos atribuidos en los planes de comunicación.

Esta unidad contaba con una robusta Plana Mayor, de más de 140 personas, organizada en cuatro secciones. La Sección de Análisis de Audiencias Objetivo que realizaba el asesoramiento y el análisis de las audiencias objetivo. La Sección de Medios de Comunicación que integraba los medios de imprenta, radio, internet y televisión que confeccionaban los diferentes productos. La Sección de Planes y Operaciones que contribuía al planeamiento general de la misión asesorando y desarrollando planes y programas específicos, y por último la Sección de Apoyo para dar el apoyo logístico necesario a la Unidad.

Cabe destacar entre sus productos la publicación de la revista *Sada-e Azadi*, con una distribución quincenal de 326.000 ejemplares en más de 2.500 puntos, gracias al apoyo de los elementos regionales de operaciones psicológicas (RPSE³⁰), la realización de variados programas de radio y televisión con su propia red, la edición de carteles, el mantenimiento de su páginas web, etc.

³⁰ RPSE: Regional Psychological Support Element.

A modo de conclusión

El empleo del acrónimo STRATCOM, pese a la cierta simplificación de la terminología, resulta vago y poco indicado, siendo mucho más apropiado el uso del término comunicación, en singular y mayúscula, como nombre propio y sin adjetivos calificativos.

La primera sensación que se percibe, y en este campo se aprende cuán importante es la percepción, es que la comunicación adquiere suma importancia en cualquier entorno organizativo que se estudie, pero a la vez se deduce que no existe homogeneidad y que cada cual interpreta y justifica la necesidad a su manera. La primera afirmación que debemos hacer es que comunicación no es solo información pública, sino mucho más. Desgraciadamente, son muchos los que todavía equiparan ambos conceptos.

Se desprende también rápidamente que la piedra de toque en este mundo es el papel que desempeña y ante quien, la información pública, la famosa *Public Affaires*. Algunas naciones no permiten desde el punto de vista legal o normativo que estén bajo una misma autoridad, un mismo paraguas, las acciones clásicas de comunicación (operaciones de información o psicológicas) con las relativas a los medios de comunicación social. Es el eterno argumento de la influencia.

Desde luego a nivel operacional o táctico, en un escenario determinado y con una misión claramente definida, la solución adoptada durante la misión ISAF en Afganistán, en el cuartel general del IJC, de establecer un director de comunicación para integrar y coordinar todos los elementos, resulta adecuada, aunque en ocasiones presente dificultades en la ejecución. En concreto resultó fundamental el empleo de las herramientas tipo encuestas (*surveys*) que permiten valorar los efectos y seguir el devenir de la campaña de comunicación, reaccionando frente a la variación en la percepción de la audiencia objetivo.

A mi parecer, considerar de forma individualizada y sin coordinación única, en los niveles operacional y táctico, cada uno de los elementos que integran la comunicación: la información pública, las operaciones de información y las psicológicas, las acciones de entrevistas, no tiene futuro. Ha llegado el momento de considerarlas, a todas y cada una de ellas, de forma conjunta, integrando y sincronizando todos los engranajes de esta complicada máquina en un dominio único y completo que es el de la comunicación.

La responsabilidad principal del denominado director de Comunicación debe ser la coordinación e integración, de los pilares fundamentales, facilitando la interacción, asegurando la coherencia con la estrategia que marque el escalón superior (político-militar) y su integración en el planeamiento y conducción de las operaciones militares, sin suplantarse a ninguno de ellos ni acaparar sus misiones.

El nivel donde se ubica la unidad responsable de la comunicación es de suma importancia. Tiene que tener acceso directo en el nivel de decisión, tomando parte del mismo y con posibilidad real, mediante el asesoramiento al jefe, de condicionar su proceso.

La OTAN, en este campo de la comunicación, debería ser un referente a observar. Su estructura de comunicación está articulada y representada en todos los niveles de mando. Desde el nivel diplomático o estratégico hasta el nivel táctico, pasando por los niveles intermedios operacionales, mantiene o debe mantener un hilo conductor igual y coherente, de narrativa a puntos de conversación.

La experiencia obtenida al haber ocupado durante dos años consecutivos el puesto de director de Comunicación del IJC tendría que haber sido un elemento catalizador de un cambio que nuestras Fuerzas Armadas sin duda precisan en este campo concreto y sobre todo en la forma de entender la comunicación. Afganistán tendría que ser un referente a partir de la experiencia obtenida en el campo de la comunicación.

Capítulo tercero

La comunicación estratégica en la empresa

Juan Emilio Maíllo Belda

Resumen

Las empresas deben considerar la comunicación y la reputación como una parte fundamental de su estrategia si quieren ser excelentes y sostenibles en el tiempo. Una empresa que desprecie los aspectos reputacionales, que los vea como un elemento secundario a su actividad y que no incorpore a la toma de decisiones las consecuencias en este ámbito de sus actos estará abocada a medio plazo a tener problemas de sostenibilidad. Las empresas deben asumir que los *cómos* son tan importantes como los *qués* y que la transparencia hacia los distintos grupos de interés es un elemento inherente a su actividad.

Palabras clave

Reputación, transparencia, sostenibilidad, principios, grupos de interés.

Abstract

Companies must consider communications and reputation management as an essential part of their strategy, if their goal is to excel and be sustainable long term. A company that disregards reputation management, places it as a secondary aspect of their operation, and doesn't integrate it into their decision making,

will be destined to undergoing sustainable problems midterm. Companies must understand that the how's are just as important as the what's, and that being transparent with the different stakeholders in the company is an indispensable element to the company's activity.

Keywords

Reputation – Transparency – Sustainability – Principles – Stakeholders.

Introducción

Las empresas se enfrentan cada vez más al escrutinio permanente y constante de sus distintos grupos de interés. En un entorno en el que, además, la información fluye de forma cada vez más libre, el tener alineada e integrada la comunicación en la estrategia global de una compañía se hace imprescindible. La reputación es una variable clave en la sostenibilidad de un proyecto empresarial: una empresa solo pervivirá si sus clientes consideran que les es útil, que les facilita la vida. Esta visión es particularmente importante en empresas cuyo cliente es un individuo, un consumidor final, más susceptible de verse influenciado por las opiniones de agentes externos que un cliente industrial.

Esto se puede ver como una amenaza, o como una oportunidad. «La necesidad de fortalecer la confianza, la importancia de la transparencia y las nuevas expectativas –cada vez más exigentes– de la ciudadanía son una oportunidad para las empresas que saben escuchar y anticiparse cambiando su rol en la sociedad y poniendo en el centro de su actividad a aquellos que determinan su supervivencia a largo plazo: a las personas, sus principales grupos de interés»¹.

Es relevante tener en cuenta la tesis señalada por José Luis González-Besada, presidente de Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership. «En un mercado de productos y servicios cada vez más homogéneos y similares, comercializados a bajo coste por las economías emergentes, la diferenciación adquiere valor estratégico. Y la diferenciación nace en la identidad de las organizaciones, en su propósito, sus creencias y valores, que es lo que las hace únicas y no copiables», añade.

En estos tiempos, la diferencia entre unas y otras organizaciones, no está tanto en los qué –fácilmente copiables o replicables–, sino en los cómo, y ahí es donde la comunicación juega un papel fundamental.

Siguiendo con la tesis de González-Besada, «se trata de impulsar una nueva forma de hacer empresa en la que los indicadores financieros tradicionales deben ser complementados con indicadores no financieros, como la reputación, la fortaleza de marca, el compromiso de los empleados, la satisfacción de los clientes y la propensión a recomendar». Porque, prosigue el mismo autor, «las organizaciones ganadoras son aquellas que lideran por su buena reputación, aquellas que despiertan y mantienen sentimientos de admiración, confianza y respeto por parte de sus grupos de interés. Estas empresas son excelentes en la medida en que incorporan modelos de gestiones transversales capaces de romper los silos internos y de hacer que las funciones clave de la empresa trabajen juntas para proteger y fortalecer la reputación corporativa. La reputación es el único recurso intangible que hace que todas

¹ ARGENTI, Paul A. *La comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. LID Editorial Empresarial, 2014.

las personas y todas las funciones salgan ganando en una doble perspectiva: la económica, haciendo más fácil y eficiente conseguir los objetivos de negocio de cada función; y en lo emocional, generando orgullo de pertenencia y alineamiento con la estrategia de la organización».

En este sentido, y sobre la base de la definición adoptada de comunicación estratégica para este trabajo, a saber: «el empleo planificado y coordinado de todas las capacidades y medios de comunicación que tiene a su disposición el emisor en apoyo de sus objetivos estratégicos, sean estos políticos, comerciales o militares, y en la búsqueda de una mejora de imagen, reputación, percepción o conocimiento por parte del receptor», podemos señalar que, en el ámbito empresarial, con particularidades respecto al ámbito militar y político, la comunicación estratégica partiría incluso de un estadio anterior, imbricándose en el propio proceso de toma de decisiones por parte de una organización, pues los hechos y/o las decisiones que adopta una organización –o los que no adopta–, *per se*, comunican.

En septiembre de 2016, la consultora Llorente & Cuenca publicaba un informe titulado: *Cuando la empresa está desnuda. El reto de la comunicación corporativa*, en el que resumía las tendencias principales a las que se enfrenta la comunicación corporativa, constituyendo un buen punto de partida para entender el actual contexto.

En él se señalaba que el escenario habitual en el que se mueven los profesionales de la comunicación de las empresas les obliga a enfrentarse a multitud de adversarios distintos: internet, la transparencia, el déficit de atención, la sobreabundancia informativa, la hiperregulación o la fiscalización ciudadana son algunas de ellas. Además, la participación cada vez más generalizada de las empresas en la esfera pública no para de incrementarse, ya sea por el propio interés de las organizaciones de tener un papel más activo con sus audiencias o por el vacío que deja el sector público a la hora de responder a las reivindicaciones de la sociedad. Y daba un decálogo que nos permitimos reproducir a continuación:

1. «Aprender a vivir con el síndrome de empresa desnuda.

El sentimiento de pérdida de control de la información es mucho mayor que antes. Hoy la información fluye tan rápidamente de dentro para fuera y viceversa, que muchas empresas se sienten desnudadas y ruborizadas porque se ventilan alegremente sus vergüenzas en público y no encuentran maneras de “pararlo”. Las empresas que aprendan a operar con este sentimiento de desnudez permanente podrán ocuparse y preocuparse de muchas otras cuestiones importantes.

2. Dar respuestas integradas a los desafíos de reputación.

Las fronteras existentes hasta hace pocos años, que delimitaban las diferentes áreas de *marketing*, asuntos corporativos, gobierno corporativo, legal, comunicación, etc., se están diluyendo. Algunas empresas ya están creando figuras como la del *Reputational Keeper*, que engloba bajo su man-

do todas las áreas que no son de negocio y que dependen de terceros. También se están creando comités permanentes de coordinación para evaluar y decidir la respuesta, alineando a la compañía en torno a un único discurso.

3. Ser más creativos y sofisticados.
La generalización del uso de la comunicación dentro de las organizaciones ha estandarizado procesos y banalizado su contribución en los resultados de las empresas. La respuesta es una exigencia aún mayor desde la dirección general para que el trabajo de comunicación se sofisticue.
4. Mostrar el alma.
La empresa no tendrá problemas en señalar qué valores cívicos defiende y por quién o qué está dispuesto a luchar junto a sus ciudadanos-consumidores. Aquí los equipos de comunicación asumen el desafío de construir esa historia y establecer los canales para contarlo, así como crear las condiciones para transmitirlo de la mejor manera a la sociedad.
5. Definir el campo de juego cada vez más.
La sobreinformación a la que nos enfrentamos y la rapidez con la que las conversaciones y los temas cambian son una tentación constante para varias empresas que quieren estar presentes en varios sitios a la vez. Aquellas que elijan un territorio concreto y apuesten por él, desarrollando contenidos interesantes y atractivos, escuchando a las comunidades que se mueven ese ámbito y manteniendo en el tiempo un discurso homogéneo, lograrán salir reforzadas.
6. Acotar comunidades.
Los antiguos *stakeholders* deben pasar a ser segmentados en grupos mucho más reducidos y ahí será donde las empresas tendrán que buscar comunidades a las que sus contenidos, productos y servicios puedan interesar. Y a partir de ese punto se deberán acotar los canales por los que llegar a ellos. De otra forma solo lograrán crear ruido sobre su marca.
7. Hacer tangibles los intangibles.
Tan importante como crear reputación será saber medir su impacto. El ROI y las mediciones tradicionales de retorno requerirán de nuevos mecanismos, más científicos, continuados y ajustados para determinar con rapidez y claridad si una acción está funcionando o, en caso contrario, en qué punto está fallando. La precisión será un elemento clave.
8. Hacer, hacer, hacer... y después contar.
Contar valores, visiones, misiones y otros atributos dejará de tener sentido si no existen previamente acciones con un beneficio concreto para los interlocutores. Hablar sin actuar ya no será una opción.
9. Acciones responsables con sentido.
Desarrollar acciones "buenas" para la comunidad ya no tiene sentido si no existe una justificación coherente. Por el contrario, si una marca entra en un territorio que por naturaleza no le corresponde, será probablemente cuestionada como oportunista. Las acciones de "responsabilidad social corporativa", por tanto, deberán estar alineadas con el objeto de negocio y ser comprendidas y compartidas por todos los grupos de interés, empezando por los propios empleados para llegar hasta el consumidor final.

10. Creación colaborativa.

Sin duda, una tendencia que ya está asentándose en las compañías, incluso más allá de los departamentos de comunicación. Dinámicas enriquecedoras que estimulan la inspiración y el desarrollo de elementos novedosos».

La comunicación estratégica en la empresa

Con el prisma antes señalado, podemos apuntar que no es suficiente con que una compañía tenga una estrategia de comunicación, sino que la comunicación ha de formar parte de la estrategia de la empresa.

La reputación toma un lugar relevante en la gestión empresarial en el momento en que trasciende al *marketing*, a la publicidad y a la comunicación, demostrando que tiene un valor relevante en el valor de mercado de las compañías. En la actualidad, el 80% del valor de una empresa reside en aspectos intangibles, lo opuesto a lo que ocurría hace 30 o 40 años². La convergencia de una serie de factores ha ayudado a la consolidación de esta disciplina³. A saber:

- Las crisis reputacionales que hacen desaparecer las grandes empresas.
- La internacionalización de las empresas.
- La búsqueda de una diferenciación sostenible.
- La vinculación de las empresas y las marcas a la reputación de sus países de origen.
- La divulgación de los *rankings* de reputación⁴.
- La explosión de los medios sociales en internet que hace más vulnerable y volátil el valor de las compañías en el mercado.
- La demanda urgente por parte de las empresas de indicadores no financieros para mejorar la estrategia y el buen gobierno de las mismas.

De todos estos factores, dos han sido los más relevantes en la incorporación de la reputación a la agenda de las grandes corporaciones. En primer término, la asunción de que la pérdida de reputación puede llevarse por delante una compañía, y así se vio a principios de este siglo en casos como Enron o Arthur Andersen; y, en segundo lugar, los distintos *rankings*. Los hay reputacionales⁵ como el referido de MERCO; de empresas admiradas como el que elabora en EE. UU., la revista *Fortune*; los de mejores empresas para trabajar⁶, etc.

² ALLOZA LOSANA, Ángel. «La evolución de los intangibles en España: 10 años de historia 2002-2012». *Harvard Deusto Business Review*, noviembre de 2012, pp. 26-38.

³ LÓPEZ, Antonio. «La reputación corporativa, un concepto emergente». *Nuevos Conceptos de Comunicación*. Madrid: Fundación General de la Universidad Complutense, 1998, pp. 547-557.

⁴ El principal *ranking* al respecto y el primero que se publicó en España es el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOS).

⁵ *PR Week/Burson-Mastellers*, «2007 CEO Survey», *PR Week*, 12 de noviembre de 2007.

⁶ Hill & Knowlton Corporate Reputation Watch, 2006.

Hay que tener en cuenta que una organización comunica permanentemente, de forma voluntaria o involuntaria, activa o pasiva, y todos los miembros de una compañía, comunican, del mismo modo que lo hacen sus sedes físicas o virtuales (web, aplicaciones para dispositivos móviles, etc.) en términos de imagen, accesibilidad, usabilidad o, muy relevante en estos tiempos, sobre todo en el ámbito digital, seguridad.

Por tanto, la no comunicación no es una opción. Y, no siendo una opción no comunicar, la comunicación ha de ser parte intrínseca a la toma de decisiones en una compañía. Porque las empresas no toman decisiones que hay que comunicar –que es solo una opción–, sino que sus decisiones comunican, aunque no haya una acción de comunicación tradicional ligada a la misma.

En estos tiempos, no se entiende una compañía moderna que no se plantee su comunicación como una parte estratégica. Y, así, puede definirse la comunicación estratégica como «la comunicación alineada e integrada con la estrategia global de la compañía que impulsa y mejora el posicionamiento estratégico de la organización»⁷.

Las empresas se enfrentan cada vez más al escrutinio permanente y constante de todos sus grupos de interés. La proliferación de las redes sociales ha facilitado el acceso a los medios de comunicación a la ciudadanía en general, multiplicando riesgos que antes estaban mucho más acotados; y el que los canales de información, en particular las web, están abiertos 24 horas al día todo el año incrementa también los posibles impactos reputacionales. No hace tanto tiempo, había dos informativos al día en televisión; otro tanto en la radio más los boletines horarios; y una edición al día de los periódicos.

En este entorno, es cada vez más importante para los ejecutivos alinear e imbricar la estrategia global y la comunicación corporativa, ya que permite reducir los potenciales riesgos de pérdida de reputación que se pueden derivar de dar una respuesta equivocada a las necesidades de los grupos de interés, no ya solo los externos, sino también los internos. Y es imprescindible que esa imbricación impregne a toda la organización, con el impulso de los primeros ejecutivos, pero llegando hasta el último empleado.

Es cierto que no todas las empresas son iguales, de forma que el sector en el que se opera, la existencia de consumidor particular al final de la cadena y la publicidad de sus operaciones son factores a tener en cuenta a la hora de darle si cabe más importancia a la implicación de la comunicación en la estrategia corporativa.

«Además de los destinatarios e intermediarios ya conocidos con los que las organizaciones vienen interactuando desde el pasado, hoy en día

⁷ ARGENTI, Paul A.; HOWELL, Robert A. y BECK, Haren A. «The Strategic Communication Imperative», *MIT Sloan Management Review*, primavera 2005.

entran en escena también un amplio abanico de comunidades, organizaciones no gubernamentales e individuos. Muchos de estos nuevos participantes representan intereses importantes, mientras que otros no son realmente parte legítimamente interesada sino simples adversarios o jugadores malintencionados. Independientemente del motivo, todos son mucho más capaces de colaborar entre ellos en torno a intereses comunes y llegar así a un público más amplio. Al mismo tiempo, las propias empresas e instituciones ya buscan un compromiso similar por parte de diversos destinatarios de su comunicación... La relación con esas partes interesadas siempre ha sido algo importante para empresas e instituciones, pero la proliferación y el mayor poder de estos nuevos actores ha introducido ciertas complejidades. En un mundo radicalmente transparente, las organizaciones no pueden comportarse de forma distinta con cada uno de los grupos de interés con los que se relaciona; la empresa debe ser la misma en todo el ecosistema de redes en que se mueve»⁸.

Esta idea puesta sobre la mesa en 2007 cobra una aplicación práctica crucial en la siguiente década de este siglo. Y debe llevar a las organizaciones a, antes de abrir sus ventanas, hacer un trabajo interno de generación de confianza entre los propios equipos, porque solo de esa manera el éxito será posible. La consecución de los objetivos no es posible sin el compromiso de todos los equipos y, en este sentido, es necesario dedicar el tiempo que sea necesario a que toda la organización comprenda los objetivos y el papel fundamental que todos los empleados juegan en la consecución de los mismos⁹.

El papel de los empleados como embajadores de marca es clave. Hay que tener en cuenta que interactúan con numerosos destinatarios externos (clientes, reguladores, autoridades, proveedores, ONG, medios de comunicación...), de forma que el potencial de boca a boca y de fortalecimiento de la reputación es significativo si los equipos comprenden plenamente cuál es la misión de la organización de la que forman parte y pueden trasladarla tanto a clientes como al resto de grupos de interés¹⁰.

Responsabilidades, funciones y dependencia de la dirección de comunicación

Una de las grandes cuestiones a las que se enfrenta una organización es dónde ubicar funcionalmente a la dirección de comunicación y qué responsabilidades asignarle. En una dirección de esta naturaleza, las opciones son

⁸ ARTHUR W. Page Society. *The Authentic Enterprise: Relationships, Values and the Evolution of Corporate Communications*, 17 de mayo, 2007.

⁹ CAUDRON, Shari. «Rebuilding Employee Trust». *Work Force Management*, octubre de 2002, pp. 28-34.

¹⁰ ARGENTI, Paul A. *La comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. LID Editorial Empresarial 2014.

diversas y, dependen de la realidad de cada compañía, la mejor alternativa no será siempre la misma.

El Corporate Executive Board (CEB), en su informe *Resource Allocation Benchmarks*, señalaba hasta 30 funciones que pueden englobarse bajo una dirección de comunicación corporativa: comunicación de la alta dirección; monitorización de medios sociales; seguimiento de reputación corporativa; marca corporativa; publicidad corporativa; *marketing*; web corporativa; comunicación interna; intranet corporativa; medios sociales corporativos; encuestas de satisfacción y compromiso de empleados; formación a los líderes de la organización en comunicación; relación con las comunidades; relación con instituciones públicas; asuntos públicos; servicios creativos; métricas de comunicación; gestión y organización de eventos; informes y memorias de responsabilidad social; programas de responsabilidad social; relación con ONG; patrocinios; relación con inversores; comunicación financiera; o elaboración del informe anual¹¹.

En el siguiente cuadro puede observarse las funciones que citan los directores de comunicación:

Ultimate responsibilities¹²

Which of the following are you ultimately responsible for, either directly or indirectly through your teams?

Media relations **97%**.
Crisis/issues management **96%**.
Executive communications **93%**.
Social networks and applications **89%**.
On line tracking **85%**.
Blogger relations **84%**.
Community relations **84%**.
Employee communications **82%**.
Promotions **75%**.
Cause-related marketing **74%**.
Public affairs/government relations **69%**.
Investor/financial relations **57%**.
Annual reports/quarterly reports **55%**.
Issues advertising **54%**.
Marketing research & analytics **49%**.
Product/brand advertising **48%**.
Direct marketing **46%**.
CRM **39%**.
Other **14%**.
Base: 191

¹¹ Communications Executive Board, Corporate Executive Board Company. «2010 Resource Allocation Benchmark».

¹² «Corporate Survey 2010». *PRWeek / Hill & Knowlton*.

Vemos que más de la mitad de los directores de comunicación corporativa supervisan funciones que incluyen aspectos como la reputación, la marca, la comunicación, la gestión de crisis, la comunicación con directivos, la comunicación con empleados, las relaciones públicas o el *marketing* de producto.

Y aunque la función de relación con inversores puede incluirse en la dirección financiera; la comunicación interna en recursos humanos, o las relaciones con el cliente en *marketing* o en las áreas de negocio, lo cierto es que todas estas actividades requieren de estrategias que estén conectadas entre sí e integradas con la misión e identidad central de una compañía. Porque una compañía no será percibida como transparente por la sociedad si no es transparente en la comunicación con sus equipos; su modelo de negocio no será percibido como sostenible si los inversores no lo consideran así; y no será posible que se perciba como una empresa innovadora si la relación de comunicación con sus clientes se desarrolla bajo el prisma de hace 15 años.

Y, en este sentido, es clara la tendencia a ir agrupando estas funciones, como se observa en el siguiente cuadro, que detalla las nuevas responsabilidades asignadas al director de comunicación que previamente o no existían o dependían de otras unidades:

Recently added responsibilities

What responsibilities have you or your team taken on in the past two years not previously part of the PR/comms function?

- Social networks and applications **61%**.
- Blogger relations **47%**.
- On line tracking **28%**.
- Community relations **13%**.
- Public affairs/government relations **13%**.
- Executive communications **11%**.
- Cause-related marketing **10%**.
- Marketing research & analytics **10%**.
- Product/brand advertising **9%**.
- Employee communications **9%**.
- Crisis/issues management **8%**.
- Direct marketing **7%**.
- Investor/financial relations **6%**.
- CRM **6%**.
- Promotions **6%**.
- Issues advertising **5%**.
- Media relations **5%**.
- Annual reports/quarterly reports **4%**.
- Other **3%**.
- None of these **17%**.

La experiencia de los primeros ejecutivos en aspectos como las redes sociales o la gestión de blogueros son, por ahora, muy reducida. Y aunque no

todas las compañías pueden aglutinar todas las funciones citadas anteriormente bajo la responsabilidad del director de comunicación, para obtener la mayor eficacia, la mayor parte de ellas sí deben ser su responsabilidad.

Esta evolución demuestra que la alineación entre estrategia y comunicación es, por tanto, clave, y para que esa filosofía cale en el conjunto de la organización pensamos que son necesarios dos elementos: el convencimiento y liderazgo sobre la importancia de la comunicación y de su carácter estratégico por parte de los primeros ejecutivos de la compañía; y, dos, la inclusión de la dirección de comunicación en los principales órganos de toma de decisión.

En este sentido, no pensamos tanto en su inclusión en consejos de administración (donde la tendencia es a una menor presencia de ejecutivos), como en los órganos de gestión diaria de la compañía, en particular el comité de dirección u órgano homólogo.

El principal ejecutivo de una compañía (*Chief Executive Officer*) debe ser la primera persona involucrada tanto en la estrategia global de comunicación como en la divulgación de los mensajes coherentes con dicha estrategia a los distintos grupos de interés. El ejemplo legitima. Y si creemos que la comunicación estratégica ha de formar parte de la vida de toda la organización, el CEO no puede vivir ajeno a ello. Ese convencimiento suyo ha de ser, además, compartido y desarrollado por el resto de principales directivos. Si la alta dirección demuestra su compromiso con la comunicación asignando la cantidad necesaria de recursos, tanto de medios como económicos, todos los empleados empezarán a valorar realmente la comunicación como una herramienta clave de gestión¹³.

En materia de estructura organizativa, la dirección de comunicación pensamos que debe depender directamente del CEO y, además, estar al mismo nivel que el resto de las principales direcciones de la organización: negocio, financiero, medios, operaciones, sistemas. Degradarlo a terceros o cuartos escalones de la organización contribuirán a transmitir la señal errónea de que la comunicación no es relevante y complicará la efectividad de la comunicación estratégica.

Una vez que una empresa toma una decisión, es mucho más difícil convencer a la dirección de que no la materialice por las implicaciones en materia de comunicación o percepción con alguno de sus grupos de interés. Esto no quiere decir que el criterio de comunicación deba primar, pero contar con dicha opinión desde un inicio hará que el máximo poder ejecutivo sea consciente de las ventajas e inconvenientes que, también en este ámbito, supondrá el desarrollo de una acción concreta. Además, la participación de los profesionales de la comunicación en esas decisiones, les hará compartir y defender de forma más sólida las ideas y argumentos que hay detrás de las mismas.

¹³ LEMENAGER, Jack. «When Corporate Communication Budgets Are Cut», *Communication World* 3, 3 de febrero de 1999.

Sin esta conexión, tanto directa con el CEO, como lateral con el resto de principales directivos, la función de comunicación será menos eficaz y mucho menos potente. El citado estudio PRWeek / Hill & Knowlton Corporate Survey, realizado en 2010, demuestra que los equipos de comunicación, si cabe ahora más que entonces, deben estar presentes de forma transversal en toda la organización. A ello conduce el libre acceso a la información –no ya solo como receptor, sino como emisor–, el uso creciente de las redes sociales y el mayor énfasis en la gestión de la reputación¹⁴.

Definición de principios y valores

El reciente informe publicado por Llorente & Cuenca hablaba del concepto del «síndrome de la empresa desnuda» y un banco del tamaño y la relevancia de Lloyd's lo ha sufrido de forma notable este verano. La noticia destapada por un tabloide británico¹⁵ de que su principal ejecutivo, Antonio Horta-Osório, había aprovechado un viaje de negocios para hacer una escapada con su amante, ha estado a punto de costarle el puesto y ha hecho tambalearse a la entidad, una de las rescatadas por el Tesoro británico en esta crisis, que continúa siendo su accionista.

El banco tuvo que salir a dar explicaciones sobre lo ocurrido de forma inmediata¹⁶. Pese a ello, los principales accionistas del banco pidieron el cese de Horta-Osório¹⁷. Y el propio ejecutivo, con un par de semanas de retraso, mandó una carta¹⁸ a todos los empleados, convenientemente filtrada a la prensa, pidiendo perdón por lo ocurrido y por el daño causado a la reputación de la compañía¹⁹.

Lo ocurrido refleja la importancia que, en el contexto actual, tiene para una empresa identificar los principios y valores que han de regir su comportamiento y, por supuesto, la importancia de cumplirlos, así como los riesgos que aparecen cuando se incumplen. Lloyd's, tras su rescate por el Tesoro británico, que conllevó la llegada de Horta-Osório como principal directivo para reflotar la entidad, le concedió una importancia extraordinaria a estos aspectos, llegando a publicar un *Código de Responsabilidad Personal*²⁰ en el que se incluía el siguiente cuadro.

¹⁴ «Corporate Survey 2010». PRWeek / Hill & Knowlton.

¹⁵ <https://www.thesun.co.uk/news/1580489/lloyds-bailed-out-bank-stands-by-its-chief-exec-over-business-trip-trysts-as-pressure-mounts-on-married-boss-to-resign/>.

¹⁶ <https://www.theguardian.com/business/2016/aug/10/lloyds-says-antonio-horta-osorio-has-no-case-to-answer>.

¹⁷ <http://www.expansion.com/empresas/banca/2016/08/12/57adf348468aeb1c-068b45e8.html>.

¹⁸ <http://www.cityam.com/248140/full-apology-letter-antonio-horta-osorio>.

¹⁹ <http://www.telegraph.co.uk/business/2016/08/24/lloyds-boss-antonio-horta-osorio-on-his-alleged-affair-we-all-ma/>.


²⁰ http://www.lloydsbankinggroup.com/globalassets/documents/our-group/responsibility/policies-and-codes/code_of_personal_responsibility.pdf.

20
21

CODE OF PERSONAL RESPONSIBILITY DECISION GUIDE HELPING YOU TO DO THE RIGHT THING


For the occasions in which an issue or situation arises and you are uncertain how to proceed, use the following guide to help you do the right thing, whilst remembering Lloyds Banking Group's basic expectations of your behaviour and conduct as detailed in the Codes of Responsibility. All questions below should be taken into account – they are in no particular order.

NO/NOT SURE

 If you answered 'No/Not Sure' to one or more of the questions: Contact your Line Manager or a responsible Senior Leader in your business area for further advice and guidance.

If this is not possible, or has been unsuccessful, contact [HR Advice and Guidance](#) or the Whistleblowing Line.

YES

 If you answered 'Yes' to all of the above questions, this indicates that you are operating in line with the Codes.

You can proceed as appropriate, subject to normal sign-off procedures, commercial and business as usual considerations.




Imagen 14. Código de Responsabilidad Personal

El propio Horta-Osorio encabezaba dicho Código con una breve declaración en la que se puede leer: «esperamos que todos los empleados estén a la altura de este Código de conducta y que tomen cualquier incumplimiento como algo muy serio. Somos conscientes de que no lo haremos siempre bien y que habrá ocasiones en las que nos equivocaremos. Cuando esto suceda, nos comprometemos a corregir nuestra actuación de la manera más rápida y justa posible. Solo seremos el mejor banco para nuestros clientes si construimos una gran reputación basada en los más altos estándares de conducta personal. Este Código de conducta será nuestra guía en la toma de decisiones y nos ayudará en nuestro compromiso por intentar hacer siempre lo correcto».

La guía es impecable, lo difícil, claro está, es su cumplimiento, pero da una idea de la relevancia que estas cuestiones tienen en el momento actual y la importancia que tiene que una organización, con sus principales ejecutivos a la cabeza, se convenzan de que los principios y valores no son una mera guía que publicar en una página web para quedar bien, sino que su seguimiento es imprescindible para preservar a medio y largo plazo la sostenibilidad de la compañía.

No en pocas instituciones se consideran los asuntos de «misión, visión y valores» como un mero trámite. Pero si se quiere que haya un alineamiento lo más elevado posible entre la imagen que se quiere proyectar y la percepción que los grupos de interés tienen de la compañía, es imprescindible tomarse este asunto muy en serio.

Es más, la determinación de los principios y valores no debe quedarse en su declaración, sino que es conveniente que las organizaciones, en cada uno de sus niveles, determinen qué significa para cada uno de ellos ese principio o ese valor. Una empresa puede decir que es, por ejemplo, transparente, pero el significado y la declinación de transparencia no serán los mismos en comunicación interna que en comunicación externa; o en la relación con los clientes que con los proveedores. Por eso es relevante que en el propio proceso de fijación de los principios y valores participe toda la organización, para entender las consecuencias de los compromisos que se asumen en todos los ámbitos.

El informe de Arthur W. Page Society ampliamente citado en este trabajo señala que, en el entorno actual, las empresas deben buscar nuevas maneras de definir y activar sus valores corporativos. «Los valores son la esencia de la identidad única que da forma a la conducta y unifica los distintos elementos. Sin embargo, construir un sistema de gestión basado en los valores supone un desafío considerable. Para comprender los valores de una compañía y traducirlos en comportamientos y actitudes se necesitan nuevas herramientas y capacidad de liderazgo».

La dirección de comunicación ha de jugar un papel clave en la definición de la identidad, misión y visión de la compañía, pero su asunción, impulso y ejemplo en el cumplimiento debe ser adoptada por los máximos órganos de dirección y gestión y sus responsables, ya que, de lo contrario, quedará como un simple enunciado de buenas intenciones y no ayudará a proteger la reputación y, por ende, la sostenibilidad de la compañía.

Determinación de los objetivos de la estrategia de comunicación

La estrategia de comunicación ha de estar alineada con los objetivos generales de la entidad. La comunicación no es un fin en sí mismo, sino un medio que debe ayudar a la consecución de los resultados marcados por la compañía. En este sentido, debe entenderse a la dirección de comunicación, además de como un ente clave en la determinación de la estrategia de la empresa, como una dirección de servicio y apoyo al resto de la organización.

Esta visión como unidad de servicio y apoyo es un elemento imprescindible para un total alineamiento de los comportamientos de las distintas agrupaciones de una organización a los principios y valores definidos.

Es tarea de la dirección de comunicación establecer las prioridades de la estrategia en esta materia de la entidad. Por definición, todas las unidades suelen tener vocación de contar lo que hacen y de poner en valor sus aciertos. Pero, por bien dotados que estén, los recursos, materiales y humanos, de cualquier dirección son finitos y es imposible atender todas las peticiones o, al menos, atenderlas al tiempo.

En este sentido, y partiendo de la base de que la presencia del director de comunicación en el comité de dirección de una empresa le dará acceso directo a definir y, por tanto, conocer la estrategia global de la entidad, será su obligación la elaboración de un plan de comunicación de la compañía. Para preparar el mismo, uno de los elementos clave es la escucha, esto es, conocer las necesidades que plantean las distintas agrupaciones de una organización. Sobre la base de sus demandas, de la estrategia global de la empresa, sobre la base del criterio de la dirección de comunicación y en función de los recursos disponibles, se fijará un plan de comunicación que pueda ser presentado al comité de dirección e, incluso, al consejo de administración de la compañía. Este plan se debe de entender como un documento básicamente estable, actualizable en función de los cambios en la estrategia de la compañía, pero mutable en lo que a los distintos planes de acción que sirvan para su desarrollo.

Sobre qué debe contener un plan de comunicación se pueden encontrar no pocas opciones con una simple búsqueda en internet, por lo que aquí nos limitaremos a señalar una serie de ideas generales, que deberán ser adaptadas a la realidad de cada compañía. Pero antes de eso, y tan importante o determinante para establecer el qué, nos encontramos con el cómo. Y con ello nos referimos a la necesaria escucha a las distintas direcciones de la organización –financieras, negocio, medios, sistemas, recursos humanos, etc.– para conocer sus objetivos y su estrategia.

De ese diálogo con la organización surgirán las acciones concretas a incluir en el plan de comunicación para su implementación. Es habitual que, de comunicación, casi todo el mundo opine. Si se puede decir que todos los españoles llevamos un seleccionador de fútbol dentro, no es raro encontrarse que en las empresas *todo el mundo* sabe de comunicación.

El escuchar las necesidades de cada agrupación y responder con un plan detallado de lo que se puede hacer, y por qué, y de lo que no se puede o no se debe hacer, es una obligación de la dirección de comunicación. Con la idea, además, de que en un entorno tan cambiante como el actual, todas las decisiones son mutables y adaptables en función de la coyuntura.

Pero volviendo a lo anterior, un esquema muy básico de un plan de comunicación debería incluir, al menos, aspectos como:

- Análisis del entorno:
 - Económico.
 - Sectorial.
 - De la empresa.
 - De la comunicación.
 - De la comunicación de la empresa.

- Posicionamiento y estrategia de comunicación:
 - Declinación en comunicación de la misión, visión y valores de la compañía.
 - Posicionamiento de la compañía.
 - Estrategia de comunicación (marca, externa, interna, digital, etc.)
- Públicos objetivo:
 - Identificación.
- Acciones de comunicación:
 - Hitos.
 - Materiales.
 - Portavoces.
 - Desarrollo de acciones para distintos públicos:
 - Externos.
 - Internos.
 - Marca.
 - Patrocinios.
 - Publicidad.
- Presupuesto:
 - Medios humanos.
 - Medios económicos.

Adaptación de los objetivos de la estrategia de comunicación a cada grupo de interés

Una vez determinada la estrategia, se debe articular su adaptación a cada uno de los grupos de interés y a los distintos canales de comunicación, sobre todo teniendo en cuenta el cambiante entorno actual (nacimiento permanente de nuevos medios, papel de las redes sociales) y el rol que juegan las nuevas tecnologías. De forma somera, citamos a continuación las especificidades que pueden tener los grupos de interés más relacionados con la dirección de comunicación.

1. Comunicación externa: el ámbito de la comunicación externa ha adquirido una mayor complejidad en los últimos años con la multiplicación del número de medios de comunicación, lo que ha generado un reparto de una influencia que antes estaba en muchas menos manos, y el desarrollo y auge de las redes sociales, facilitando una comunicación directa, incluso en abierto y de forma transparente, de las compañías con distintos actores de su entorno: periodistas, clientes, otras instituciones, personas influyentes. Además, todos estos grupos se han convertido en generadores de contenidos, pudiendo afectar sus actuaciones vía blogs o redes

sociales directamente a la reputación de una empresa. De este modo, se ha pasado de una relación emisor-receptor a un mundo en el que predomina la conversación.

Por tanto, las compañías tienen que adaptarse a un universo distinto y a unas reglas diferentes a las que han regido las habituales relaciones con los medios de comunicación en las últimas décadas. Se hace necesario contar con un mapa de actores adaptado a estos nuevos tiempos, en el que, lógicamente, ocupen un lugar prioritario los medios de comunicación, pero en el que no se descuiden a personas influyentes en redes sociales o blogueros. E igual que es necesario fijar un protocolo de actuación con estos colectivos, será imprescindible hacer lo propio con la conversación que tenga lugar sobre la compañía en redes sociales.

Y, para dificultar aún más el panorama, se ha de desarrollar todo ello en un entorno en el que las actuaciones se pueden desarrollar en cualquier momento del día los 365 días del año, lo que hace necesario contar con nuevas herramientas de seguimiento y monitorización, tanto de la actividad de medios de comunicación como de redes sociales. Como no todo puede ser negativo, los actuales desarrollos tecnológicos facilitan de forma notable toda esta ingente tarea.

2. Comunicación interna: disponer de equipos comprometidos con el proyecto empresarial es clave para garantizar la sostenibilidad de una compañía. El compromiso de los empleados hay que ganárselo. Evidentemente, hay aspectos exógenos a la comunicación muy relevantes (retribución, jornada laboral, beneficios sociales, etc.), pero esta juega un papel clave en incrementar la satisfacción y el compromiso de los equipos. En materia de comunicación interna hay dos conceptos que son muy relevantes: transparencia y escucha. Transparencia en la transmisión de la realidad de la compañía y sus objetivos, de forma que cada empleado sepa el rol que tiene que jugar para su consecución. El libro *Comunicación Estratégica* de Paul A. Argenti recoge la experiencia de la compañía Scott & White Healthcare en materia de comunicación interna y cómo, tras entrevistas con sus 12.000 empleados, acabaron en el lema «It Matters» (Sí que importa), que se desarrollaba en la siguiente idea: «Tenemos que asegurarnos de que todos los empleados entiendan que cada uno de ellos contribuye al éxito final de la organización, tanto el que opera a un enfermo de cáncer como el que se encarga de mantener las instalaciones limpias, abiertas y acogedoras».

En las grandes organizaciones se corre el riesgo de que las responsabilidades se diluyan, de forma que el trabajador individual piense que su aportación en poco o nada cambiará el rumbo de la compañía. En una empresa en la que estas actitudes vayan creciendo el futuro será complejo. Por esta razón es importante conseguir ese compromiso generalizado y la comunicación es clave.

Siguiendo con los dos conceptos clave antes señalados: transparencia y escucha, la alta dirección tiene un papel determinante en su implementación.

La transparencia es más sencilla, aunque decidir ser transparente y qué mensajes y de qué forma se transmiten a los equipos para lograr una mayor efectividad no lo sea tanto. La escucha tiene un componente igual de sencillo, pues hay multitud de herramientas (reuniones, encuestas, *focus group*, foros, redes sociales internas, etc.) que te permiten conocer lo que la gente piensa. Pero la dificultad radica en que esa escucha tiene que tener consecuencias, de forma que los equipos sientan que, cuando hacen propuestas, estas son siempre valoradas. Se implementarán o no, pero el empleado ha de sentir que sus aportaciones tienen una respuesta o, de lo contrario, en el medio plazo la comunicación interna fallará.

3. Publicidad: la publicidad es otra de las especialidades a las que los nuevos tiempos están abocando a un cambio sustancial. Las nuevas tecnologías, los nuevos medios, las redes sociales o el rastro que dejamos en nuestra navegación por internet permiten que, como empresa, pasemos de una publicidad únicamente masiva a una mucho más personalizada. No ha llegado el momento aún –quién sabe si llegará– en el que todos los mensajes puedan y tengan que ser personalizados. Hay códigos y mensajes que impactan en una parte notable de la sociedad y, para ellos, la publicidad masiva sigue y seguirá siendo útil. El problema surge a la hora de elegir los medios a través de los que impactar con publicidad masiva. El más evidente es la televisión, un aparato que sigue congregando a millones de españoles cada día en España. Pero su consumo va cambiando. En particular por el consumo multipantalla, esto es, cuando tenemos encendida la televisión para ver algo, pero lo complementamos con la conversación vía redes sociales o canales de mensajería (WhatsApp o Telegram) a través de nuestro teléfono móvil, que es donde se concentra buena parte de nuestra atención.

Otro fenómeno cuyo impacto es aún incipiente es el del consumo de televisión a la carta. Con las nuevas plataformas, ya no nos sentamos únicamente delante de la televisión a ver qué nos ofrecen, sino que tenemos un amplio catálogo de opciones que los anunciantes deben tener en cuenta. Por ejemplo, elegir un programa emitido en los últimos días y verlo cuando deseamos. Esto nos da la opción de pasar la «molesta» publicidad. Pero multiplica la opción para marcas que consiguen insertarse en los contenidos.

Con la radio sucede algo parecido, fundamentalmente con el consumo vía *podcast*.

Y la prensa escrita –en particular la diaria–, como soporte publicitario, tiene por difusión y por precio un futuro que se antoja complejo.

Por el contrario, aparece un nuevo soporte que se atisba como el rey de los próximos años. El teléfono móvil lo llevamos siempre con nosotros y lo usamos más que ningún otro dispositivo para acceder a internet. En 2014, según los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), el 67,2% de los hogares declaró acceder a internet a través de un *smartphone* (teléfono inteligente), superando por vez primera a la conexión vía ordenador o tableta. Y hay que considerar que más del 75% de los españoles accede

con regularidad a internet (un 64,3% lo hace a diario)²¹. La tendencia es clara: cada vez accedemos más a internet y cada vez usamos más para ello un teléfono móvil.

Los anunciantes lo saben, y por eso las mayores sofisticaciones las estamos encontrando en los últimos tiempos con la publicidad *on line*, donde la capacidad de segmentar por tipología de usuario, hábitos, lugar de residencia o, incluso, lugar de estancia en un momento concreto ¿o no es sorprendente conectar el teléfono al llegar tras un viaje en avión a una nueva ciudad y de repente observar cómo empezamos a tener publicidad de esa zona?

Medición

Uno de los grandes retos de las direcciones de comunicación es la medición del resultado de su trabajo. Como todo intangible, no es sencillo obtener métricas, pero eso no ha de ser óbice para no fijar objetivos que sean medibles.

Hasta ahora, era muy habitual evaluar las acciones de comunicación en función del éxito de su publicación en medios de comunicación. Eso es fácilmente medible e, incluso, se pueden hacer extrapolaciones de valor con multiplicadores que partan del valor publicitario de ese mismo espacio. Pero, si como venimos diciendo en este capítulo, el consumo de información por parte de la ciudadanía está cambiando, esas métricas se antojan útiles, pero insuficientes, pues no nos ayudan a saber si las actitudes o la percepción del público sobre nuestra marca están cambiando.

El estudio *BenchPoint Global Survey of Communications Measurement* concluye que la gran mayoría (el 88%) de los profesionales de la comunicación creen que la medición es algo esencial de su trabajo²².

La digitalización supone una oportunidad. Las herramientas para analizar el impacto de una campaña en redes sociales son muy superiores a las existentes para casi cualquier otro soporte. Pero la clave es acertar el qué medir, sobre todo en estos nuevos entornos. El lograr muchas menciones o protagonizar la conversación puede no ser sinónimo de éxito, del mismo modo que no lo es aparecer en un medio de comunicación sin valorar el tono de la información.

Es clave averiguar dónde se ha producido la aparición de nuestra marca, así como su repercusión e impacto entre los distintos grupos de interés. En definitiva, demostrar el impacto de la comunicación en la evolución financiera de la compañía y su contribución a la generación de valor a medio y largo plazo.

²¹ www.ine.es/prensa/np933.pdf.

²² *BenchPoint Global Survey of Communications Measurement 2009*. <http://www.benchpoint.com>.

No son pocos los estudios que miden la reputación (Merco, Interbrand o Reputation Institute son algunos de sus promotores) y esta es, seguramente, la variable más determinante para la dirección de comunicación en la creación de valor sostenible.

Perfil del dircom

En el informe *The Authentic Enterprise*, la asociación de directores de comunicación Arthur W. Page Society tipifica los cambios que se han producido en la comunicación corporativa: nuevas audiencias y grupos de interés; nuevos canales y nuevos tipos de contenido; y nuevas formas de medir el impacto y los resultados. En este informe también se asegura que los profesionales de la comunicación no solo deben impulsar un mejor posicionamiento de sus empresas, sino que también deben ayudar a definir su identidad corporativa, aquello que las hace únicas y que las diferencia de las demás²³.

El permanente examen al que se encuentran sometidas las organizaciones hace que la claridad de los mensajes, la alineación de los mismos en todos los puntos de contacto y la integración de las expectativas de los distintos grupos de interés sean aspectos clave en la reputación. Ante este hecho, no es de extrañar que más de tres cuartas partes de los profesionales de la comunicación afirmen que destinan una cantidad entre moderada y alta de su tiempo a la implementación y el desarrollo de una comunicación integrada en la estrategia global de su organización²⁴.

Con todos estos supuestos sobre la mesa, se abre la idea de que el dircom ha de ser un líder con un conocimiento que trascienda y supere lo relativo a la comunicación, y donde el conocimiento del negocio y de los ámbitos financieros se antoja imprescindible. Si se sostiene que la comunicación es estratégica para una organización y que debe formar parte de los elementos de toma de decisión, la persona que ocupe esta dirección no puede tener únicamente una visión parcial y exclusiva de su ámbito.

El éxito de la estrategia de comunicación de una compañía depende en gran medida del grado en que dicha estrategia esté alineada con la estrategia global de la organización²⁵. Además de diseñar y planificar la estrategia corporativa, la empresa debe contar con una función de comunicación corporativa sólida que respalde su identidad, misión y visión.

En este sentido, no es de extrañar que no pocas de las grandes corporaciones españolas tengan al frente de sus direcciones de comunicación a perso-

²³ Arthur W. Page Society. *The Authentic Enterprise: Relationships, Values and the Evolution of Corporate Communications*, 17 de mayo de 2007.

²⁴ SHANDWICK, Weber. «Corporate Survey 2005». *PRWeek*, 27 de junio de 2005.

²⁵ CLUTTERBUCK, David. «Linking Communicators to Business Success: A Challenge for Communicators». *Communication World*, 1 de abril de 2001, p. 30.

nas que, por formación, no provienen de este mundo: abogados, financieros, expertos en recursos humanos. Así ha sido en los últimos años o es aún en compañías como Telefónica, Inditex, Banco Santander, BBVA, Bankia, Mapfre o Ferrovial, por citar solo algunas.

Los profesionales de la comunicación corporativa deben estar dispuestos a desempeñar un amplio abanico de funciones y han de ser conscientes de que sus tareas se seguirán ampliando y diversificando en el futuro porque la globalización, la complejidad, el flujo y volumen de información con origen en distintas fuentes multiplican los riesgos y hacen necesario que la comunicación sea cada vez más estratégica.

Bibliografía

- ARGENTI, Paul A. *La comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. LID Editorial Empresarial, 2014.
- MCLUHAN, Marshall y POWERS, Bruce R. *La aldea global*. Nueva York: Oxford University Press, 2014.
- ARTHUR W. PAGE SOCIETY. *The Authentic Enterprise*, 2007.
- LÓPEZ, Antonio. «La reputación corporativa, un concepto emergente». *Nuevos conceptos de comunicación*. Madrid: Fundación General de la Universidad Complutense, 1998, pp. 547-557.
- RUCCI, Anthony J.; KIM, Steven P. y QUINN, Richard T. «The Employee Customer Profit Chain at Sears». *Harvard Business Review*. Enero-febrero de 1998, pp. 83-97.
- HUTTON, James G. y MULHEM, Francis J. «Marketing Communications: Integrated Theory, Strategy & Tactics». *Pentagram*. Enero de 2002.
- SHANDWICK, Weber. «Corporate Survey 2005». *PRWeek*, 27 de junio de 2005.
- LEMENAGER, Jack. «When Corporate Communication Budgets Are Cut». *Communication World* 3. 3 de febrero de 1999.
- CLUTTERBUCK, David. «Linking Communicators to Business Success: A Challenge for Communicators». *Communication World*, 1 de abril de 2001, p. 30.
- PR Week/Burson-Marsteller. «2007 CEO Survey». *PR Week*. 12 de noviembre de 2007.
- Hill & Knowlton Corporate Reputation Watch, 2006.
- Benchmark Global Survey of Communications Measurement, 2009.
- «How do you PR efforts measure up in the wired world?». *Interactive PR and Marketing News*, 26 de noviembre de 1999, p. 1.
- GUINIVEN, John. «Inside Job: Internal Communications in Tough Times». *Public Relations Tactics*, noviembre de 2009, p. 6.
- «Employee Communications Campaign of the Year 2011», *PRWeek, Awards Supplement*, abril de 2011.

Capítulo cuarto

Redes sociales: una herramienta para la comunicación estratégica. Uso de las redes sociales en la comunicación de la defensa

Evangeline O'Regan

Resumen

Las redes sociales han llegado para quedarse. Desde mediados del año 2012 las redes sociales son unas herramientas plenamente integradas en el día a día de la comunicación del Ministerio de Defensa. De hecho, se han convertido en el primer canal oficial de comunicación entre el departamento y la sociedad española. La inmediatez en la difusión de la información y el contacto directo con el ciudadano son la principal aportación a la proyección pública de la actividad del Ministerio de Defensa y el trabajo de las Fuerzas Armadas. El futuro inmediato para las redes sociales en el ámbito de la defensa pasa por dotar a esta área de un fundamento normativo así como seguir expresando su potencial creativo.

Palabras clave

Twitter, tuit, credibilidad, defensa, comunicación.

Abstract

Social Media is here to stay. From mid-2012 social media accounts have become fully integrated communication tools in the Ministry of Defense. As a matter of fact, they are the first official channel of communication between the department

and the Spanish public opinion. The immediacy in the release of information and the direct contact with the citizens are the two main contributions of social media to the broadcasting of the ministry of Defense and the Armed Forces' activity. The immediate future of social media in the Defense field includes establishing clear policy guidelines and developing its creative potential.

Keywords

Twitter, tweet, credibility, Defense, communication.

Introducción. Escenario mediático

El año 2011 se acababa de estrenar y a las redacciones de los medios de comunicación españoles comenzaban a llegar tímidamente noticias de alborotos públicos en la otra orilla del Mediterráneo. En principio, nada excesivamente llamativo. Artículos y teletipos que informaban que en las calles de Túnez se sucedían protestas y manifestaciones después de que un joven vendedor ambulante se prendiera fuego en público en señal de protesta por la corrupción, la desigualdad social y la falta de oportunidades en su país.

El joven Mohamed Bouazizi falleció el 4 de enero por las quemaduras que se había ocasionado al quemarse a lo bonzo unas semanas antes sin saber que su muerte iba a prender una revuelta contra el *establishment* de Túnez. Solo unos días más tarde, el presidente Zine El Abidine Ben Ali, contra el que iban dirigidas la mayoría de las quejas, salió huyendo dejando atrás un trono que había ocupado durante más de 23 años. Quien contó al mundo la trayectoria de vuelo que siguió el avión presidencial en su irremediable huida fue un controlador aéreo a través de Twitter.

Y el derrocamiento de Ben Ali era solo la punta del iceberg. A continuación vendrían las réplicas en los países vecinos: Libia, Egipto, Siria, Jordania... Los desazonados manifestantes salían a las calles todos los viernes para pedir reformas democráticas. Nombres propios como el activista egipcio Wael Ghonim, empleado de Google en El Cairo, pusieron su conocimiento y *know-how* al servicio de la revolución social¹.

Un antecedente cercano, aunque mucho más modesto en su repercusión política, fue la *viralización* del vídeo en el que se veía como la joven manifestante Neda Agha-Soltan moría después de recibir un disparo cuando acudía a las protestas contra los resultados de las elecciones presidenciales en Irán en el año 2009. En cuestión de días se multiplicaron las denuncias de la comunidad internacional por la crudeza con las que las fuerzas de seguridad de Irán estaban reprimiendo las manifestaciones.

En España, en mayo de ese mismo año 2011, el movimiento 15-M orquestó una llamada a las calles contra los recortes y las políticas de austeridad empleando los mismos métodos y estrategias en redes sociales que solo unos meses antes habían usado los activistas árabes en El Cairo, Túnez, Homs o Amán.

En todos estos casos, el éxito de las revueltas no se puede atribuir exclusivamente al auge del uso de las redes sociales. A medida que iban madurando los movimientos, se hizo más obvio que detrás de las marchas ciudadanas

¹ CARRIÓN, Francisco. «El héroe digital que prendió la llama de la revolución egipcia». *El Mundo*. 8 de febrero de 2011. [Acceso 4 de octubre de 2016]. Se puede consultar en <http://www.elmundo.es/elmundo/2011/02/08/internacional/1297130739.html>.

se escondían motivos y fuerzas subyacentes nada ingenuos. Sin embargo, sí se puede afirmar que las redes sociales marcaron un hito en la forma de hacer y difundir información.

Estos movimientos certificaron que las redes sociales eran canales válidos para difundir información oficial y no solo plataformas reservadas al ámbito del entretenimiento. Es a partir de este momento cuando se multiplican las cuentas en *Twitter* de periodistas y medios de comunicación, activistas sociales y políticos, organizaciones internacionales e instituciones de la Administración pública.

Es en esta época cuando se activan las primeras cuentas en redes sociales del Ministerio de Defensa: el canal en *YouTube* y la cuenta en *Twitter* (@defensagob), aunque inactiva a efectos de publicación. Es en la primavera del año 2012, coincidiendo con la celebración del Día de las Fuerzas Armadas, cuando se empieza a usar la cuenta en *Twitter* como canal de información.

El 21 de febrero de 2013 se lanza un tuit para informar que España había transferido al Ejército afgano el Puesto Avanzado de Combate de Ludina (Badghis, Afganistán), todo un hito en el repliegue de la OTAN del país asiático.



Imagen 15. Twit del Ministerio de Defensa

El revuelo en torno a la publicación de esa información vía una red social fue considerable ya que los periodistas, que hasta entonces se encontraban en una posición privilegiada de acceso a la información del Ministerio de Defensa, se situaron en igualdad de condiciones con el resto de la comunidad *tuitera*.

En Estados Unidos, la primera dama Michelle Obama (@FLOTUS) ha aprovechado el potencial de las redes sociales para promover las causas sociales que ha abanderado durante su estancia en la Casa Blanca: *Joining Forces* (un programa de apoyo a los veteranos de las Fuerzas Armadas); *Reach Higher* (para promover la excelencia educativa) o *Let's Move* (para combatir la obesidad infantil). «Con hacer "click" la señora Obama puede alcanzar audiencias que ni la señora Johnson o la señora Bush podrían haber soñado», asegura el periodista Kwame Opam².

«Sabemos que tenemos que alcanzar a los jóvenes ahí donde están — no están viendo las noticias entre semana, no están viendo los *shows* del domingo por la mañana; no están leyendo los periódicos. Están en sus teléfonos (móviles)» asegura la primera dama de los Estados Unidos Michelle Obama en referencia a su estrategia de RRSS.

La oficina de Michelle Obama está presente en varias redes sociales pero *Vine*, aplicación de *Twitter* para hacer y difundir vídeos de 6 segundos de duración, es la plataforma estrella de la señora Obama. Los Obama pasaran a la historia, entre otras cosas, por ser la primera presidencia digital de Estados Unidos.

Las RRSS multiplican las avenidas y abaratan el coste de la comunicación entre la Administración pública y la sociedad española en un momento de crisis económica y contracción de la actividad de los medios de comunicación tradicionales.

En España, el uso de redes sociales está extendido entre la población; especialmente los jóvenes. El barómetro del CIS de febrero de 2016³ revelaba que el 46,3% de los españoles ha usado redes sociales en los últimos seis meses. Sin embargo, si acotamos los usuarios a la franja de edad de entre 16 y 55 años entonces el porcentaje se dispara: ocho de cada diez internautas en España utilizan redes sociales⁴ de forma habitual, es decir, más de 15 millones

² «@MichelleObama. An exclusive look at how the First Lady mastered social media». *The Verge*. 14 de marzo 2016. [Acceso 28 de septiembre de 2016]. Se puede consultar en <http://www.theverge.com/2016/3/14/11179572/first-lady-michelle-obama-vr-interview-social-media-pictures>.

³ Barómetro del CIS. Febrero 2016. [Acceso 13 de octubre de 2016]. La estadística completa se puede consultar y descargar aquí http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/3120_3139/3128/es3128mar.pdf.

⁴ «Estudio Anual de Redes Sociales». *Interactive Advertising Bureau*. Madrid, 20 de abril de 2016. [Acceso 5 de octubre de 2016]. Se puede consultar y descargar en <http://www.iabspain.net/redes-sociales/>.

de usuarios. Las redes sociales más populares entre los españoles son *WhatsApp* (98,2%) (de mensajería instantánea) y *Facebook* (91,5%).

Redes sociales dentro de la comunicación del Ministerio de Defensa

El grupo de trabajo que conforma esta publicación adoptó una definición de comunicación estratégica que se entiende como «el empleo planificado y coordinado de todas las capacidades y medios de comunicación que tiene a su disposición el emisor en apoyo de sus objetivos estratégicos, sean estos políticos, diplomáticos, económicos o militares, y en la búsqueda de una mejora de imagen, reputación, percepción o conocimiento por parte del receptor».

En este sentido, el trabajo con redes sociales y su uso dentro de la estrategia de comunicación del Ministerio de Defensa es entendido como un instrumento o una herramienta que permite canalizar el mensaje. Es decir, las redes sociales se conciben como una «capacidad» o un «medio de comunicación» más –por emplear términos de nuestro concepto de comunicación estratégica– dentro del abanico del que dispone el Ministerio de Defensa.

Las RRSS no siempre se incluyen dentro de la actividad de la comunicación pública. Las redes sociales, entendidas como «plataforma digital de comunicación global que pone en contacto a gran número de usuarios»⁵, son canales de transmisión de información pero su uso no es inherente a los departamentos de comunicación o relaciones públicas.

Dentro de la Administración pública o del mundo empresarial observamos ejemplos del empleo de redes sociales como extensión de la actividad económica de la organización (@Renfe) o como herramientas de atención al ciudadano como es el caso de la conocida cuenta del Cuerpo Nacional de Policía de España en *Twitter* (@policía) a través de la cuál los tuiteros pueden realizar denuncias y otros servicios propios de este cuerpo de seguridad.

Si bien, en el caso concreto de @policía, el uso de su cuenta en *Twitter* como una ventanilla de servicio público –podría decirse que funcionan como una *comisaría virtual*– también se compagina con funciones del ámbito de la comunicación.

En el Ministerio de Defensa, el espacio en el que se ha desarrollado el uso de las redes sociales, tanto a nivel de Órgano Central como en las Fuerzas Armadas, ha sido desde sus inicios el de la comunicación institucional. Ya sea por la naturaleza de la actividad de este Ministerio, que no consiste en un servicio público *per se*, o bien por el empuje de los responsables del departamento de Comunicación, las cuentas de redes sociales del ámbito militar

⁵ Definición de la Real Academia Española.

son instrumentos para la difusión de la información y la mejora de la imagen de la defensa.

De hecho, los profesionales que crean, gestionan y publican contenido en RRSS en el ámbito de Defensa son personal civil y militar con formación y trayectoria en el ámbito del periodismo, la publicidad o la comunicación audiovisual.

Otro de los momentos decisivos en el camino recorrido con las redes sociales fue darse cuenta de que no era solo importante estar presentes sino que teníamos que aprender a saber estar. Con la aparición y popularización de las redes sociales como instrumentos de la comunicación estratégica era fácil caer en el error de darse por satisfecho con la creación de múltiples cuentas en las plataformas sociales más conocidas. Es decir, estar presentes por el simple hecho de que todo el mundo lo estaba haciendo pero sin pensar o coordinar un plan específico de publicación de contenidos. Es decir, cuestionar el aforismo del intelectual canadiense Marshall McLuhan: «el medio es el mensaje». Creer que habíamos conquistado el medio *on line* por el hecho de haber puesto una pica en *Twitter*.

En sus primeros días, en no pocos casos, las redes sociales eran simplemente otro canal de salida en el que se replicaban los contenidos informativos que creaba la organización. El éxito se medía por la sola presencia, estar por estar. El tiempo y la experiencia demostraron que las redes sociales no pueden ser meros escaparates del contenido ya cocinado para otros formatos.

El contenido publicado en redes sociales tiene que estar hecho a medida para encajar en los requisitos de la plataforma y del público que se quiere alcanzar a través de ella. No podíamos conformarnos con servir un producto recalentado usando como base una nota de prensa o un vídeo institucional, por citar algunos de los formatos con los que trabaja la Oficina de Comunicación del Ministerio de Defensa.

La falta de creatividad o la excesiva prudencia de los primeros contenidos en RRSS se pueden achacar a la percepción extendida de que la presencia en redes sociales suponía un riesgo más que un activo para los objetivos de comunicación de las instituciones. Con el paso del tiempo se ha revertido el temor y son más y más las organizaciones que han ampliado sus departamentos de redes sociales y se arriesgan a crear un contenido nativo para estos canales.

En este sentido, en el Ministerio de Defensa, la gestión, el uso y la producción de contenidos para las cuentas en redes sociales está enmarcado dentro de las actividades de la Oficina de Comunicación (OFICOMDEF)⁶. Dentro de la estructura de la Oficina, el área de medios de comunicación tradicionales y

⁶ «Política de Comunicación e Imagen Pública de la Defensa». Oficina de Comunicación de la Defensa (OFICOMDEF), Ministerio de Defensa, 2013.

los nuevos medios (digitales) tienen exactamente la misma importancia, se sitúan al mismo nivel orgánico:

«La OFICOMDEF debe adoptar un tratamiento integral de la comunicación de la Defensa y las FAS (cubrir todo el espectro de información y para todos los públicos), multimedia (en todos los soportes) y polivalente (diferenciado por soportes y audiencias) y, paralelamente, un planteamiento activo de la información (crearla, producirla y presentarla lista para su consumo en todos los soportes y para todas las audiencias».

Política de Comunicación e Imagen Pública de la Defensa. Oficina de Comunicación de la Defensa, 2013.

Dentro de OFICOMDEF, el Área de Nuevos Medios (en algunas ocasiones también conocida como Área de Medios Digitales) de la Oficina de Comunicación se creó en abril de 2015 con el objetivo de coordinar las acciones digitales y crear contenidos tanto para la páginas web del Ministerio de Defensa (<http://www.defensa.gob.es/>) como para las cuentas en redes sociales.

La presencia en redes sociales se incorpora, integra, coordina y converge con el resto de las herramientas o los canales de comunicación del Ministerio de Defensa. La dirección, el planeamiento y la ejecución de la estrategia de comunicación incluyen siempre a las redes sociales que, dependiendo de las necesidades o del momento, funcionarán como un apoyo, un complemento, un refuerzo o una *avanzadilla* del resto de iniciativas de comunicación pública.

Sin mermar la sincronización de las redes sociales con el resto de herramientas de la comunicación pública, como hemos dicho anteriormente, estos canales tienen una idiosincrasia e identidad propias que habrá que explotar para exprimir todo su potencial comunicativo al servicio de los objetivos de la institución.

¿Cuál es el valor añadido de la incorporación de las RRSS a la comunicación de la defensa? ¿Cuáles son sus objetivos?

La creación de contenidos específicos para las redes sociales del Ministerio de Defensa bebe de las «ideas motrices»⁷ de la política de comunicación de la defensa. Las redes sociales tienen que ser instrumentos a través de los cuáles se promueve el concepto de que la defensa es una función que, aún, siendo responsabilidad del Estado implica a cada ciudadano español; dónde se fomente la participación social en la seguridad y defensa de España y dónde se dé a conocer el trabajo y la presencia de las Fuerzas Armadas en la vida pública española.

Con cada interacción *on line* se persigue:

1. Ser parte de la conversación. La irrupción de las redes sociales en un escenario de periodismo ciudadano o espontáneo; la fragmentación de

⁷ Ibíd.

las audiencias y crisis en los medios de comunicación tradicionales permite a una multiplicidad de actores contar con un espacio propio donde colocar «su producto». Las redes sociales, aunque su influencia o repercusión en la vida pública quizá esté sobrevalorada, se han convertido en la nueva barra del bar o plaza del pueblo; lugares de encuentro donde se producen conversaciones y debates a todos los niveles. Tenemos acceso a la plataforma donde se está produciendo el debate o la conversación y queremos aportar datos que permitan enriquecer ese debate. Detectar los temas de interés, las conversaciones de interés. La naturaleza de las redes sociales implica que la comunicación sea bidireccional, el emisor se convierte en receptor (de la información en su entorno) y el receptor se convierte en emisor (devolviendo una retroalimentación al emisor de la información inicial). Además, las redes sociales democratizan a todos los actores que participan en ellas. Es decir, seas quien seas en el mundo real en el mundo virtual tu voz tiene la misma importancia que la del resto de miembros de la comunidad. *Twitter* o *Facebook* no trasladan las categorías o protocolos de interacción que existen en la vida pública *real* sino que homogeneizan a todos los *facebookeros* y *tuiteros* bien seas la Casa de Su Majestad el Rey (@CasaReal) o un ciudadano anónimo.

Como institución, ser parte de una comunidad *on line* te permite conocer los temas de interés (*trending topics*) tanto a nivel general como los específicos que son pertinentes a la actividad de la institución.

El general estadounidense David Petraeus en su ya famoso concepto sobre cómo combatir la insurgencia en Irak insistía a las tropas de la Coalición en la importancia de no aislarse del entorno en el que trabajaban como garantía de éxito para llevar a cabo su misión en territorio hostil. «Entiende tu vecindario», «vive entre la gente» era su consejo⁸. De la misma manera, trasladando ese concepto al entorno virtual, vivir entre *tuiteros* y *facebookeros* es la mejor manera de conocer y conectar con los públicos a los que queremos dirigirnos. «La presencia en redes sociales puede ser una parte integral de entender los asuntos y actitudes en un vecindario o en una comunidad», asegura Thomas D. Mayfield III en «A Commander's Strategy for Social Media».

La pregunta que debe hacerse el *community manager* (el gestor de la red social) antes de emprender cualquier iniciativa en RRSS es «¿De qué está hablando la gente?». Hablar de temas aislados, por muy interesantes que puedan parecer, los aboca a ser irrelevantes socialmente. Hay que diseñar contenidos que caigan en terreno abonado y den fruto.

- 2. Liderar la agenda informativa.** El objetivo (ambicioso) de conocer el entorno mediático y social en el que se desenvuelve nuestra actividad y ser actores ágiles dentro del competitivo mundo de las redes sociales es poder ser, eventualmente, líderes de la agenda informativa.

⁸ PETRAEUS, David H. «Multi-National Force Commander's Counterinsurgency Guidance». *Military Review*. Sep-Oct 2008, pp., 210-212.

La unidad de discurso o de la narrativa es fundamental para perseguir una posición de liderazgo *on line*. En el entorno de Defensa, las redes sociales permiten a los diferentes actores (cuentas oficiales de los Ejércitos y la Armada, de las unidades, del Estado Mayor de la Defensa, etc.) hacer campañas conjuntas para sumar esfuerzos (multiplicando *followers*) y maximizar resultados. Es fundamental construir una imagen de marca homogénea y un discurso sincronizado.

En este caso, cuando perseguimos establecernos como punta de lanza de la agenda informativa, la pregunta del *community manager* tiene que ser «¿Podemos *viralizar* este contenido?», «¿podemos liderar la conversación sobre éste tema?», como veremos con más detalle en este capítulo.

Las aportaciones más importantes de la incorporación de las RRSS como herramientas de comunicación son (1) la rapidez e inmediatez de la difusión de la información y (2) la cercanía con la audiencia, es decir, un contacto directo entre emisor y receptor. Este artículo desarrollará más adelante las ventajas de la rapidez y la cercanía en los epígrafes «Interacción con el ciudadano 2.0» y «La comunicación en la comunicación de crisis en RRSS».

¿En qué redes sociales debemos estar? Clasificación de redes sociales

En internet hay tantas redes sociales como grupos de interés, de edad, contenidos, ámbitos profesionales o pasatiempos hay. Teniendo en cuenta que los recursos de personal y tiempos son limitados y no podemos estar en todas las plataformas, ¿cómo escogemos el escaparate en el que debemos estar?

El Ministerio de Defensa ha añadido a las primeras cuentas en YouTube y Twitter otras cuatro: Facebook, Instagram, Flickr y Google+. Además, se han multiplicado la presencia de los Ejércitos y organismos del entorno de la seguridad y la defensa en redes sociales. [Consultar anexo Directorio de Redes Sociales y Webs del Ministerio de Defensa].

En primer lugar, hacemos una distinción entre aquellas plataformas que son repositorios de contenidos como YouTube o Flickr y las que son comunidades para compartir información e interactuar unos con otros. El canal de Defensa en YouTube funciona como un repositorio de todos los contenidos en formato vídeo que produce la OFICOMDEF. El alojarlos en YouTube permite un rápido acceso a los contenidos así como mantener una organización del material audiovisual con la que ya están familiarizados la mayoría de los internautas. Flickr es el repositorio del archivo fotográfico público de OFICOMDEF, esta herramienta permite una rápida publicación de las imágenes y su adaptación instantánea a varios formatos y tamaños. El objetivo de usar estas herramientas es facilitar el acceso y la divulgación de los materiales que pueden ser de interés para los ciudadanos.

Twitter, que durante algunos años fue el buque insignia de las RRSS del Ministerio de Defensa, es la plataforma que se emplea para contar información en directo: retransmisión del Día de la Fiesta Nacional o el Día de las Fuerzas Armadas así como para dar información de última hora sobre hechos relevantes que se producen en zona de operaciones o transmitir una información urgente a los ciudadanos y medios de comunicación. Solo el 3,8% de las personas que usan redes sociales habitualmente usa Twitter como red social principal, según el barómetro del CIS de febrero 2016.

Facebook es la cuenta que en estos momentos tiene el mayor peso en el ámbito de la interacción con la audiencia. La configuración de Facebook permite mensajes más largos que son bien recibidos por un público que pasa más tiempo en esta plataforma que en ninguna otra.

Instagram, con tirón entre el público más joven, combina la fotografía con la narrativa. El perfil de interacción con la audiencia es más bajo que en Facebook o Twitter pero a la vez es fácil general contenidos de interés para esta red social. Este canal lo alimentamos con series temáticas fotográficas que reflejen aspectos desconocidos de las Fuerzas Armadas. Ahora mismo, estamos haciendo una serie sobre el adiestramiento a las Fuerzas Armadas iraquíes que tienen el cometido de reconquistar el territorio que se ha apropiado el grupo terrorista Dáesh. Otras series que han tenido éxito en nuestra cuenta de Instagram son «Cervantes y las Fuerzas Armadas», coincidiendo con el IV centenario de la muerte del escritor español, o «el deporte en las FAS».

La actividad en Google+ es simbólica y nuestra presencia en esta plataforma está vinculada con el *peaje* a pagar por operar en el entorno de Google.



Imagen 16. Publicación en Instagram del Ministerio de Defensa

Las redes sociales son agentes vivos en constante evolución, cambio y adaptación al entorno y en ese sentido el responsable de la presencia de una institución en una plataforma digital debe ser consciente de que no se trata de un entorno estanco y debe ser flexible para reconsiderar su posición.

Es complicado tener criterios cerrados para decidir en qué plataformas hay que estar dada la naturaleza volátil de las redes sociales pero hay dos factores a tener en cuenta a la hora de optar por una red social u otra:

- 1. Contenido relevante.** Antes de abrir una cuenta o de empezar a tener una presencia en una cuenta de redes sociales es importante conocer el entorno, la naturaleza del medio y las exigencias. Cada RRSS tiene su propia cultura e idiosincrasia. Cuando el Ministerio de Defensa decidió abrir una cuenta en Instagram lo hicimos sabiendo que el Ministerio de Defensa y las Fuerzas Armadas tenían un contenido muy atractivo, no solo visualmente sino también historias para acompañar a esas fotografías, historias que muchas veces se quedan en el tintero porque no han encontrado su espacio a través de otros canales. No tendría mucho sentido que el Ministerio de Defensa estuviera en Pinterest, donde los internautas comparten imágenes sobre decoración, bricolaje y moda, a pesar de la popularidad de esta aplicación. Es recomendable hacer una evaluación exhaustiva de los elementos a favor y en contra de cada plataforma y analizar si nos vamos a sentir «cómodos» en ese medio.
- 2. Identidad de marca.** Las RRSS dejan una impronta en la imagen corporativa de una institución. De la misma manera que se cuida la aparición mediática también se tiene que proteger la exposición innecesaria de la organización en una red social que podría contaminar su imagen de marca o identidad. A pesar de la popularidad de *Snapchat* quizá no sea del todo conveniente que el Ministerio de Defensa abra una cuenta en esta red social teniendo en cuenta que pertenece al ámbito más frívolo y del entretenimiento. Hay que preguntarse si nuestra presencia en tal o cual red social aporta contenido a la conversación y, sobretodo, si en función de nuestros intereses nos aporta algo.

Interacción con el ciudadano 2.0 y la comunicación de crisis

Hemos señalado que la incorporación de las redes sociales a la comunicación de la defensa supone ganar en cercanía con el ciudadano y en rapidez para conectar con ellos. Una comunicación directa, sin intermediarios.

Partimos de la premisa de que los ciudadanos españoles tienen una opinión positiva de las Fuerzas Armadas⁹, sin embargo, de forma paradójica estas son una de las primeras víctimas a la hora de pedir recortes presupuestarios y, además, periódicamente desde algunos ámbitos se llega incluso a cuestionar la pertinencia de su existencia.

⁹ «La Guardia Civil es la institución mejor valorada por los españoles con un 5,78». ABC. 6 de mayo de 2014. [Acceso 4 de octubre de 2016]. Se puede consultar en <http://www.abc.es/espana/20140506/abci-abril-instituciones-201405061304.html>.

Redes sociales: una herramienta para la comunicación...

Las redes sociales son el canal oficial de comunicación más directo entre la institución y los ciudadanos y, por ello, las RRSS pueden (y deben) ser una herramienta útil para acortar la distancia y desconocimiento que existe en torno a la institución.

El análisis y la monitorización de los comentarios en redes sociales debe proporcionar las claves para conocer en qué aspectos se debe profundizar y así proporcionar más y mejor información sobre las competencias del Ministerio de Defensa y los cometidos de las Fuerzas Armadas.

La cultura que predomina en las redes sociales, esa barra del bar donde mantenemos conversaciones sobre todo tipo de asuntos relevantes, serios o frívolos, permite una cercanía con el ciudadano. El éxito de la presencia en RRSS pasa por mantener conversaciones de *tú a tú* en la que se debe buscar la empatía con el receptor mediante un lenguaje cercano y directo.

El trabajo en RRSS permite fragmentar aún más si caben las audiencias:

- Público interno. Personal civil y militar del Ministerio de Defensa.
- Sociedad española: mensajes específicos según edad, sexo, grupos de interés, profesiones.
- Audiencia de países aliados. OTAN, Unión Europea, ONU. Desde las cuentas de RRSS del Ministerio de Defensa se han hecho publicaciones en inglés y en francés.
- El enemigo. Las audiencias adversarias en zonas de operaciones.

Algunas de las preguntas que tendremos que contestar en el futuro próximo son la viabilidad de usar una misma cuenta para dirigirnos a públicos diferentes.

La otra cara del contacto directo con el receptor del mensaje es la posibilidad de liderar la agenda (gracias a la inmediatez de transmisión de datos) durante una situación de alta demanda de información, es decir, una crisis.

Para algunas unidades específicas de las Fuerzas Armadas como es la Unidad Militar de Emergencias (@UMEgob), el uso de las RRSS como canal de comunicación asume funciones tácticas, especialmente durante la gestión de una crisis. El dominio de las redes sociales les convierte en líderes durante una emergencia.

En lo que se refiere a la gestión de una gran emergencia, las RRSS se convierten en un valioso canal de comunicación para dar información de interés a los afectados en un entorno caótico. Así, la UME como núcleo de la Dirección Operativa de una Emergencia (DOE) Nivel III (Emergencia Nacional), usa las redes sociales para comunicarse con rapidez con los afectados, darles medidas de autoprotección, organizar evacuaciones y traslados, informar de puntos de asistencia, e, incluso, obtener información valiosa de los propios afectados.

Esto, a su vez, le permite posicionarse desde un primer momento como fuente oficial y reflejar su liderazgo como director operativo también en las

RRSS. Del mismo modo, esta reacción rápida «le permite a la UME conseguir una percepción más favorable sobre la gestión de la emergencia y luchar contra las falsas informaciones (bulos) que, de manera recurrente, aparecen en todas las emergencias», según explica el teniente de navío, Aurelio Soto, responsable de redes sociales en la UME.

Retos para el futuro. ¿Hacia dónde debemos crecer?

Guía de buenas prácticas para el uso de redes sociales y páginas webs

La incorporación y la multiplicación de cuentas en redes sociales en todos los ámbitos del Ministerio de Defensa evidencian la necesidad de contar con una guía que proporcione unas pautas básicas sobre los requisitos necesarios para abrir y mantener cuentas de RRSS en cualquier plataforma.

Esta guía, un manual de procedimiento, debe proporcionar una orientación sobre los aspectos técnicos (seguridad de los dispositivos de conexión a RRSS, cadena de mando para reportar una incidencia en RRSS, imagen corporativa) así como de los contenidos que se vierten a través de dichos canales (seguridad de la información, tipo de lenguaje a emplear en RRSS, periodicidad de publicación etc.).

Los destinatarios finales de esta Guía tienen que ser los gestores de las cuentas que están abiertas y las que se activarán en el futuro; idealmente, personal adscrito a unidades de comunicación o relaciones públicas de las Fuerzas Armadas y principales organismos del Ministerio de Defensa.

El Mando Conjunto de Ciberdefensa lidera actualmente un grupo de trabajo, en el que están presentes OFICOMDEF y responsables de RRSS de las Fuerzas Armadas. Entre sus objetivos está el dar a luz la *Guía de buenas prácticas para el uso de redes sociales y páginas webs*.

En el ámbito de la Administración General del Estado existe poca normativa sobre el uso de redes sociales. Un documento pionero fue la Guía de Comunicación Digital para la Administración General del Estado (Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas) donde hay una tímida mención a las redes sociales¹⁰. También el Instituto Nacional de Administración Pública tiene un «Plan de Social Media» (publicado en enero de 2015) donde se recogen recomendaciones sobre las políticas de uso y estilo de los medios sociales, los procedimientos para su monitorización y evaluación y las pautas generales recomendadas para gestionar las posibles crisis.

¹⁰ *Guía de Comunicación Digital para la Administración General del Estado*. 2 de abril de 2013. El documento se puede descargar aquí: http://administracionelectronica.gob.es/pae/Home/pae_Documentacion/pae_Metodolog/pae_Guia_de_Comunicacion_Digital_para_la_Administracion_General_del_Estado.html#.V-v8T4iLSUk.

Contenidos y públicos nativos

Los responsables de redes sociales en las diferentes oficinas de comunicación tanto del Ministerio de Defensa como de los Ejércitos y de la Armada van a tener que asumir el reto (y el riesgo) de desarrollar la creatividad de los contenidos para redes sociales. Es decir, un contenido creado específicamente para difundirse en redes sociales, lo que también se conoce como contenido nativo.

Hemos mencionado anteriormente que la presencia digital no se puede dar por satisfecha con el simple hecho de adaptar y publicar en las plataformas *on line* el contenido tradicional elaborado por las oficinas de comunicación sino que tenemos que pensar y crear un contenido original y relevante para estos canales. El éxito en redes sociales pasa por crear contenido específico, hecho a medida para la audiencia y el formato *on line*.

En este sentido, en el último año se han tomado algunos pasos en esa dirección como es el vídeo de la Armada española¹¹ en el que aprovecha el tirón mediático de la *app* de Pokemon Go (fenómeno mediático del verano 2016) para lanzar un vídeo de reclutamiento vinculado al éxito de este juego *on line*.

Con motivo del día de la Fiesta Nacional 2016, el Ministerio de Defensa (con la etiqueta #22porEspaña) puso en marcha una iniciativa a través de redes sociales en la que retaba a la sociedad española a hacer 22 flexiones «por todos los que ponen su vida al servicio de España». El fenómeno se *viralizó*, es decir, se propagó y extendió a través de las redes sociales, a las pocas horas¹².

El perfeccionamiento de la estrategia de comunicación *on line* también va a llevar a conocer bien las audiencias nativas; es decir, aquellas con las que solamente interactuamos a través de las redes sociales: *influencers* (prescriptores dentro de una red social), *bloggers* (autor de un blog), *vlogger* (protagonista de un canal de vídeos) y crear espacios y formatos en los que interactuar con ellos.

Conclusión

La multiplicación de cuentas en redes sociales del entorno de la defensa (un total de 64 en julio de 2016), la creación de unidades de redes sociales dentro de las oficinas de comunicación y la producción de contenido relevante y pertinente al ámbito *on line* tiene que servir como prueba de que las redes

¹¹ Canal de YouTube de la Armada Española. ¡Hazte con todos! [Visionado el 13 de octubre de 2016]: <https://www.youtube.com/watch?v=PrkczcYto4w>.

¹² «22 flexiones por España». ABC. 12 de octubre 2016. [Acceso 13 de octubre de 2016]. Se puede consultar en http://www.abc.es/espana/abci-22-flexiones-espana-201610121135_noticia.html.

sociales tienen vocación de permanencia en el ámbito de la seguridad y la defensa.

Los esfuerzos realizados en los últimos años tienen que consolidarse a través de un reconocimiento explícito del área de RRSS en las estructuras de las oficinas de comunicación y una normativa que regule su uso y mantenimiento.

Las lecciones aprendidas en los últimos años así como los ejemplos de buenas prácticas deben ser el cimiento para convertir a las redes sociales en un altavoz solvente y reconocido de la información sobre la defensa en la sociedad española.

Webs y Redes sociales

Podrás conocer el trabajo que realizan las Fuerzas Armadas si nos sigues en

Ministerio de Defensa - Órgano Central

[Ministerio de Defensa](#)



[Sede Electrónica del Ministerio de Defensa](#)

[Portal de Cultura de Defensa](#)

[Instituto Social de las Fuerzas Armadas \(ISFAS\)](#)

[Sede Electrónica del ISFAS](#)

[Instituto de Vivienda, Infraestructura y Equipamiento de la Defensa](#)

[Tecnología e innovación](#)

[Publicaciones y Patrimonio](#)



[Biblioteca Virtual de Defensa](#)

[Red de Bibliotecas de Defensa](#)

[Cría Caballar en las Fuerzas Armadas](#)

[Reclutamiento y Enseñanza Militar](#)



[Reales y Militares Órdenes](#)

[SAPROMIL. Sistema de Aprovechamiento de Capacidades Profesionales del Personal Militar](#)



[RAPFAS. Registro de Asociaciones Profesionales de miembros de las Fuerzas Armadas](#)

[Centro de Transfusiones de las Fuerzas Armadas](#)



[Agregaduría de Defensa en Washington](#)

Instituto Nacional de Técnica Aeroespacial (INTA)

[INTA. Instituto Nacional de Técnica Aeroespacial](#)

[Centro de Astrobiología \(CSIC-INTA\)](#)



[Pistas y Movilidad del INTA](#)



[Ensayos en Vuelo y Armamento \(AEVYA\)](#)

[Investigación e Instrumentación Atmosférica](#)

[COPAL Scientific Survey](#)

[Laboratorio de Detectabilidad y Guerra Electrónica](#)

[IONO - CEDEA Arenosillo](#)

[Centro de Metrología y Calibración](#)

[Oficina de Transferencia de Resultados \(OTRI\)](#)

[Unidad de Radiación Espacial y Efectos](#)

[Laboratorio de Ideas del INTA](#)

[SCS Personal Certificate](#)

[CEHIPAR](#)

Estado Mayor de la Defensa (EMAD)

[Estado Mayor de la Defensa](#)



[Unidad Militar de Emergencias](#)



[CESEDEN. Centro Superior de Estudios de la Defensa](#)

[Instituto Español de Estudios Estratégicos](#)



[C-IED-COE. Counter Improvised Explosive Devices Centre of Excellence](#)

[Multinational Small Arms and Ammunition Group](#)

Ejército de Tierra (ET)

[Ejército de Tierra](#)



[Museo del Ejército](#)

[Dirección de Asistencia al Personal \(DIAPER\)](#)

[Cuartel General de la Fuerza Terrestre](#)










[Cuartel General Fuerza Logística Operativa](#)



Redes sociales: una herramienta para la comunicación...

17/5/2016













Ministerio de Defensa de España - Webs y Redes sociales

Comandancia General de Baleares	
Comandancia General de Melilla	
Mando de Adiestramiento y Doctrina	
Mando de Canarias	
Instituto de Historia y Cultura Militar	
Campaña Antártica del Ejército de Tierra	
Inspección General del Ejército	

Armada (FN)

Armada Española	    
Entorno Colaborativo Marítimo de la Armada (ENCOMAR)	

Ejército del Aire (EA)

Ejército del Aire	    
Spanish Air Force (cuenta oficial en inglés)	
Patrulla Aguila	  
Patrulla Acrobática de helicópteros del Ejército del Aire	
Patrulla Acrobática de Paracaidismo del Ejército del Aire	
Centro Universitario de la Defensa-Academia General del Aire	

Fecha de la última revisión: 17 de mayo de 2016.

Capítulo quinto

La comunicación estratégica en la lucha contra el terrorismo. Caso paradigmático del Dáesh

Dionisio Urteaga Todó

Resumen

El entorno de la información se ha convertido en una extensión del campo de batalla, especialmente desde que el desarrollo de las nuevas tecnologías nos permite una gran interacción en internet, a través de redes sociales. Los grupos terroristas utilizan la comunicación como una herramienta más para imponer su ideología basada en el terror, captar fondos o militantes. Por ello, en los últimos años han desarrollado una comunicación estratégica eficaz, y eficiente. Las instituciones y organismos, los gobiernos que tienen que hacer frente a los terroristas han tenido, tienen que adaptarse a este escenario y diseñar narrativas que permitan ganar, en este ámbito del comunicación estratégica, a los grupos terroristas. Tras describir cuál es el escenario se analiza, en este trabajo, la comunicación estratégica de ambos, haciendo mención especial a la actividad del Dáesh en el entorno de la información.

Palabras Clave

Dáesh, entorno de la información, comunicación estratégica, narrativa, terrorismo.

Abstract

The information environment has become an extension of the battlefield, especially since the development of new technologies allowing us greater interaction on the Internet through social networks. Terrorist groups use communication, as a tool to impose its ideology based on terror, for funding and recruitment. Therefore, in recent years, they have developed an effective and efficient strategic communication. The institutions and agencies, the governments that must face the terrorists, have needed to adapt to this scenario and to design winning narratives in this area of Strategic Communication. After describing the scenario, this paper analyzes both the terrorists' and our Strategic Communications, with particular reference to Dáesh activity in the information environment.

Keywords

Dáesh, Information Environment, Strategic Communications, Narrative, Terrorism.

Introducción

El 10 de septiembre de 2014, el presidente de los Estados Unidos, Barack Obama, durante el discurso en el que se dirigía a la nación¹, en relación a la situación planteada en Oriente Medio, por el grupo terrorista autodenominado Estado Islámico², señalaba que, «Estados Unidos de América irán al encuentro del ISIS con fortaleza y resolución»³. De esta forma, como señala Sorenson⁴, Obama hacía suya la típica frase «el único lenguaje que pueden entender unos asesinos como estos es el lenguaje de la fuerza»⁵ y anunciaba el liderazgo de una coalición internacional para llevar a cabo una campaña de ataques aéreos contra esta organización terrorista, tras las acciones que la fuerza aérea norteamericana ya había realizado en el mes anterior.

En este discurso Obama señalaba: «*Our objective is clear: We will degrade, and ultimately destroy, ISIL through a comprehensive and sustained counterterrorism strategy*»⁶. De entre las líneas de acción que Obama proponía en este discurso, una de ellas⁷ incluía acciones en el ámbito de la comunicación

¹ Statement by the President on ISIL. The White House. Office of the Press Secretary. 10 de septiembre de 2014. [Acceso el 6 de agosto de 2016]. Se puede consultar en <https://www.whitehouse.gov/the-press-office/2014/09/10/statement-president-isil-1>.

² Este grupo terrorista es conocido como Estado Islámico de Irak y Levante (ISIL), Estado Islámico de Irak y Siria (ISIS) y por el acrónimo Dáesh. En este trabajo utilizaremos el de Dáesh. La razón de utilizar este acrónimo la podemos encontrar en que el nombre Dáesh, es una de las posibles transliteraciones del acrónimo árabe al-Dawla al-Islamiya fi al-Iraq wa al-Sham, y es el que utilizan la mayoría de los países árabes para referirse al grupo yihadista que opera en Irak y Siria, ya que la pronunciación recuerda a otra palabra árabe que tendría un carácter peyorativo. Cuando se alude al Estado Islámico por este nombre, por un lado se combate la «legitimidad» que el nombre con el que se autodenomina el grupo terrorista pretende otorgar y, por otro, se hace frente de forma fehaciente a dicho grupo terrorista. Agencia (EFE). «Daesh, el nombre que odia el Estado Islámico». *La Vanguardia*. 10 de diciembre de 2014. [Acceso el 6 de agosto de 2016]. Se puede consultar en <http://www.lavanguardia.com/internacional/20141210/54421688028/daesh-nombre-estado-islamico.html>.

³ «*I want you to know that the United States of America is meeting them with strength and resolve*», en el texto literal que aparece en la nota al pie 1.

⁴ SORENSON, David S. *Confronting the Islamic State. Priming Strategic Communications Countering the Appeal of ISIS*. Parameters 44(3) Autumn 2014. Strategic Studies Institute. U.S. Army War College. P. 1. [Acceso el 6 de agosto de 2016]. Se puede consultar en http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/pubs/Parameters/issues/Autumn_2014/6_SorensonDavid_Priming%20Strategic%20Communications%20Countering%20the%20Appeal%20of%20ISIS.pdf.

⁵ En realidad en el texto oficial del discurso la frase atribuida por Sorenson a Obama no aparece, siendo la más parecida la que se menciona en la nota al pie 3. Ver nota al pie 1.

⁶ «Nuestro objetivo es claro: Degradaremos y destruiremos al ISIL a través de una prolongada y completa (integral, global) estrategia contraterrorista». Traducción propia.

⁷ Finalmente las líneas de acción propuestas serían las que adoptó la Coalición Internacional contra Dáesh, liderada por Estados Unidos en la que participan más de 60 países. Las líneas de acción son:

- Apoyar a las operaciones militares e incremento de capacidades y adiestramiento de las fuerzas locales.

para hacer frente a las acciones del Dáesh en este campo: «*Working with our partners, we will redouble our efforts to cut off its funding; improve our intelligence; strengthen our defenses; counter its warped ideology; and stem the flow of foreign fighters into and out of the Middle East*»⁸. Actuando, entre otros campos, en el entorno de la información⁹ se proponía cortar la financiación del Dáesh, incrementar la inteligencia sobre este grupo terrorista, aumentar el nivel de defensa, contrarrestar la ideología «perversa» de los terroristas y cortar de raíz el flujo de combatientes extranjeros hacia y desde el Medio Oriente. Hacemos esta interpretación (sobre las actuaciones en el entorno de la información) al valorar que la propaganda que el Dáesh difunde a través de los medios de comunicación social (MCS), internet y redes sociales, permite a este grupo recaudar fondos y atraer a combatientes, además de difundir su ideología, imponiendo, simultáneamente, el terror. Frente a ello es necesario defenderse y obtener inteligencia, en este mismo entorno, para contrarrestar los efectos de esa propaganda.

Esta interpretación puede estar avalada por Sorenson, cuando señala que los Estados Unidos (y sus aliados) deben buscar otros instrumentos de poder¹⁰, incluido el uso de las *operaciones de información*¹¹, para incrementar la capacidad de degradar y derrotar al Dáesh, y recuerda las declaraciones del jefe de Estado Mayor Conjunto norteamericano, el general Martin Dempsey en las que apelaba a «despojar a este grupo terrorista de la legitimación religiosa tras la que se esconde»¹².

-
- Impedir el flujo de combatientes extranjeros para integrarse en Dáesh.
 - Cortar el flujo financiero de Dáesh.
 - Ayuda humanitaria.
 - Deslegitimación ideológica (contranarrativa).

⁸ Statement by the President on ISIL. Ver nota al pie 1.

⁹ El *Information Environment*, se define en el MC 422/4 de la OTAN de la siguiente manera: «Is comprised of the information itself, the individuals, organizations and systems that receive, process and convey the information, and the cognitive, virtual and physical space in which this occurs». «El entorno de la información incluye la información en sí misma, los individuos, organizaciones y sistemas que reciben, procesan y transmiten información, y el espacio virtual y físico en que se produce dicha transmisión». Traducción propia. MC 422/4 *NATO Military Policy on Information Operations*. Bruselas: North Atlantic Military Committee, 2012, p. 2. [Acceso el 6 de agosto de 2016]. Se puede consultar en <http://info.publicintelligence.net/NATO-IO-Policy.pdf>. Esta definición se mantiene en la versión actualizada, del mismo documento, MC 422/5, de 2015.

¹⁰ SORENSON. *Op. cit.*, pág. 1.

¹¹ *Info Ops is a staff function to analyze, plan, assess and integrate Information Activities to create desired effects on the will, understanding and capability of adversaries, potential adversaries and NAC approved audiences in support of Alliance mission objectives*. MC 422/4 *NATO Military Policy on Information Operations*. Pp. 3 y 4. Esta definición se mantiene en la versión actualizada, del mismo documento, MC 422/5, de 2015.

¹² GARAMONE, Jim. «Anti-ISIL Campaign Will Take Time, Dempsey Says». *DoD News*. Defense Media Activity. [Acceso el 6 de agosto de 2016]. Se puede consultar en <http://www.defense.gov/news/newsarticle.aspx?id=123274>.

Por eso, es necesario, desde nuestro punto de vista, actuar en el entorno de la información frente a los grupos terroristas, ya que la ideología y legitimación que pretenden conseguir se difunde, por una parte, o se busca, por otra, en dicho entorno. La mejor forma de conseguir vencer y derrotar a los terroristas en ese terreno es el diseño de una contranarrativa y de una estrategia global para actuar en el entorno de la información, utilizando todo tipo de mensajes y canales para su difusión a diferentes tipos de audiencias.

Por otra parte, para hacer frente a este enemigo hay que ser conscientes que, en el ámbito internacional, no existe una definición de terrorismo consolidada, existiendo diferentes interpretaciones, aunque en el caso de Dáesh (autoproclamado a sí mismo como un Estado) la opinión pública y la comunidad internacional no tienen dudas en calificar a este grupo como un grupo que utiliza el terrorismo para imponer/difundir su ideología y ejercer el poder en las zonas que controla. En cualquier caso, si acudimos a Naciones Unidas, podemos encontrar dos referencias oficiales que nos pueden aproximar a lo que se debe considerar como terrorismo.

La primera de ellas es la Resolución 49/60 de la Asamblea General, de diciembre de 1994¹³, que determina lo que pueden considerarse actos terroristas al señalar, sin decir de forma explícita que esta sea una definición, que «los actos criminales con fines políticos concebidos o planeados para provocar un Estado de terror en la población en general, en un grupo de personas o en personas determinadas son injustificables en todas las circunstancias, cualesquiera sean las consideraciones políticas, filosóficas, ideológicas, raciales, étnicas, religiosas o de cualquier otra índole que se hagan valer para justificarlos». Aquí podemos señalar que las imágenes publicadas por Dáesh de sus actos violentos (ejecuciones de todo tipo, cada una de ellas más perversa y horrenda que la anterior) serían, por sí mismas, un acto criminal para provocar terror.

En el caso de la «definición» sobre «acto terrorista» del Convenio Internacional para la Represión de la Financiación del Terrorismo¹⁴, hay que señalar que este Convenio se aplicará a cualquier otro «acto destinado a causar la muerte o lesiones corporales graves a un civil o a cualquier otra persona que no participe directamente en las hostilidades en una situación de conflicto armado, cuando, el propósito de dicho acto, por su naturaleza o contexto, sea intimidar a una población u obligar a un gobierno o a una organización internacional a realizar un acto o a abstenerse de hacerlo». El Convenio también es de aplicación, según se señala en la Resolución, a los delitos comprendidos

¹³ A/RES/49/60 de 17 de febrero de 1995. *Medidas para eliminar el terrorismo internacional*. Aprobada en la 84ª sesión plenaria de 9 de diciembre de 1994. [Acceso el 6 de agosto de 2016]. Se puede consultar en <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/RES/49/60>.

¹⁴ A/RES/54/109 de 25 de febrero de 2000. *Convenio Internacional para la represión de la financiación del terrorismo*. Aprobada en la 76ª sesión plenaria 9 de diciembre de 1999. [Acceso el 6 de agosto de 2016]. Se puede consultar en <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/RES/54/109>.

en diversos tratados que vienen determinados en el anexo a dicha resolución, todos ellos, en cualquier caso, vinculados al terrorismo.

Podemos decir, en relación a estas definiciones y el comentario que hemos realizado, que la difusión del terror puede incrementarse a través de la información que, de forma no intencionada, da publicidad, en los Medios de Comunicación Social (MCS) al propio acto terrorista, lo que facilita el logro de sus objetivos. Avilés, a este respecto, señala que la acción terrorista será considerada como tal cuando las víctimas no son combatientes en un conflicto armado, por lo que las víctimas pueden ser, incluso, los miembros de las Fuerzas Armadas o de las Fuerzas de Seguridad no participantes en un conflicto (la «definición» anterior así lo determina, al señalar: «cualquier otra persona»)¹⁵, además de las propias víctimas civiles y, por otra parte, incide en que el objetivo no se agota en el daño causado a la víctima directa, pues más va allá, al tratar de atemorizar a una población o forzar una decisión política a través, precisamente, de la difusión mediática del acto terrorista (especialmente las imágenes y los datos de víctimas y daños). Y esto se logra, como hemos señalado, cuando los MCS se hacen eco de la acción terrorista o cuando la propia organización, como es el caso de Dáesh difunden en internet y redes sociales imágenes sobre sus acciones.

Por ello, es necesario que los gobiernos y sus instituciones, entre las que se encuentran las Fuerzas Armadas (FAS) y las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad (FCSE), elaboren una estrategia global para combatir el terrorismo¹⁶, incluyendo respuestas en el entorno de la información, además de las que haya que dar en otros ámbitos como la propia lucha policial (apoyando las acciones para cortar financiación y captación) o, en su caso, el combate al terrorismo recurriendo al instrumento militar (en apoyo, precisamente, de las acciones policiales y militares o mejorando el adiestramiento y capacidades de las fuerzas locales).

¹⁵ AVILÉS FARRÉ, Juan. *Las Naciones Unidas frente al terrorismo: historia y prospectiva*. Publicado en Monografías del CESEDEN 109. *Naciones Unidas como principal elemento del multilateralismo del siglo XXI*. Madrid: Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional, 2009, p. 104. [Acceso el 6 de agosto de 2016]. Se puede consultar en http://www.defensa.gob.es/ceseden/Galerias/destacados/publicaciones/monografias/ficheros/109_NACIONES_UNIDAS_COMO_PRINCIPAL_ELEMENTO_DEL_MULTILATERALISMO_DEL_SIGLO_XXI.pdf.

¹⁶ En este sentido es necesario recordar las cinco líneas de acción de la Coalición contra el Dáesh mencionadas anteriormente en la nota al pie 7. Más información sobre la lucha contra el terrorismo en las páginas web de la Coalición o del gobierno de España. [Acceso el 24 de agosto de 2016]. Se pueden consultar:

- www.theglobalcoalition.org.
- www.inherentresolve.mil.
- www.interior.gob.es/web/servicios-al-ciudadano/plan-estrategico-nacional-de-lucha-contra-la-radicalizacion-violenta/plan-estrategico-nacional.
- www.exteriores.gob.es/Portal/es/PoliticaExteriorCooperacion/Terrorismo/Paginas/inicio2.aspx.
- www.defensa.gob.es/misiones/en-exterior/.
- www.emad.mde.es/MOPS/.

En este sentido, hay que recordar que las Resoluciones 1368¹⁷ y 1373¹⁸, de septiembre de 2001, del Consejo de Seguridad de Naciones Unidas (CSNU), sientan las bases que permiten, entre otras, la respuesta militar a un ataque terrorista (ya que esta no se limita ni restringe), en aplicación del artículo 51 de la Carta de Naciones Unidas sobre la legítima defensa¹⁹.

El objeto de este trabajo, de acuerdo con lo expuesto, será determinar cómo las Fuerzas Armadas, en el ámbito de la lucha contra el terrorismo, pueden contribuir a otras acciones (coordinadas) del Estado, en el marco de la comunicación estratégica (STRATCOM) para hacer frente, a adversarios, como el Dáesh, que utilizan técnicas y procedimientos de comunicación con fines, igualmente, estratégicos, para lograr sus objetivos. Este no es un trabajo en el que se pretenda analizar qué es el terrorismo, ya hemos hecho una aproximación, aunque a lo largo del mismo, especialmente cuando exponamos cómo STRATCOM debe hacer frente al mismo, tengamos que recurrir a una de las técnicas en las que los grupos terroristas se basan para obtener sus objetivos: la propaganda de sus actos, ya que esta, como ya hemos señalado, contribuye notablemente a intimidar e influenciar a diferentes audiencias y, en la actualidad, Dáesh ha superado

¹⁷ S/RES/1368 (2001). «Expresa que (el CSNU) está dispuesto a **tomar todas las medidas que sean necesarias para responder a los ataques terroristas** perpetrados el 11 de septiembre de 2001 y **para combatir el terrorismo en todas sus formas**, con arreglo a las funciones que le incumben **en virtud de la Carta de las Naciones Unidas**». [Acceso el 6 de agosto de 2016]. Se puede consultar en [http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=S/RES/1368%20\(2001\)](http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=S/RES/1368%20(2001)).

¹⁸ S/RES/1373 (2001). «(El CSNU) Decide también que todos los Estados: **Adopten las medidas necesarias para prevenir** la comisión de actos de **terrorismo**, en particular advirtiéndolo de ello cuanto antes a otros Estados mediante el intercambio de información». «(El CSNU) Exhorta a todos los Estados a **cooperar**, en particular mediante acuerdos y convenciones bilaterales y multilaterales, **para prevenir y reprimir los ataques terroristas**, y **adoptar medidas contra quienes cometan actos de esa índole**», «(El CSNU) Observa con preocupación la estrecha conexión que existe entre el terrorismo internacional y la delincuencia organizada transnacional, las drogas ilícitas, el blanqueo de dinero, el tráfico ilícito de armas y la circulación ilícita de materiales nucleares, químicos, biológicos y otros materiales potencialmente letales, y a ese respecto pone de relieve la **necesidad de promover la coordinación de las iniciativas en los planos nacional, subregional, regional e internacional, para reforzar la respuesta internacional** a este grave problema y a esta gran amenaza a la seguridad internacional». [Acceso el 6 de agosto de 2016]. Se puede consultar en [http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=S/RES/1373%20\(2001\)](http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=S/RES/1373%20(2001)).

¹⁹ «Ninguna disposición de esta Carta menoscabará el **derecho inmanente de legítima defensa, individual o colectiva, en caso de ataque armado** contra un miembro de las Naciones Unidas, hasta tanto que el Consejo de Seguridad haya tomado las medidas necesarias para mantener la paz y la seguridad internacionales. Las medidas tomadas por los miembros en ejercicio del derecho de legítima defensa serán comunicadas inmediatamente al Consejo de Seguridad, y no afectarán en manera alguna la autoridad y responsabilidad del Consejo conforme a la presente Carta para ejercer en cualquier momento la acción que estime necesaria con el fin de mantener o restablecer la paz y la seguridad internacionales». [Acceso el 6 de agosto de 2016]. Se puede consultar en <http://www.un.org/es/documents/charter/chapter7.shtml>.

los logros obtenidos en este campo, con anterioridad, por otros grupos terroristas de corte político, social o religioso, aprovechando el uso de las nuevas tecnologías.

La comunicación estratégica

El concepto de COMunicación eSTRATégica (STRATCOM) indica la necesidad de establecer unas directrices de carácter estratégico, unas líneas de acción estratégica, para comunicar. Aunque en este trabajo de investigación compartido con otros autores, se analiza el concepto de STRATCOM desde diferentes puntos de vista, haremos aquí una aproximación en relación a los aspectos relacionados con el uso de STRATCOM en la lucha contra el terrorismo desde un punto de vista militar operativo y, más adelante, analizando la utilización de STRATCOM por parte de los terroristas.

Paul Cornish y otros autores, en un trabajo para Chatham House²⁰ señalan que los componentes de STRATCOM son las operaciones de información (InfoOps), las operaciones psicológicas (PSYOPS), la diplomacia pública (Public Diplomacy, PD) y los asuntos públicos (Public Affairs, PA). Según ellos, estas cuatro actividades tienen en común varios elementos. El primero de ellos es que, a través de estas actividades, se pretende informar, influir y persuadir a diferentes audiencias, tanto en el interior del territorio nacional como fuera de él. El segundo elemento en común es la necesidad de ser coordinadas entre ellas y en todos los niveles de decisión gubernamental, para evitar la «información fratricida», en referencia metafórica a las bajas que se pueden producir en un combate por el fuego de las armas propias. El tercer elemento en común sería que la actividad informativa contribuye notablemente, en cada una de esas actividades u operaciones, al logro de los objetivos estratégicos.

Teniendo en cuenta estas circunstancias Cornish y sus compañeros, que enfocan su trabajo a la comunicación estratégica en el ámbito de una estrategia nacional de seguridad nacional, recogen en su trabajo la definición que Steve Tatham da para STRATCOM.

*A systematic series of sustained and coherent activities, conducted across strategic, operational and tactical levels, that enables understanding of target audiences and, identifies effective conduits to promote and sustain particular types of behaviour*²¹.

²⁰ CORNISH, Paul; LINDLEY-FRENCH, Julian y YORKE, Claire. *Strategic Communications and National Strategy*. London: Chatham House, 2011. . [Acceso el 6 de agosto de 2016]. Se puede consultar en <http://www.chathamhouse.org/sites/files/chathamhouse/public/Research/International%20Security/r0911stratcomms.pdf>

²¹ *Ibidem*, p. 4. En este caso Cornish, Lindley-French y Yorke acuden al trabajo de TATHAM Steve, *Strategic Communications: A Primer*. ARAG Special Series 8/28. Defence Academy

STRATCOM sería, de acuerdo con esa definición, aplicable al ámbito de las operaciones militares, aunque también a cualquier ámbito, si pudiéramos equiparar los niveles estratégico, operacional y táctico de las operaciones militares, a cualquier proceso de gestión de crisis en cualquier otra organización y esta organización pudiera actuar en el campo de las operaciones psicológicas (¿publicidad? ¿propaganda?²²) u operaciones de información (que, en el campo militar, incluye, entre otras, la destrucción física –acciones letales–, por lo que en el ámbito civil habría que buscar actividades similares, especialmente en el campo policial).

Analizando lo anterior, podemos anticipar que para los terroristas este concepto de STRATCOM es completamente válido, pues es de aplicación a sus operaciones y actos de terror, que incluyen la destrucción física y acciones letales, como emisoras de mensajes, y permite enmarcar sus actos de propaganda. Por ello, cuando hablemos de comunicación estratégica tenemos que entender que la visión que nosotros tenemos es muy similar a la que los grupos terroristas también tienen, en especial sobre la importancia de mantener la coherencia entre las acciones y las palabras, el centro de gravedad de toda comunicación estratégica.

Centrándonos en el caso militar, podemos señalar que, en el caso de las actividades militares, la «comunicación» y la «información», pueden utilizar diferentes actividades y capacidades para emitir los mensajes, siendo necesario acudir a doctrina militar para comprobar si las definiciones y conceptos son análogas. Podemos señalar que, en el caso de las operaciones militares, hay una gran diversidad de acciones militares que «comunican mensajes» y «proporcionan información», además de los mensajes que se difunden a través de la información o comunicación pública de carácter militar (*Military Public Affairs*).

Así, podemos ver como la OTAN define Comunicación Estratégica (Strategic Communications STRATCOM) como «el empleo coordinado y apropiado de las actividades y capacidades de comunicación de la OTAN –diplomacia pública (PD), asuntos públicos (PA), asuntos públicos militares (MPA), operaciones de información (InfoOps) y operaciones psicológicas (PSYOPS)–, en apoyo de

of the United Kingdom 2008, p. 3. . [Acceso el 7 de octubre de 2016]. Se puede consultar en <http://sclr.stabilisationunit.gov.uk/top-10-reads/thematic/strategic-communications/76-strategic-communication-a-primer> «Una serie sistemática de actividades coherentes y prolongadas, realizadas en los niveles estratégico, operacional y táctico, que posibilitan el entendimiento de audiencias objetivo e identifica canales para promocionar y apoyar particulares tipos de conducta». Traducción propia.

²² Debemos tener en cuenta que existen notables diferencias entre operaciones psicológicas y las acciones de publicidad o propaganda, tanto en la forma de determinar las audiencias objetivo, cómo en los procedimientos empleados y el marco legal y legítimo en que unas y otras se llevan a cabo. PSYOPS exige la aprobación política de la audiencia y la utilización de procedimientos, técnicas y productos dentro de un marco legal y legítimo. Las actividades de propaganda, normalmente, superan estos límites.

la política de Alianza, de sus operaciones y actividades, para alcanzar los objetivos de la OTAN»²³. En esta definición se incluyen actividades o técnicas y procedimientos fundamentalmente civiles (PA y PD) y otras esencialmente militares (InfoOps, PSYOPS y MPA) Como se ha debido de comentar en otra parte de este trabajo conjunto, la tendencia en OTAN es pasar de una mera coordinación a una auténtica integración de estas y otras actividades que se desarrollen en el entorno de la información. Así, actuales borradores, en proceso de aprobación, del Military Policy sobre STRATCOM señalan que «StratCom is the integration of military communication capabilities and staff functions with other military activities, in order to understand and shape the IE, to inform, persuade, or influence audiences in support of NATO aims and objectives»²⁴.

Teniendo en cuenta lo anterior, es conveniente señalar que, para este trabajo conjunto que presenta el CESEDEN, se ha preferido utilizar una definición propia, que se ha presentado en otras aportaciones, pero que aquí también debemos recoger. Así, señalaremos que, para este grupo de trabajo, comunicación estratégica es el empleo planificado, coordinado e integrado de todas las capacidades y medios de comunicación que tiene a su disposición el emisor en apoyo de sus objetivos estratégicos, sean estos políticos, diplomáticos, económicos o militares, y en la búsqueda de una mejora de imagen, reputación, percepción o conocimiento por parte del receptor. Vemos que se adopta una solución similar, detallando que el fin de STRATCOM es apoyar el logro de los objetivos estratégicos en el ámbito de los cuatro instrumentos tradicionales del poder que, en cualquier caso, deberán estar decididos al máximo nivel y ser alcanzables a través de acciones y mensajes que tienen que ser coherentes entre sí.

Como podemos ver, algunas de estas actividades o capacidades (de las contempladas en OTAN o en nuestra definición propuesta) se desarrollan, ejecutan o actúan en un entorno eminentemente civil, de carácter político o estratégico, como pueden ser la diplomacia pública o los asuntos públicos (que incluyen la información pública). Hay otras que se llevan a cabo,

²³ «Strategic Communications: the coordinated and appropriate use of NATO communications activities and capabilities – Public Diplomacy, Public Affairs, Military Public Affairs, Info Ops and PsyOps – in support of Alliance Armed Forces policies, operations and activities, and in order to advance NATO's aims». *NATO Strategic Communications Policy*. SG(2009)0794. Bruselas: NATO International Staff, 2009, p. 1. [Acceso el 7 de agosto de 2016]. Se puede consultar en <https://info.publicintelligence.net/NATO-STRATCOM-Policy.pdf>. La traducción al español en el texto es propia. En este mismo documento de OTAN se pueden consultar las definiciones para cada una de esas actividades y capacidades, significando que, al igual que se comenta en el texto para STRATCOM, en OTAN InfoOps también es una función de integración en la nueva definición que documentos específicos más recientes se le ha dado (ver nota al pie 11).

²⁴ IE es el acrónimo inglés utilizado para entorno de la información (*Information Environment*). Este documento, al tratarse de un borrador, no está disponible fuera del grupo de trabajo sobre STRATCOM de OTAN, del que este autor forma parte.

fundamentalmente, en un entorno militar y operativo. Son la parte militar de los asuntos públicos (Military Public Affairs), y las InfoOps o PSYOPS. En relación a las actividades o capacidades para alcanzar los objetivos políticos, diplomáticos, económicos, vemos que deberán desarrollarse, fundamentalmente, en estos mismos ámbitos. Es decir, STRATCOM es una actividad multidimensional.

Ya hemos apuntado más arriba que, del análisis de la definición y de los componentes, expuesta por Tatham, puede deducirse que STRATCOM, total o parcialmente, puede aplicarse en el ámbito civil de una gestión de crisis, aunque el aspecto que más nos interesa para este trabajo es su aplicación en el ámbito militar y en las operaciones militares que se desarrollan en una crisis asociada a la amenaza terrorista, que exija la participación de fuerzas militares.

En la definición que utilizamos en este documento, elaborada por el grupo de trabajo, la ventana se deja abierta, pues se habla de «todas las capacidades y medios de comunicación» para apoyar el logro de los objetivos en diversos ámbitos, incluidos los militares (y por extensión podemos hablar de policiales, que también encajarían en el ámbito político), además de que también se busque una mejora en la percepción de la audiencia a la que va dirigida el mensaje, lo que también hace que esta definición sea coherente con las de OTAN (*...to inform, persuade, or influence audiences in support of... aims and objectives*). Hay que señalar, antes de continuar, que las operaciones militares, por sí solas, son actividades de comunicación, pues el nivel de empleo de la fuerza y la forma de utilizarla (en el marco de la aplicación, no solo del derecho internacional humanitario, sino también de las reglas de enfrentamiento) envía un mensaje claro y preciso de cuál es la voluntad y determinación del emisor para alcanzar sus objetivos. El juego, si se nos permite la expresión, con el nivel y forma de la fuerza militar a emplear, en cada momento, para alcanzar el efecto deseado es una cuestión estratégica (y táctica) que se debe contemplar en el marco de la comunicación estratégica. De hecho, las reglas de enfrentamiento, como hemos señalado, serán más o menos restrictivas en función de la voluntad de emitir un mensaje de determinación, disuasión o firmeza por parte del nivel político de decisión.

No vamos a entrar a definir o analizar lo que es cada uno de estos componentes²⁵, limitándonos a señalar que, actuando en el entorno de la información, sus objetivos son informar a diferentes audiencias (con mensajes explícitos o implícitos, a través de las acciones emprendidas) para conseguir diferentes efectos que apoyen el logro de los objetivos estratégicos. En función del efecto a lograr, sobre una audiencia determinada, se optará por utilizar una u otra actividad, desde una mera declaración de un líder político, policial o político hasta una acción directa con uso de fuerza letal.

²⁵ Ver nota al pie 23.

Como podemos apreciar, en el ámbito de la comunicación pública (quizás la actividad más visible de STRATCOM) podría parecer de difícil explicación el que se defina STRATCOM como una función para coordinar actividades tan diferentes como las operaciones psicológicas y la información pública, pues la sociedad civil puede interpretar que la coordinación de ambas implica, necesariamente, una actividad de «propaganda». Es necesario, por lo tanto, reiterar que el actual entorno de la información difícilmente permite la distinción entre audiencias y mensajes, ya que las tecnologías de la información, internet y redes sociales fundamentalmente, no permiten poner fronteras o límites a la difusión de la información. Si en las guerras que conocimos en el siglo xx se podía distinguir fácilmente las audiencias adversarias de las propias y los mensajes que a cada una se dirigían, hoy en día un mensaje que trate de modificar percepciones (en el marco de una operación psicológica) en una determinada audiencia adversaria y hostil o competitiva (veremos más adelante la diferencia), puede ser recibido, en el mismo instante, por una audiencia amiga o propia, como se conoce en terminología militar. El mismo caso puede suceder al contrario.

Por ello, desde el mismo momento en que se planea un mensaje para informar o inducir a que se adopte una determinada postura, debe preverse el efecto (hoy en día inmediato) que este mensaje puede producir en diferentes audiencias, por lo que el planeamiento de esta actividad comunicativa debe permitir la coordinación e integración de todo tipo de mensajes, dirigidos a cualquier audiencia, a través de cualquier tipo de canal (incluidas las acciones físicas que conllevan el uso de la fuerza), bien sea para informar como para contribuir a modificar percepciones (influencia). De esta manera, se debe lograr que todos los mensajes que se emiten en relación a las operaciones sean coherentes, sea cuál sea el procedimiento para difundirlo o enviarlo. Es decir, lo que se hace debe ser coherente con lo que se dice, si se pretende lograr efectos en el ámbito del entorno de la información.

Antes de seguir adelante, es necesario, como hemos adelantado, presentar cuáles son los tipos de audiencia a los que debe dirigirse la actividad comunicativa en el marco de la comunicación estratégica y, por lo tanto, en el ámbito de las operaciones militares (y policiales)²⁶.

²⁶ A partir de aquí, utilizaremos el término militar incluyendo al policial cuando nos refiramos a las actividades para hacer frente a la lucha contra el terrorismo. Haremos lo mismo con el uso de Fuerzas Armadas, que incluirán, por defecto, las policiales). Aunque en esta lucha, especialmente en el interior del territorio nacional, la responsabilidad principal recae en el Ministerio del Interior, que cuenta, en el caso español, con la Policía Nacional y la Guardia Civil como principales «herramientas» (permítase la expresión), en el exterior las Fuerzas Armadas realizan misiones militares en este mismo marco de lucha contra el terrorismo, llevando a cabo, en la actualidad, notables esfuerzos. Nos permitimos, por tanto, la licencia de utilizar el término militar incluyendo al policial y no al contrario por el ámbito en el que se ha constituido este grupo de trabajo y se desarrolla este trabajo de investigación.

Audiencia propia: Está constituida por el conjunto de la sociedad de la nación a la que pertenecen las fuerzas (armadas, policiales u otras) y la de los socios y aliados con los que se participan en operaciones, además de los propios integrantes de dichas fuerzas (participen o no en las operaciones) en los que se integran los miembros de las FAS, y sus familiares. Dentro de lo que llamamos sociedad se incluyen los gobiernos, grupos políticos, poder legislativo y judicial, grupos sociales, medios de comunicación social, etc. En la doctrina aliada es lo que se considera como «*supportive actors*».

Audiencia neutral: La constituyen los grupos sociales, incluidas organizaciones internacionales, agencias, organizaciones no gubernamentales y otros grupos de lo que se denomina «sociedad» en la audiencia anterior, que no toma parte en el conflicto (lo podemos extender a la lucha contra el terrorismo) o que no participa de la gestión de la crisis, si bien prestan una atención especial a la misma. También forma parte de esta audiencia la parte de la comunidad internacional que, participando en la gestión de la crisis en algún modo, no se incluye en ninguno de los otros grupos. Sería lo que OTAN determina como «*indifferent or unaffected actors*».

Audiencia competitiva: Es la audiencia que, pudiendo formar parte de la anterior o no, comparte los mismos objetivos que la audiencia propia y, por lo tanto, pone en marcha algunas capacidades o acciones para lograrlos, pero utiliza o sigue líneas de acción diferentes a las propias. En este caso es necesario interactuar con esta audiencia (comunicando e informando), con el objetivo de coordinar o «*deconflictar*» acciones que puedan dificultar a ambas partes el logro de los objetivos. En este caso OTAN los distingue de los anteriores por ser los «*actors promoting a different agenda or course of action*». Es difícil, en el caso de la lucha contra el terrorismo, encontrar audiencias competitivas, aunque una aproximación, actual, podría ser la diferente visión y determinación que Rusia y otros actores de la comunidad internacional (la Coalición Internacional contra el Dáesh) tienen en la lucha contra el Dáesh tanto en Siria e Irak (principal teatro de operaciones), como en Libia o en sus propios países, lo que hace que, en algunos casos (Siria especialmente) ambos (Rusia vs Coalición Internacional) sean «audiencias competidoras» (mismo objetivo pero no la misma línea de acción).

Audiencia hostil: Es la audiencia adversaria, que se va a oponer al logro de nuestros objetivos en la gestión de la crisis o conflicto. Forma parte de esta tanto la audiencia propia del adversario, como sus Fuerzas Armadas y policiales y las de sus aliados. En el caso que nos ocupa, la audiencia hostil es el Dáesh y sus seguidores, estén donde estén. Esta audiencia es la que la doctrina OTAN define como «*hostile actors (that use kinetic and non-kinetic actions against us)*».

Sobre cada una de estas audiencias es necesario diseñar una línea de acción estratégica en el ámbito de la comunicación, de tal manera que el

conjunto de todas ellas constituya la comunicación estratégica. Para ello, es necesario definir una narrativa única, al máximo nivel «político», en relación a la seguridad nacional, de la que se derivan los temas y mensajes específicos, en este caso orientados a las operaciones en curso en los diferentes teatros de operaciones (incluimos las operaciones militares o policiales tanto fuera como dentro del territorio nacional). Por tanto, en el caso de la contranarrativa a emplear contra el Dáesh, la narrativa específica (temas y mensajes) que se diseñe y utilice por parte de todos los actores implicados debe ser coherente y coordinada a partir de la narrativa (STRATCOM) definida, al máximo nivel, en el marco de la seguridad nacional y, por supuesto, en el marco que defina la coalición de 67 países de la que España forma parte en esta lucha.

Los mensajes que se haya decidido comunicar a las diferentes audiencias, para lograr los distintos efectos que permitan alcanzar los objetivos específicos, se deberán emitir a través de diversos canales y acciones de comunicación. Podemos así encontrar la difusión de un mensaje concreto a una audiencia hostil, a través de una acción de destrucción física, por ejemplo, que manda un mensaje (información) subliminal; un mensaje en el marco de una acción psicológica (una cuña informativa en una emisora de radio local o, yendo más allá, en una emisora de radio que sea manejada por los propios soldados en la línea de confrontación), sobre una audiencia aprobada por el mando²⁷; o una determinada información sobre el desarrollo de una operación dirigida a la población en territorio nacional o, a través de los canales de información interna, a las familias de los soldados que están desplegados en las operaciones.

Todos estos mensajes deben estar perfectamente coordinados e integrados para que la coherencia de los mismos permita lograr los efectos que se pretende sobre las diferentes audiencias. Esta coordinación e integración se realiza en el marco que STRATCOM define para la ejecución de las actividades en el entorno de la información desde el nivel político al táctico.

STRATCOM en la estrategia de lucha contra el terrorismo

Existe, en general, una gran conciencia acerca de que la comunicación, la información, o al menos su control, es vital en cualquier estrategia contrterrorista. Además de la posible dimensión militar y policial en la lucha entre los gobiernos y los grupos terroristas para dominar ese entorno informativo, encontramos que esa lucha se va a dilucidar, en muchas fases, en el entorno de las ideas. El enfrentamiento será una confrontación de ideas para ganar «los corazones y las mentes» de la audiencia local y global.

²⁷ De acuerdo con la doctrina militar nacional y aliada las operaciones psicológicas solamente se pueden realizar sobre audiencias específicamente aprobadas por el mando.

Mientras que STRATCOM y sus narrativas se consideran armas esenciales para contrarrestar los efectos del terrorismo, pocos entienden que en el nuevo entorno informativo, en la era digital, es donde se tiene que llevar a cabo esta lucha²⁸. Archetti señala con esta afirmación que es en los medios digitales, los de más amplia difusión, donde hay que focalizar el esfuerzo de comunicación, pero, añadimos nosotros, sin olvidar las acciones cinéticas, físicas, contra el terrorismo, llevadas a cabo por parte de las fuerzas comprometidas por los gobiernos. Estas acciones también mandan mensajes y los éxitos de estas acciones también, al igual que hacen los terroristas, pueden ser difundidas en esos medios.

Si bien el uso del terror para imponerse a un adversario, de forma legal o ilegal, de forma legítima o ilegítima, ha existido a lo largo de toda la historia, podemos señalar que no es hasta la revolución francesa, a finales del XVIII, cuando el terror adquiere, en su uso, una connotación política aunque hay que precisar que, en este caso, el terror incluso era aplicado por el Estado. En la actualidad, las definiciones referentes al terrorismo no hacen referencia a la violencia que los Estados pueden ejercer en el legítimo y legal desempeño de su soberanía (en el ámbito que establece el derecho internacional), limitándose a señalar a los grupos que la utilizan para imponer sus ideas y lograr sus fines sobre la voluntad general, sin amparo legal y de forma ilegítima.

Hay que subrayar las expresiones «legítimo» y «legal». De acuerdo con la Carta de Naciones Unidas, el derecho internacional humanitario y la normativa internacional aplicable sobre derechos humanos, los Estados, al ser los depositarios de la «autorización» para el uso de la violencia no ejercen esa violencia de forma arbitraria para imponer el terror (como sucedía en el caso citado en el párrafo anterior), sino para imponer la ley y el orden.

Internacionalmente, en especial en las sociedades democráticas, está reconocido que el uso de la violencia puede ser ejercido únicamente por el Estado, ya que la sociedad le ha cedido ese derecho, por lo que las FCSE y las FAS pueden ejercer la violencia, utilizar la fuerza, en un Estado (o fuera de él) para garantizar la seguridad y el bienestar de esa sociedad, que ha cedido, al Estado, su propio derecho a la autodefensa. Este monopolio del derecho al uso de la fuerza, como señala Carolijn Terwindt, citando a Van Reenen, tiene, por tanto, dos partes: la disposición de las personas para abstenerse

²⁸ ARCHETTI, Cristina. «Communication and Counterterrorism in the digital age: overcoming outdated approaches to the Information Environment». En *Strategic Communication in Counter Terrorism. Target Audience Analysis, Measures of Effect and Counter Narrative*. NATO Centre of Excellence Defense Against Terrorism. *Workshop-seminar: Expert's Paper*. 04-05 June 2014, p. 9. [Acceso el 7 de agosto de 2016]. Se puede consultar en <http://www.coedat.nato.int/publication/researches/01-StrategicCommunication.pdf>.

de usar la violencia, y el otorgamiento del derecho exclusivo de la violencia al Estado²⁹.

En esta relación de doble condición, en la que se cede el monopolio del ejercicio de la violencia al Estado, como apuntaba Max Weber³⁰, si los ciudadanos no usan la violencia, el Estado solo puede usarla para proteger a aquellos, tanto frente a amenazas interiores como exteriores. Este sería el ejercicio legítimo de la violencia por parte del Estado (y de aquellos instrumentos que el Estado utiliza para ejercerla, como son las FCSE y las FAS). Solamente cuando la relación se rompe, el Estado podría utilizar la violencia contra aquellos que, habiendo cedido su propio derecho, han roto el pacto basado en que el ejercicio de la violencia recaiga en manos del Estado. Cualquier otra situación de uso de la violencia por parte de un Estado es, al menos, ilegítima, cuando no ilegal.

En los orígenes del terrorismo actual, que podemos, como hacen algunos autores, establecerlos al finalizar el siglo XIX, cuando los revolucionarios rusos opositores al régimen zarista empezaron a utilizar las técnicas del asesinato clandestino de carácter selectivo, fue cuando se empezó a hablar de la «propaganda por los hechos», ya que estos consideraron que un asesinato que constituyera un acto de gran repercusión mediática podría lograr los fines que otras formas de movilización social no podría lograr por otros medios y procedimientos (considerando que en aquella época la difusión de noticias no se hacía ni a la velocidad que internet permite hoy en día, ni tenía el alcance que las nuevas tecnologías permiten, lo que multiplica enormemente las posibilidades existentes en el XIX).

Si analizamos las definiciones de terrorismo que expusimos más arriba, además de otras que se pueden encontrar en la numerosa bibliografía al respecto, podemos concluir que la mayoría de autores y organizaciones incluyen en sus definiciones sobre terrorismo el concepto de influencia en una determinada audiencia como uno de sus fines, y esto no se logra solamente con el hecho en sí, sino con la difusión a gran escala del acto terrorista. Y para ello se necesita un proceso de comunicación, un proceso informativo, el envío de mensajes a diferentes audiencias, por cualquier medio. Es decir, el control o, al menos, la posibilidad de actuar en el entorno de la información, de forma directa o indirecta, como sucede en la mayor parte de los casos cuando los MCS, involuntariamente, se prestan al juego terrorista al difundir con profusión noticias sobre las acciones terroristas. En este sentido conviene recordar que, recientemente, tras el atentado terrorista en Niza,

²⁹ TERWINDT, Carolijn. *El desafío del monopolio de violencia*. Columbia Law School. [Acceso el 7 de agosto de 2016]. Se puede consultar en <http://www.thesis.net/geweldsmonopolie/EI%20desafio%20del%20monopolio%20de%20violencia.pdf>.

³⁰ Max Weber pensaba que la única violencia aceptada por los hombres es la que ejerce el Estado y la llamó «violencia legítima». Fundamentaba esto en el hecho de que la aplicación de la violencia contribuye a la manutención de la estabilidad del Estado y consideraba que uno de los componentes que define las sociedades modernas es el monopolio del ejercicio de la violencia legítima en manos del Estado.

del pasado 14 de julio, diversos medios de comunicación franceses se han negado a difundir imágenes de terroristas para evitar su glorificación³¹, que junto a otras medidas como evitar publicación de imágenes de las víctimas³², que ya se venían utilizando, pueden, evidentemente reducir la capacidad de influencia que pretenden los terroristas.

Brigitte Nacos, periodista, autora y profesora adjunta de ciencias políticas en la Universidad de Columbia, es una de las más reconocidas autoras y analistas del impacto en el entorno de la información del terrorismo y ha definido el concepto de «terrorismo a través de los medios de comunicación», interpretación propia de la expresión inglesa «*mass-mediated terrorism*». En su trabajo analiza el uso de los medios de comunicación, redes sociales e internet para extender los efectos de un acto terrorista, con participación, en muchos casos, de las propias agencias de noticias y los medios de comunicación social. Así, podemos encontrar la definición que hace esta analista de este concepto «*mass-mediated terrorism*», al señalar que «*mass-mediated terrorism refers to politically motivated deeds perpetrated by groups or individuals for the sake of communicating messages to a larger audience*»³³.

El terrorismo, al fin y al cabo, es un medio para comunicar mensajes al público en general y a los «*decisión-makers*» del gobierno, nos dice Nacos, por lo que los actores, tanto los terroristas como los responsables de la gestión de crisis del Gobierno, competirán por la atención de los medios³⁴. Esta competición exige, por parte de las autoridades, una estrategia para obtener efectos positivos que permitan alcanzar los objetivos de hacer frente con eficacia a la estrategia comunicativa de los terroristas. Por ello, la información directa o a través de los medios debe ser más eficaz que la que los terroristas pretenden, tanto por los hechos (comunicación directa) como por la difusión de los mismos (comunicación indirecta). Como señala Nacos, «*each side wants to have the loudest and most persuasive voice and messages*»³⁵, aunque en la lucha son los terroristas quienes parten con ventaja por la atención mediática que producen sus mensajes (acciones). Esta ventaja debe

³¹ *Medios franceses no difundirán fotos de autores de atentados*. Deutsche Welle (DW). 27/07/2016. [Acceso el 7 de agosto de 2016]. Se puede consultar en <http://www.dw.com/es/medios-franceses-no-difundir%C3%A1n-fotos-de-autores-de-atentados/a-19430419>.

³² «La Eurocámara pide perseguir como delito la preparación de atentados y reclama protección para las víctimas». *Telecinco.es*. 05/07/2016. [Acceso el 7 de agosto de 2016]. Se puede consultar en .

³³ «El terrorismo en los medios de masas se refiere a los hechos de motivación política, perpetrados por grupos o individuos, con el objetivo de comunicar mensajes a grandes audiencias». Traducción propia. NACOS, Brigitte L. *Mass-mediated terrorism. The central role of the Media in Terrorism and Counterterrorism*. Second Edition. MARYLAND: Rowman & Littlefield publishers, Inc., 2007, p. 28.

³⁴ *Ibidem*, p. 195.

³⁵ *Ibidem*, p. 17. «Cada lado (en referencia a terroristas o gobiernos –crisis managers–) quiere tener la más clara y persuasiva voz y mensajes».

ser contrarrestada por las autoridades gracias a la situación privilegiada³⁶ que les da su «legitimidad». Limitar la difusión de las acciones terroristas en los MCS e internet, manteniéndose dentro de los márgenes que puede exigir la libertad de expresión o el derecho a la información, puede ser una de las soluciones para mitigar los efectos de esa ventaja.

Esta analista, nos dice que en una sociedad de masas en la que el contacto directo y la comunicación entre los gobernantes y los gobernados no son posibles (o no son lo suficientemente eficaces), son los medios de comunicación quienes proporcionan las líneas de comunicación entre la administración y el público en general. Así, establece lo que llama «el triángulo de la comunicación política»³⁷ (ver figura 1), en el que, tanto a nivel nacional como internacional, los medios de comunicación ocupan uno de los vértices, mientras que la opinión pública y las autoridades ocuparían los otros dos.

Actualmente este triángulo está afectado por lo que se difunde en internet y redes sociales, en muchos casos fuera de control tanto de los medios como de los gobiernos, por lo que el terrorismo consigue la propaganda por los hechos, que perseguía a través de los medios de comunicación tradicionales también en estos nuevos canales³⁸, con una mayor libertad de acción. Las relaciones entre los tres vértices del triángulo están, actualmente, en la web y sobre cada uno de ellos el terrorismo ejerce una influencia y, por tanto, una respuesta diferente. Si los medios y los gobiernos pueden autorregularse en el control de la información que se difunde sobre la actividad terrorista (para reducir los efectos de su propaganda) la sociedad civil, en nuestra opinión, también debe implicarse. El riesgo es la existencia de los «*citizen journalists*»³⁹ que, sin formación periodística, difunden en sus redes sociales imágenes e información –en muchos casos sin ser contrastada– que pueden poner

³⁶ Ibídem, p. 17.

³⁷ Ibídem, p. 15.

³⁸ Ibídem, p. 16.

³⁹ Los «*citizen journalist*», son personas civiles presentes en zona de conflicto que no tienen formación académica en periodismo ni código ético, y no trabajan para medios de comunicación identificados, además de que no cuentan con experiencia, pero que cuentan con medios técnicos, producto de la tecnología barata y universalmente accesible como teléfonos móviles, tabletas, cámaras digitales, y acceso a internet. Con estos medios son capaces de captar imágenes de los combates (o atentados terroristas) y presentarlos en blogs, propios o ajenos, y en las redes sociales, dando una versión particular sobre el hecho sin análisis. En algunos casos las imágenes o grabaciones obtenidas pueden remitirlas a los medios de comunicación social, sin ningún tipo de filtro, y ser utilizadas por estos, al ser obtenidas a un bajo coste. Pablo Sapag, incluye definiciones sobre este tipo de «nuevo actor» en la información de conflictos en numerosos trabajos de investigación y académicos. Por ejemplo, en SAPAG MUÑOZ DE LA PEÑA, Pablo. «Periodismo de guerra y seguridad. Una necesidad endógena». *Revista de Estudios para el Desarrollo Social de la Comunicación*. Redes. Com. n.º 5, pp. 67 y siguientes. Sevilla: Instituto Europeo de Comunicación y Desarrollo, 2009. [Acceso el 2 de octubre de 2016]. Se puede consultar en <http://revista-redes.hospedagemdesites.ws/index.php/revista-redes/article/view/153/141>.

en riesgo la estrategia acordada por gobiernos y medios de comunicación o, involuntariamente, hacer el trabajo de comunicación del terrorista.

En este triángulo, los medios de comunicación social tienen una gran importancia pues podrán magnificar o minimizar el impacto de las noticias, normalmente por ocupar una posición estratégica, al ser un pivote que facilita la comunicación, que por vía directa no es posible⁴⁰, tanta que, según Nacos, pueden, y de hecho lo hacen, interferir en los planes e intenciones de quienes se encargan de la lucha contra el terrorismo y de gestionar las crisis relacionadas con actos terroristas⁴¹. Con los medios se puede negociar, acordar o coordinar una estrategia común, pero, como hemos señalado anteriormente, la sociedad civil debe asumir su compromiso y los «*citizen journalist*» huir de los «momentos de gloria» que el ser testigos de un acto terrorista puede proporcionarles. Esta debilidad es aprovechada, en muchos casos, por los grupos terroristas hasta el punto de no necesitar, por sí mismos, difundir lo que hacen. Otros se encargaron de hacerlo... y gratis.

Cristina Losada comparte un punto de vista similar, cuando señala que uno de los principios básicos que han de servir de guía para la actividad informativa de los MCS es que no se constituyan en vehículo de la propaganda de los terroristas, ya que, de forma tanto voluntaria como involuntaria, en muchos casos, el lenguaje empleado por los periodistas facilita dicha propaganda, por lo que es necesario un código ético para informar sobre el terrorismo de forma objetiva y hacerlo con un vocabulario adecuado⁴². De hecho, dice Losada, el tratamiento que en los medios se dispense al terrorismo contribuirá a configurar las actitudes sociales ante él, por lo que deben informar con rigor⁴³, y recuerda unas palabras de Margaret Thatcher en el sentido de que es necesario «privar a los terroristas del oxígeno de la publicidad»⁴⁴.

Para hacer frente a los terroristas, por un lado, y a esa interferencia de los medios, por otro, es necesario que las autoridades diseñen, frente al fenómeno terrorista, una estrategia de comunicación global y, para las crisis

⁴⁰ NACOS. *Op. cit.*, p. 16.

⁴¹ *Ibidem*, p. 198.

⁴² LOSADA, Cristina. «Terrorismo y medios de comunicación (I). El oxígeno de la publicidad». *La Ilustración Liberal*, n.º 33. 2007. [Acceso el 7 de agosto de 2016]. Se puede consultar en <http://www.ilustracionliberal.com/33/terrorismo-y-medios-de-comunicacion-i-el-oxigeno-de-la-publicidad-cristina-losada.html>.

⁴³ *Ibidem*.

⁴⁴ Margaret Thatcher pronunció estas palabras el 15 de julio de 1985, ante la American BAR Association: «...we must try to find ways to starve the terrorist and the hijacker of the oxygen of publicity on which they depend. In our societies we do not believe in constraining the media, still less in censorship. But ought we not to ask the media to agree among themselves a voluntary code of conduct, a code under which they would not say or show anything which could assist the terrorists' morale or their cause while the hijack lasted?». [Acceso 24 de agosto de 2016]. Se puede consultar en <http://www.margaretthatcher.org/document/106096>.

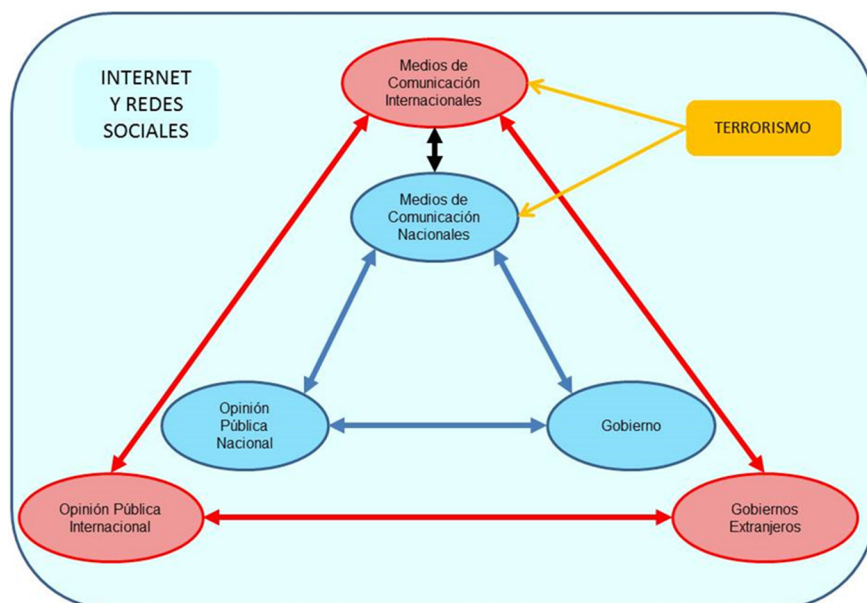


Figura 1. Triángulo de la comunicación política, terrorismo e internet y redes sociales. Elaboración del autor⁴⁵

específicas que se produzcan, estrategias particulares. Esto debe realizarse en el marco de la comunicación estratégica, que permite integrar acciones de una manera global e integral (multidimensional, señalábamos anteriormente), pues combina la difusión de mensajes a través de diferentes canales, que incluyen no solo actividades informativas, sino también todo tipo de acciones tanto cinéticas como no cinéticas (con efectos letales y no letales respectivamente), pues estas emiten mensajes a diferentes audiencias, con diferentes efectos. El planeamiento será lo que determine qué acción llevar a cabo y en qué momento. Esa labor de integración y coordinación es la que se debe hacer en el marco de STRATCOM.

Por ello, para realizar un buen planeamiento, conviene tener en cuenta varias recomendaciones que Nacos presenta en su trabajo⁴⁶, para hacer frente al terrorismo en el ámbito de la comunicación.

- Mantener informados a los MCS durante y después de un ataque terrorista.
- Ser conscientes de la contribución de los MCS para tranquilizar a la opinión pública.
- Utilizar, en caso necesario, a los MCS para informar sobre las medidas de emergencia adoptadas.
- Monitorizar a los MCS para evitar escalar la crisis.

⁴⁵ A partir de NACOS, Brigitte L. *Op. cit.*, pp. 15 y 16.

⁴⁶ NACOS. *Op. Cit.*, pp. 199 a 219.

- Considerar a los MCS como un actor cooperativo en la gestión de la crisis.
- Controlar, de forma realista, el acceso de los MCS al «punto cero» del acto terrorista.
- Controlar, de forma realista, el acceso de los MCS a la información.
- Ser conscientes de que las directrices «oficiales» a los MCS (incluso las propias de la organización), en relación a una determinada crisis, pueden no ser seguidas por estos.
- No ocultar el lado humano de la crisis.
- Tener presente que una buena opción para comunicar, sobrepasando a los MCS, pueden ser las redes sociales e internet.

A todas estas recomendaciones podemos añadir la que quizás sea la más importante y necesaria, en este caso como propia proposición: «contrarrestar de forma legítima (y legal) las narrativas y mensajes de los grupos terroristas». Esto debe realizarse de forma permanente como procedimiento preventivo, si bien en los momentos de producirse un acto terrorista, y posteriores, esta «contranarrativa» deberá ser reforzada para reducir el impacto de dicho acto. Además, es necesario contar con la colaboración de la sociedad civil y de los proveedores de servicios de internet y redes sociales para interactuar con ellos en forma similar a lo que Nacos propone con los MCS.

Por ello será necesario encontrar aquellos mensajes que contrarresten y deslegitimen los que los terroristas emiten a través de sus acciones y de la publicidad y propaganda que logran en los MCS, internet o redes sociales. Por ejemplo, en el caso del Dáesh, Sorenson propone que la campaña del Dáesh, para que sus seguidores se unan a la defensa del islam, debe ser contrarrestada con una operación que use, precisamente, el islam para derrotar esa propaganda del Dáesh. Esta operación debe convencer a miembros activos y posibles reclutas que servir al grupo terrorista no conduce a los «placeres del paraíso», sino más bien a una «ardiente eternidad»⁴⁷ y además debe incidir en la desvirtuación del islam y la yihad que este grupo terrorista realiza. En este caso, la colaboración de islamistas moderados con ascendiente en el mundo musulmán es esencial, así como la de los gobiernos de países musulmanes.

Esta operación, por otra parte, se puede hacer de forma abierta usando los mismos canales que Dáesh utiliza, o a través de operaciones encubiertas, lo que Sorenson denomina *Covert Information Operations*, que, al fin y al cabo, se realizan en el ámbito de STRATCOM. Para ello, los países occidentales (Estados Unidos a la cabeza), dice Sorenson, disponen de la tecnología, inteligencia (como información elaborada, no como conocimiento, en especial la que se puede obtener en las propias fuentes abiertas que utiliza este grupo

⁴⁷ SORENSON. *Op. cit.*, p. 34.

terrorista) y experiencia en los medios para identificar a las audiencias (comunidades) pertinentes, elaborar los mensajes y difundirlos⁴⁸.

En el trabajo del que hemos recogido estas consideraciones, Sorenson hace un detallado análisis en el que se desmitifican determinados mensajes sobre la realidad del islam que presenta el Dáesh, como defensor a ultranza del mismo, que puede ser utilizado para la construcción de esa contranarrativa. En la *Regional Counter Dáesh Communicators' Conference Operation Inherent Resolve*⁴⁹, se enfatizó esta cuestión por parte de líderes religiosos suníes y chiíes, mostrando claros ejemplos de falsas interpretaciones del islam por parte de este grupo terrorista. De hecho es un mensaje que, cada vez más, diversos líderes musulmanes están enviando. Así, el 21 de agosto de 2016 el propio rey de Marruecos aseguraba en una intervención pública que los yihadistas no son musulmanes, apelando a la unidad de las tres religiones del Libro (cristiana, judía y musulmana) a hacer frente común frente al extremismo⁵⁰.

Una contranarrativa que debería complementar otras acciones en el marco de la interacción entre el público y los medios (incluyendo internet y redes sociales). Así, por ejemplo, Archetti señala que el uso exclusivo de la contranarrativa para combatir a los terroristas junto a la supresión o eliminación de los mensajes «en la red» es un modelo pasado de moda, vinculado a las técnicas de la Primera Guerra Mundial, ya que no tiene en cuenta la interacción con el público, con el receptor del mensaje que las nuevas tecnologías permiten. Es necesario, continua Archetti, tener en cuenta que, en la actualidad, las audiencias son activas tanto en la selección de la información como en la interpretación que dan a la misma, por lo que, para lograr los efectos que se pretenden, hay que tener en cuenta estos factores⁵¹, si bien la supresión de los mensajes que los terroristas islamistas debe realizarse con la colaboración de las empresas que suministran los servicios de redes sociales y es un esfuerzo que debe ser mantenido, ya que limita el alcance que los productos elaborados pueden tener en este ámbito. En este sentido es de destacar la reciente iniciativa del proveedor de servicios y buscador Google para hacer frente y luchar contra la captación de terroristas en inter-

⁴⁸ *Ibidem*, p. 34.

⁴⁹ En esta conferencia, celebrada en Bagdad entre el 16 y 17 de diciembre de 2015, bajo el título *The International Military Conference on Psychological Operations to Counter Dáesh*, Recientemente, entre el 10 y 11 de agosto de 2016, se ha celebrado una segunda conferencia, en este caso bajo el título, *Second International Conference on Psychological and Media Operations to Counter Dáesh*, en la que se ha vuelto insistir en los mensajes señalados. En ambas conferencias participó el autor de este artículo.

⁵⁰ Discurso pronunciado por Mohamed VI durante la celebración del 63 aniversario de la Revolución del Rey y del Pueblo. «El rey de Marruecos asegura que los yihadistas no son musulmanes». *Lainformación.com*. [Acceso el 2 de octubre de 2016]. Disponible en http://www.lainformacion.com/politica/Marruecos-musulmanes-cristianos-permanecer-terrorismo_0_946405357.html.

⁵¹ ARCHETTI, *Op. cit.*, p. 9.

net. En este caso, los posibles adeptos que buscan información sobre este grupo terrorista, con intenciones de afiliarse o apoyar su causa, al introducir una serie de palabras en el buscador, automáticamente, una vez el usuario pincha en ellos, el servidor los conduce a listas de vídeos en *YouTube* que han sido específicamente seleccionadas para ofrecer una narrativa alternativa que refuta las principales tesis del ISIS⁵².

Por todo lo anterior, como nos apunta esta autora de numerosos estudios sobre terrorismo y medios de comunicación, STRATCOM debe realizar una aproximación global e integral para hacer frente al terrorismo: «*it is more helpful to look at the convergence of different platforms, both «new» and «old» media, and at how they are used by political actors (terrorists, citizens, NGOs, governments...) for their own agendas*»⁵³, a lo que nosotros añadimos, ya que esto se centra exclusivamente en el ámbito de la comunicación (información), que se debe buscar la convergencia, también, con los mensajes que otras técnicas y procedimientos de STRATCOM pueden emitir hacia esos mismos actores (audiencias), en especial aquellas acciones que pueden lograr efectos letales, como son las acciones militares.

Seguimos apoyándonos en el trabajo de Cristina Archetti, complementándolo con el que, en el mismo documento del seminario celebrado en Ankara, presenta Nissen⁵⁴, además de en los conceptos OTAN, para analizar en qué consiste la narrativa y cómo se debe utilizar en la lucha contra el terrorismo.

De acuerdo con OTAN⁵⁵, narrativa, temas y mensajes, para desarrollar STRATCOM, se definen como se señala a continuación:

- *Narrative: a concise but comprehensive written statement of an organization's situation and purpose, which can stand on its own as the principle context to strategic planning directives or be used to support the creation of individual culturally attuned stories that will resonate with particular audiences and foster cohesion within the organization* (Una declaración, escrita, concisa pero completa, de la situación de una organización y su objetivo, que puede definir el contexto principal para las directivas de planificación estratégicas o ser usado para apoyar la creación de historias individual y culturalmente armonizadas que resonarán en

⁵² «El plan de Google para salvar al mundo de los yihadistas». [Acceso el 2 de octubre de 2016]. Disponible en http://www.elconfidencial.com/mundo/2016-09-20/yihad-terrorismo-yihadista-estado-islamico-google-eeuu_1262373/.

⁵³ ARCHETTI. *Op. cit.*, p. 10. «Ayuda mucho más mirar la convergencia de diferentes plataformas (técnicas), tanto en los nuevos como en los viejos medios, y como son usadas por los diferentes actores (terroristas, ciudadanos, organizaciones no gubernamentales, gobiernos...) para (difundir) sus propias agendas». [Traducción propia].

⁵⁴ NISSEN, Thomas Elkjer. «The Two "New blacks": social media and narratives, and the challenge of measurement». En *Strategic Communication in Counter Terrorism. Target Audience Analysis, Measures of Effect and Counter Narrative*. NATO Centre of Excellence Defense Against Terrorism. Workshop-seminar: *Expert's Paper*. 04-05 June 2014.

⁵⁵ MC 0422/5. P. B-1.

determinadas audiencias y promoverá la cohesión dentro de la organización). [Traducción propia]. En el caso de STRATCOM, aplicada a la lucha contra el terrorismo, habría que explicar, en la narrativa, el marco legal (mandato) en el que se desarrolla, qué principios de actuación van a ser aplicados, y cuáles son los objetivos. Además sería necesario analizar cuál es la narrativa del grupo terrorista al que se hace frente para diseñar una contranarrativa eficaz.

- *Theme: The unifying subject or idea of a message or set of messages.* (La idea principal de un mensaje o series de mensajes). [Traducción propia]. En el caso que estamos tratando, por ejemplo, el tema podría ser «la fortaleza y cohesión de una coalición internacional en la lucha contra el terrorismo». Este tema formaría parte de la narrativa, y podría ser difundido por varios mensajes. Algún tema idóneo para contrarrestar la narrativa del adversario podría estar relacionada con la desmitificación del auténtico islam que pretende defender y representar de forma legítima y única, apostando por presentar un islam dialogante y tolerante con otras religiones y culturas.
- *Message: Any thought or idea expressed briefly in plain, coded, or secret language, prepared in a suitable form for transmission by any means of communication.* (Un pensamiento o idea expresado brevemente, de forma simple, codificada o en lenguaje secreto, preparado de forma apropiada para su transmisión por cualquier medio de comunicación). [Traducción propia]. En este caso, la comunicación (información) en el ámbito de STRATCOM, sería el mensaje breve y simple, no codificado, aunque fuera de ese marco de la comunicación, sería el mensaje subliminal que se manda, con una determinada acción, tanto cinética como no cinética, realizada en el ámbito de STRATCOM. Por ejemplo un mensaje podría ser el que se envía con la realización de una operación policial multinacional contra una red de financiación, al tiempo que, sobre el terreno, se realizan operaciones militares contra infraestructuras petrolíferas que pudiera estar utilizando el Dáesh para obtener financiación. Se estaría, con ambas acciones, mandando el mensaje de que se va a pretender cortar la financiación de Dáesh, una de las cinco líneas de acción de la Coalición.

Archetti⁵⁶ señala que el entendimiento de la narrativa elaborada como un simple mensaje o una historia es una limitación de la comunicación estratégica. No podemos considerar que con una correcta narrativa los terroristas cesarán en su empeño. Hay que analizar como diseñarla para que logre sus efectos, teniendo en cuenta cómo debe atacar a la red terrorista en su conjunto, por lo que debe tener una «estructura social». Esto es así porque la narrativa debe ser transmitida dentro de la red, entre sus componentes (los receptores), ya que la interpretación de uno de sus miembros afectará, en el marco de las relaciones que tengan establecidas, a la interpretación que

⁵⁶ ARCHETTI. *Op. cit.*, pp. 10 a 12.

hagan los demás. Por ello, hay que tener en cuenta que un mensaje, tema o narrativa por sí solo, por muy bien elaborado que esté, no será capaz de neutralizar el terrorismo, hay que integrarlo de forma global en la lucha que se lleve a cabo contra la red en su conjunto, a través de las herramientas de la comunicación estratégica. Esto exige que los hechos sean coherentes con las palabras: «*the consistency between our narratives (words) and our policies (deeds) are the most effective tools against extremism*»⁵⁷. Por ello la narrativa que se elabore al más alto nivel debe permitir su traducción en acciones de comunicación utilizando cualquier procedimiento y canal, incluidas las operaciones policiales, militares, económicas, diplomáticas u otras.

Nissen, que se apoya en la definición de la OTAN para hablar de narrativas, señala que los terroristas incluyen, en apoyo a sus actividades físicas, la diseminación de historias (palabras e imágenes), para sustentar su narrativa: atacar las narrativas de las democracias liberales occidentales contra el terrorismo e, incluso, las narrativas institucionales de dichas democracias⁵⁸. En este sentido, este autor distingue entre la narrativa institucional (la que se ajusta a la definición de OTAN que hemos visto) y la específica para operaciones concretas⁵⁹ o la que se establece para una situación genérica particular (como la de la lucha contra el terrorismo), que, lógicamente, cualquiera de ellas debe ser coherentes con aquella y entre sí. Nissen, precisa, por ello, lo que para un teatro concreto (para una estrategia) específica debe ser una narrativa, señalando que es «un medio para que los actores políticos construyan un significado compartido de sus políticas internacionales, para modelar percepciones, creencias y conductas de actores internacionales o nacionales»⁶⁰.

Hay que señalar que Nissen destaca las dificultades que las democracias liberales tienen en cuatro circunstancias concretas: para construir narrativas frente al terrorismo (legales y legítimas) que no pueden ser permanentes, sino *ad hoc*; para definir e identificar las audiencias, en un marco de respeto a los derechos humanos; para mantener la credibilidad; o para evitar, simultáneamente dar un excesivo protagonismo a los terroristas⁶¹. Todas estas «restricciones» o limitaciones, no afectan a los grupos que actúan en el marco de la ilegalidad, ya que no respetan ningún marco legal o moral, lo que sitúa a unas y otras narrativas en una desigualdad asimétrica. Tenemos que recalcar que, en esta lucha, la comunicación estratégica propia debe mantenerse dentro del marco que el derecho internacional define (incluyendo el derecho internacional humanitario, aplicable a los conflictos armados, y el relacionado con los derechos humanos), mientras que la narrativa terrorista viola de forma permanente ese derecho internacional, lo que limita la libertad de

⁵⁷ Ibidem, p. 13.

⁵⁸ NISSEN. *Op. cit.*, p. 14.

⁵⁹ Ibidem, p. 14.

⁶⁰ Ibidem, p. 14.

⁶¹ Ibidem, p. 15.

acción propia, y por tanto la iniciativa en muchos casos, frente a la del adversario y enemigo.

Finalmente, otra gran diferencia entre las narrativas (STRATCOM al fin y al cabo) de ambos «contendientes», la encontramos en los objetivos. Mientras por un lado una se tiene que limitar a contrarrestar a la otra, por lo que, como en el caso anterior, en muchos casos no puede llevar la iniciativa, la otra, la de los terroristas, como ya hemos señalado, pretende captar voluntarios, recaudar fondos o, simplemente, hacer publicidad de sus actos para alcanzar sus objetivos de imponer el terror, lo que da un gran margen de maniobra para no distinguir audiencias ni técnicas o recursos (la libertad de acción que hemos mencionado).

Así, señala Nissen, mientras que las organizaciones terroristas utilizan las redes sociales para obtener inteligencia (en menor medida que las potencias a las que se enfrenta, que sí que necesitan la inteligencia para actuar contra ellas), influenciar, educar, reclutar o incluso como una herramienta de mando y control, las democracias occidentales pretenden lograr efectos (incluso de carácter militar) en el entorno de la información (contrarrestar todo lo anterior) en apoyo de sus políticas de lucha contra el terrorismo, siendo necesario monitorizar, de forma permanente, las redes sociales e internet, lo que supone recursos y tiempo, para actuar, pero también para evaluar los resultados⁶². Esa «pérdida» de tiempo no es necesaria para los terroristas. A los terroristas les puede resultar indiferente lo que estas democracias occidentales realizan en las redes sociales y en el mundo de la comunicación (excepto si son acciones para limitar el uso de estos ámbitos por parte de la organización terrorista).

Esa evaluación de la que hablamos debe incluir, además, la valoración del impacto que, en el marco de STRATCOM, otras acciones obtienen, ya que muchas veces en las propias redes sociales, internet o los medios de comunicación, podremos encontrar indicadores del efecto alcanzado por una actividad de comunicación o informativa, o de una determinada acción de demostración de fuerza (presencia, actitud y perfil de la fuerza), una acción de destrucción física, una acción en el ámbito del ciberespacio, una actividad diplomática, o una operación psicológica, todas ellas actividades que deben ser sincronizadas e integradas cuando tienen impacto en el entorno de la información, a través de STRATCOM, como hemos visto en este trabajo. El análisis del efecto logrado nos permitirá ajustar las acciones que se realizan bajo el paraguas de la comunicación estratégica para mantener la eficacia y eficiencia.

Es decir, la valoración nos debe permitir ajustar el diseño de la comunicación estratégica.

⁶² *Ibidem*, p. 16.

David Barrancos nos dice que de los tres pilares en que se basa la estrategia del Dáesh, uno de ellos es precisamente el diseño de narrativas para difundir sus mensajes. Estos tres pilares son: comportarse como un verdadero gobierno de un Estado; obtención de recursos económicos para garantizar su supervivencia; y llevar a cabo una campaña de propaganda e influencia⁶³. Este autor destaca que, con respecto al tercer pilar, este grupo terrorista ha conseguido adaptarse a los lenguajes propios de las redes sociales, controla los tiempos y adapta su comunicación social a sus objetivos estratégicos y operativos, resaltando como objetivos los que hemos citado anteriormente⁶⁴. Es importante resaltar, como hace este autor, que, en el ámbito de STRATCOM, una de las estrategias que menos efectividad tiene en contrarrestar la narrativa de este grupo terrorista (fundamentalmente en el ámbito cibernético) es el bloqueo o la restricción de acceso de particulares, del público, a las redes sociales y páginas web del Dáesh o que apoyan al mismo, incluyendo algunas de medios de comunicación, ya que Dáesh tiene facilidad para soslayar este problema y crear nuevas aplicaciones, redes o páginas web en las que difundir su propaganda⁶⁵. Por ello, esta técnica o procedimiento deberá ser complementada con otro tipo de acciones.

Podemos concluir esta sección señalando que las acciones que el Estado lleva a cabo contra los grupos terroristas tienen que estar enmarcadas en una estrategia global que, para cada «amenaza», entendiendo estas como vinculadas a los diferentes tipos y características del terrorismo (nacionalista, religioso,...) y sus protagonistas, debe desglosarse en una estrategia particular. STRATCOM, en el más alto nivel político, por lo tanto, debe incluir una narrativa genérica y establecer las directrices para las narrativas específicas, asignando, además, las responsabilidades correspondientes a cada actor gubernamental en la lucha contra el terrorismo. A partir de esta, en cada ámbito correspondiente, política exterior, política policial, política de defensa y otros, se definirá una comunicación estratégica particular, de forma y manera que todas ellas sean coherentes entre sí.

En el ámbito de la defensa y las operaciones militares, STRATCOM estará orientada a las acciones que, en cooperación con las FCSE o de forma independiente (cómo se hace actualmente en alguna de las operaciones militares en curso), las Fuerzas Armadas pueden llevar a cabo para hacer frente a los terroristas.

Las FAS pueden llevar a cabo acciones de todo tipo, enmarcadas en STRATCOM: actividades de diplomacia de defensa (cooperación bilateral con países

⁶³ BARRANCOS LARRÁYAZ, David. *Los community managers del terror: la propaganda on line de ISIS y su ofensiva sobre Irak*. Documento Opinión. 82 bis/2014. Madrid: Instituto Español de Estudios Estratégicos, 2014, pp. 4 y 5. [Acceso el 8 de agosto de 2016]. Se puede consultar en http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2014/DIEEE082bis-2014_ISS_DavidBarrancos.pdf.

⁶⁴ *Ibidem*, p. 8.

⁶⁵ *Ibidem*, pp. 17 y siguientes.

en los que existe el riesgo de proliferación de grupos terroristas, por ejemplo, en materia de formación, adiestramiento u otras); actividades de información pública (informando sobre lo que hacen las FAS españolas, por ejemplo, en el marco de la operación Inherent Resolve en Irak o EUTM Malí o, en una operación específica de lucha contra el terrorismo como es Active Endeavour); operaciones de información, que abarcan un gran abanico de técnicas y procedimientos (en el ciberespacio, monitorizando lo que sucede en la «red» para proteger los sistemas de la defensa; presencia de fuerzas militares protegiendo puntos sensibles, como se hace en periodos electorales o eventos de gran visibilidad; vigilancia de los espacios marítimos de soberanía, para impedir ataques terroristas desde el aire o desde el mar...); u operaciones psicológicas (sobre audiencias aprobadas y en el marco de operaciones en curso).

Todas estas acciones deben tener en cuenta las narrativas y mensajes que se pretenden emitir y las audiencias objetivo, para ser planificadas y ejecutadas en los momentos que se requiera.

El caso del Dáesh

El caso del grupo terrorista Dáesh, autodenominado a sí mismo como Estado Islámico, es un caso paradigmático en el uso que hace de los medios de comunicación social y, especialmente, de internet y redes sociales para propagar su ideología radical y sus acciones terroristas. Estas acciones propagandísticas de sus éxitos (iniciales, ya que recientemente lo único que cosecha en el terreno son fracasos y derrotas) han revolucionado lo que hasta ahora (hasta 2014, fecha en la que despegó la actividad «informativa» sobre y de este grupo terrorista a gran escala) se venía conociendo en relación a la propagación del terror en el entorno de la información. Charlie Winter señala que el Estado Islámico ha capturado la imaginación de los medios internacionales como ningún otro grupo terrorista lo había hecho antes, sin que constituya un accidente. Es el resultado, dice Winter, de una estrategia de marca, gracias a un planeamiento meticuloso de la actividad de propaganda y una eficaz red de distribución⁶⁶.

Luis Serrano, director del área de Crisis de una conocida consultora de comunicación, escribía hace poco en su blog, en relación a este fenómeno, que «Dáesh vincula la realización de sus acciones a la difusión de las mismas a través de internet. Y para ello no tiene que poner a trabajar a sus agencias de comunicación. Somos los propios ciudadanos occidentales y los medios quienes contribuimos de forma instintiva a distribuir en tiempo real el relato

⁶⁶ WINTER, Charlie. *The virtual «Caliphate»: understanding Islamic State's Propaganda Strategy*. Quilliam Foundation, 2015, p. 9. [Acceso el 3 de octubre de 2016]. Se puede consultar en <http://www.quilliamfoundation.org/wp/wp-content/uploads/publications/free/the-virtual-caliphate-understanding-islamic-states-propaganda-strategy.pdf>.

del horror»⁶⁷. Podemos señalar que, lamentablemente, Serrano lleva razón, pues Dáesh no necesita invertir en publicidad, sus propias acciones crean una atención informativa de gran impacto que reclama el interés de los medios de comunicación y de los propios ciudadanos que, a través fundamentalmente de redes sociales o páginas web, difunden en tiempo real el horror que este grupo es capaz de crear.

A esto se añade que el propio grupo se encarga, simultáneamente, de difundir unos productos audiovisuales muy bien elaborados, que en muchos casos no necesitan comentarios adicionales, para lograr sus objetivos: reclutar combatientes, lograr financiación, difundir su ideología o imponer el terror.

En la conferencia celebrada en diciembre de 2015 en Bagdad, que ya hemos mencionado, un experto en guerra psicológica de West Point, uno de los más prestigiosos centros de enseñanza militar, señaló que en Al Qaeda, en 2008, tenía una estructura muy rígida para actuar en el entorno de la información, al contrario, como veremos, que Dáesh, y que en sus productos audiovisuales hacía un excesivo uso de la figura del líder para difundir los mensajes.

Si comparamos los vídeos de Al Qaeda difundidos en internet, largos, tediosos, de mala calidad, personalizados en el líder supremo de la organización Osama Ben Laden o sus segundos, nunca líderes de segundo nivel o combatientes, con una narrativa esencialmente religiosa, con los que difunde Dáesh, podemos determinar cuál ha sido el cambio. Dáesh utiliza vídeos cortos, sin discursos excesivamente largos y monolíticos, con melodías sonoras no musicales sino corales, atractivas, rítmicas y poderosas, con mensajes amenazantes, imágenes de acciones violentas, crudas, que se muestran a gran velocidad. Dáesh ha optado por utilizar productos «hollywoodienses».

De hecho, podemos señalar que en la Conferencia internacional de comunicadores para contrarrestar al Dáesh, mencionada anteriormente, diversas autoridades iraquíes expertas en el tema, pertenecientes a los servicios de inteligencia iraquíes, llegaron a señalar que entre los combatientes extranjeros de Dáesh detectados en su país se encontraban varios jóvenes vinculados, incluso familiarmente, a la industria cinematográfica norteamericana⁶⁸.

A estos productos se añaden otros, como la revista *DABIQ* que se publica en diversos idiomas, para llegar a un mayor abanico de audiencias, en la que Dáesh realiza difusión más detallada de su «programa», hechos más relevantes, acciones, ideología, etc.

⁶⁷ SERRANO, Luis. «Medios de comunicación, matanzas masivas y terrorismo. ¿Es precisa la autorregulación?». [Acceso el 3 de octubre de 2016]. Se puede consultar en <http://www.bez.es/605455094/medios-comunicacion-matanzas-masivas-terrorismo-precisa-autorregulacion.html>.

⁶⁸ Ver nota al pie 49.

En relación a esta revista, los fracasos de Dáesh en los recientes combates y pérdida de terreno, están poniendo en riesgo la difusión de la misma, ya que la proximidad de las fuerzas iraquíes, por un lado, y sirias, por otro, a la localidad donde supuestamente se edita hace que tengan dificultades para trabajar. En el pasado mes de septiembre ha aparecido una nueva publicación *Rumiyah*, más ligera en contenido pero más agresiva. Así mientras la primera *DABIQ* hace referencia a la ciudad donde según las teorías islamistas se producirá el armagedón, el combate final entre el islam y el cristianismo, el nuevo título hace referencia directa a Roma. En esta nueva revista se llama a los musulmanes residentes en países occidentales a cometer atentados en el interior de estos.

Según los estudios del Centro de Excelencia de Comunicación Estratégica de la OTAN⁶⁹ (CoE STRATCOM), a los que este autor tiene acceso en razón de su actividad profesional, Dáesh focaliza su esfuerzo y estrategia informativa en la difusión de vídeos (la tendencia muestra que aproximadamente el 70% de su esfuerzo, concretamente un 68%) y otros productos (folletos 2%, revistas y magazines 3%, boletines informativos 9%, libros 6% o archivos de sonido 12%, además de actividad en redes sociales)⁷⁰, difundiendo «información» sobre sus acciones tratando de «glorificar» a sus combatientes, con las finalidades mencionadas anteriormente. Estos estudios, que analizan mensualmente la actividad informativa de este grupo terrorista, señalan que la información está dirigida, fundamentalmente, a la población local de Oriente Medio y su entorno regional (el mundo árabe musulmán, en un 74%) por lo que se publica en árabe en un gran porcentaje (87%), aunque con subtítulos en diversos idiomas. En estos vídeos participan, con frecuencia, terroristas extranjeros utilizados como comentaristas que utilizan su idioma materno. Esta estrategia permite captar militantes para unirse al grupo en Irak o Siria o actuar como «lobos solitarios» en sus países de residencia.

Los estudios que este centro de excelencia realiza permiten distinguir tres tipos de narrativa en la comunicación estratégica. Una narrativa social, otra política y una tercera religiosa. En función de la situación el esfuerzo en cada una de ellas varía sensiblemente, habiéndose detectado un mayor esfuerzo, recientemente, en la narrativa política (que incluye las actividades terroristas), alrededor del 52%, seguida de la social (los logros sociales en los territorios que controlan), que se cifra en torno al 23% del esfuerzo informativo, y la narrativa religiosa (Dáesh como representante del «verdadero islam» en un 25%)⁷¹. En este caso es significativo señalar que la narrativa religiosa

⁶⁹ Además de los documentos accesibles en su páginas web, de los que se habla más adelante, el CoE elabora mensualmente un análisis de la evolución, el mes anterior, de la narrativa estratégica de Dáesh, en la que se analiza, pormenorizadamente cuál ha sido la narrativa principal y el medio utilizado para la difusión, el peso específico de cada uno de los esfuerzos informativos que se realizan y las audiencias que se han «atacado».

⁷⁰ Estos datos se corresponden con el periodo de enero a junio de 2016.

⁷¹ En el mismo periodo mencionado.

se presenta, fundamentalmente, a través de sus productos gráficos (revistas y magazines), mientras que la política se hace esencialmente, a través de productos audiovisuales.

Las narrativas mencionadas se difunden utilizando cuatro líneas de esfuerzo estratégico que, al igual que las anteriores, se desarrollaran en mayor o menor medida en función de la situación. Así existiría una línea de esfuerzo para aterrorizar a las diferentes audiencias, otra para buscar el apoyo de audiencias favorables, una tercera para propagar un mensaje de unidad (en torno al califato) y una cuarta para, simplemente, informar. Esta última sería a la que mayor esfuerzo se dedica (algo más del 36%), seguida de la que busca el apoyo de las audiencias (alrededor del 21%), la que pretende mandar mensajes de unidad (29%) y, finalmente la que se limita a imponer y difundir el terror (14%)⁷². Siempre hay que tener en cuenta que, alrededor del 90% de la audiencia objetivo del Dáesh es el mundo suní.

El CoE de STRATCOM, ubicado en Riga, también publica diversos estudios accesibles en internet, a través de su página web⁷³, que son de interés en relación a las actividades del Dáesh en este ámbito. En uno de ellos, publicado en enero de 2016, *Dáesh information campaign and its influence*⁷⁴, se describe pormenorizadamente cómo es la comunicación estratégica de este grupo terrorista, la estructura organizativa para llevarla a cabo y las diferentes narrativas y líneas de esfuerzo. Los estudios mensuales señalados anteriormente analizan como estas evolucionan en función de la situación. Apoyándonos en este interesante estudio, aunque ya hayamos adelantado narrativas y líneas de esfuerzo, podemos señalar que la organización terrorista lucha porque se la reconozca como un Estado y esa es la finalidad principal de su comunicación estratégica y hacia ello va dirigido el esfuerzo principal y por ello es importante evitar el utilizar la expresión que le reconoce como tal (ISIS, IS, ISIL en los diferentes acrónimos conocidos), utilizando (para contrarrestar esta narrativa) el término Dáesh.

Para ello, junto a la narrativa y líneas de esfuerzo mencionadas, Dáesh ha definido una campaña de comunicación estratégica con objetivos a corto, medio y largo plazo. A corto plazo se ha propuesto difundir ampliamente y consolidar la idea de constituir un califato, un estado islámico. Objetivo logrado parcialmente pues los hechos recientes, con la pérdida de control territorial, no han permitido afianzar este mensaje en ninguna de sus audiencias objetivo (si acaso en la población local, sobre la que ejercen el control, a través de un mensaje impuesto por la fuerza). A medio plazo tiene dos objetivos esenciales: disuadir a posibles adversarios externos y derrotar a los adversarios internos. Aunque el terror puede afectar a la percepción

⁷² En el mismo periodo mencionado.

⁷³ www.stratcomcoe.org.

⁷⁴ [Acceso el 24 de agosto de 2016]. Accesible en www.stratcomcoe.org/daesh-information-campaign-and-its-influence-1.

que las audiencias occidentales tengan sobre la realidad, el objetivo de la disuasión no se ha conseguido. Las matanzas y el terror impuesto a determinadas comunidades (cristianas, yazidíes, chiís...) en las zonas que controlan pueden haber logrado el objetivo de la derrota, pero la firmeza de estas comunidades en la lucha contra el terror parecen demostrar lo contrario. Con respecto a la disuasión frente a adversarios externos, las acciones de la Coalición (que han permitido éxitos notables al gobierno iraquí para recuperar territorio bajo control de Dáesh) o la incorporación de Rusia a la lucha contra este grupo terrorista, tampoco parece haber logrado su objetivo. A largo plazo, la derrota total de sus enemigos, es un objetivo que parece que no ha podido lograr y, cada vez, está más lejos de su alcance. Podemos concluir, inicialmente, que, a pesar de los logros alcanzados en el corto plazo (entre 2014 y 2016) en el entorno de la información (la sorpresa de sus acciones, métodos y procedimientos es una de las causas de ese éxito inicial), la batalla en el entorno de la información está siguiendo el mismo camino que las operaciones militares en el terreno. Se ha logrado controlar la situación y Dáesh ya no está alcanzando sus objetivos.

Repasando lo que señala este trabajo, debemos indicar que el mensaje principal es el de presentarse a sí mismo como un Estado, islámico, que representa al verdadero islam, en el que todos los musulmanes pueden vivir unidos. Este mensaje, como hemos adelantado, se apoya en tres narrativas, la política, la social y la religiosa. Como vemos, las tres son componentes esenciales de un Estado no laico: desarrollar una política, atender cuestiones sociales y establecer un modo de vida religioso. Estas narrativas son analizadas por Winter en el trabajo que ya hemos citado, utilizando la teoría sobre propaganda de Jacques Ellul⁷⁵, señalando cinco posibles dicotomías o pares de opuestos⁷⁶. Así encontraríamos:

- Una narrativa política, directa y dirigida tanto a audiencias amigas como hostiles, versus una narrativa sociológica, enfocada hacia sus seguidores, con objetivos a más largo plazo.
- En el ámbito de la narrativa política, un planteamiento táctico, incitador de respuestas en el corto plazo, frente a un planteamiento estratégico, a largo plazo, que mantenga la línea argumental de la organización.
- Una dirección de la narrativa vertical, opuesta a una ejecución horizontal. La primera es la que emana oficialmente de forma centralizada al más alto nivel, en la estructura de Dáesh. La segunda es la que expande, de forma descentralizada los mensajes, a través de la estructura social de la organización.
- La narrativa de agitación frente a la de integración. La primera pretende movilizar, transformar las ideas de la audiencia en acciones por parte de

⁷⁵ ELLUL, Jacques. *Propaganda: the formation of men's attitudes*, 1965, traducido por Konrad Kellen and Jean Lerner. New York: Random House Vintage Books, 1973.

⁷⁶ WINTER. *Op. cit.*, pp. 19-21.

esta. La de integración estaría asociada a la narrativa estratégica y sociológica, la que pretende construir el tejido social que sustente al Estado Islámico, un concepto utópico en el marco de la narrativa como veremos.

- La racionalidad versus la irracionalidad. Los hechos (la razón) demostrarían la superioridad del sistema (hasta ahora los éxitos sobre el terreno –en la actualidad esta narrativa debería estar «abandonada»–. La narrativa irracional sería la que muestra la utopía del Estado, el objetivo que se pretende alcanzar, como una realidad alcanzable.

Profundizando en el análisis de la propaganda ejercida por Dáesh, Winter determina, ampliando en cierta medida las cuatro líneas de esfuerzo analizadas por el CoE, señalando que los temas principales de la propaganda de Dáesh son la brutalidad, la misericordia, el victimismo, la guerra, la pertenencia, y el utopismo⁷⁷. Así podemos nosotros asociar las líneas de apoyo y unidad definida por el CoE al victimismo o pertenencia de Winter; la de terror, a el de brutalidad o guerra; la de información, al tema de misericordia (también podemos contemplar la de unidad o apoyo).

Todos estos temas y narrativas están orientados y diseñados para «atacar» a determinadas audiencias, y lograr, sobre ellas, los efectos deseados de influencia. En este caso Winter define diferentes audiencias objetivo, sobre cada una de las cuales se llevará a cabo, en menor o mayor medida, un diferente esfuerzo para enviar los mensajes que refuercen los temas mencionados. Así distingue entre actores hostiles o potencialmente hostiles, comunidad internacional, miembros activos de la organización, potenciales seguidores o voluntarios a adherirse a la organización, audiencias capaces de diseminar sus mensajes –mediante la acción directa (diseminadores) o la diplomacia (proselitistas), o reclutadores–⁷⁸. Como vemos todas estas audiencias encajarían en alguno de los grupos de audiencias que vimos anteriormente.

Para lograr sus objetivos en materia de comunicación (que incluye no solo la actividad meramente informativa, sino también la difusión de mensajes a través de acciones –*words and deeds*–), la organización terrorista centraliza a un alto nivel la dirección de la comunicación estratégica. El estudio del CoE señala que el Media Council, el órgano responsable de la comunicación a través de cualquier medio de difusión (clásico o tradicional, internet o redes sociales), se encuentra al mismo nivel que el resto de Consejos (Financiero, Militar, Liderazgo, Legal, Asistencia al Combatiente, Seguridad e Inteligencia), lo que serían los «ministerios» de un Gobierno, pero que estos, además de asumir sus cometidos y responsabilidades específicos apoyan, en mayor o menor medida, al Media Council, proporcionando: inteligencia sobre el entorno de la información; productos sobre las acciones realizadas; recursos para la captación; recursos económicos para la producción; asesoramiento

⁷⁷ WINTER. *Op. cit.*, pp. 22-30.

⁷⁸ WINTER. *Op. cit.*, pp. 40-32.

en lo concerniente a sus respectivas responsabilidades, etc. Esta organización a nivel central se materializa, en forma de espejo, tanto en Irak, como en Siria o Libia a nivel regional o provincial, en el seno de sus respectivas administraciones.

Del Media Council dependerían las diferentes agencias de información de Dáesh. Al-Furqan Institute es la agencia encargada de elaborar y difundir los productos físicos y de internet relacionados con la propaganda. Al-l'tisam Media Foundation la encargada de elaboración y difusión de vídeos (al estilo de una productora de cine o televisión). Alhayat Media Center fundamentalmente se encarga de las revistas y magazines (*Dabiq*, *Islamic State News*, *Islamic State Report*, *Dar al-Islam*, y *ICTOK*, o *la nueva Rufiyah*) en diversos idiomas. Al Bayan es la productora de radio y, finalmente The Anjad Media Foundation es la encargada de elaboración de productos musicales (la mayoría de ellos exclusivamente vocales), incluido el himno oficioso del grupo terrorista (*Dawlat al-Islam Qamat*).

Esta actividad en el entorno de la información hace que la situación a la que los gobiernos regionales se enfrentan (en Irak, fundamentalmente, donde existe un gobierno que tiene bastante capacidad de acción, pues la guerra civil en Siria y el descontrol en Libia no permiten acciones coordinadas en este ámbito) hace que tanto la comunidad internacional, por un lado, como esos gobiernos emprendan importantes campañas de comunicación estratégica y realicen una intensa actividad en el ámbito de la información pública, las operaciones psicológicas o las operaciones de información, actividades esenciales de STRATCOM, además de la diplomacia. Así, la Coalición Internacional contra el Dáesh tiene una estructura de STRATCOM claramente definida y maneja diversos recursos para difundir su narrativa y contrarrestar la de Dáesh. A las páginas web oficiales de nivel político o militar (www.theglobalcoalition.org y www.inherentresolve.mil), se une una intensa actividad en MCS e internet para luchar contra Dáesh (recientemente *Twitter* ha cerrado más de 235.000 cuentas que se dedicaban a difundir productos de este y otros grupos terroristas), a limitar, como ya hemos señalado, la difusión de sus acciones terroristas (limitando la difusión de datos sobre los «héroes» que la organización pretende glorificar) o a difundir los logros de la Coalición.

En este sentido, hay que destacar la actividad de la Global Coalition Strategic Communication Cell, que realiza un análisis diario de lo que, en el entorno de la información relacionado con la lucha contra Dáesh sucede, elaborando los mensajes diarios o semanales, así como campañas específicas⁷⁹ para contrarrestar la narrativa de Dáesh. Estos análisis muestran una evolución

⁷⁹ «Twitter cierra 235.000 cuentas por promover el terrorismo». *Abc.es*. [Acceso el 24 de agosto de 2016]. Disponible en www.abc.es/tecnologia/redes/abc-twitter-cierra-235000-cuentas-promover-terrorismo-201608181934_noticia.html.

negativa de las intenciones de Dáesh para ganar la batalla en el ámbito de la comunicación estratégica.

Por su parte el Gobierno de Irak ha constituido una importante, y efectiva, comunicación estratégica, implicando a todos los ámbitos de la estructura gubernamental, pero fundamentalmente al Ministerio de Defensa, Ministerio del Interior y Ministerio de la Presidencia, en el marco de un «*Comprehensive Media Work Plan*», que coordinan eficazmente su actividad de comunicación, habiendo constituido una Célula Nacional de Operaciones Psicológicas, incrementado el adiestramiento en esta materia del personal de sus fuerzas armadas y de seguridad. También ha creado (a imagen del Dáesh) una cadena de TV específica y una agencia de noticias especializada que se encargan de difundir las actividades de sus FAS y FCSE, además de promocionar la elaboración y difusión de vídeos y películas en apoyo de estas. Por otra parte, Irak ha reforzado los empotramientos de periodistas y representantes de MCS en sus unidades (*media embeded*), incluidas las del Servicio Contraterrorista, con un importante peso específico en las operaciones en curso y ha creado unos «*Military & Security Media Teams*», con el objetivo de difundir los logros en la lucha contra este grupo terrorista.

La tendencia muestra que si en 2014, Dáesh utilizaba posturas oficiales de forma centralizada para propagar su marca, incluso desde cuentas oficiales en redes sociales, en 2015, las acciones de contranarrativa empezaron a surtir efectos obligando a una descentralización de la actividad propagandística y una pérdida de visibilidad en redes sociales. En 2016 esa pérdida de visibilidad se ha incrementado como consecuencia de las pérdidas de terreno (a causa de los éxitos de las operaciones militares de la Coalición, y los gobiernos de Irak, Siria o Libia –en estos dos últimos casos, con las limitaciones impuestas por su propia situación interna–) y un incremento de la contranarrativa a gran escala, dificultando la difusión de los mensajes de Dáesh.

Algunos analistas, como Beatriz Yubero, aportan datos sobre este cambio de tendencia cuando señalan que Dáesh se ha visto obligada a acudir a la «internet profunda» y que su presencia en determinadas redes sociales, como *Twitter*, ha decrecido notablemente desde principios de año. Es decir, Dáesh habría perdido sus «santuarios virtuales». Yubero⁸⁰, señala que es en la *deep web* donde se llevan a cabo las actividades de reclutamiento y planificación de actividades terroristas, incluyendo la adquisición de armas, dificultando la labor de los servicios de inteligencia. Acudir a la internet profunda, donde solo auténticos expertos pueden acceder, o al uso de mensajes encriptados en determinadas redes sociales, como *Telegram*⁸¹, es una muestra de las

⁸⁰ Por ejemplo la realizada en septiembre de 2015, a nivel global, para fomentar las deserciones en Dáesh, realizada con productos específicos que incluían testimonios de desertores.

⁸¹ YUBERO, Beatriz. *Daesh y el uso de la propaganda de guerra*. [Acceso el 24 de agosto de 2016]. Disponible en <https://articulo30.org/2016/01/25/daesh-propaganda/>.

dificultades que tiene Dáesh para acceder a audiencias masivas. Anastasi⁸² señala que en los dos últimos años Dáesh ha conseguido liderar la escena yihadista internacional, gracias tanto a la conquista de territorio como al uso de las redes sociales. Este uso de redes sociales, señala Anastasi ha permitido construir la mejor estrategia comunicativa de un grupo terrorista en la historia, amparándose en la necesidad de legitimar al Estado Islámico, al Califato. La pérdida de control en esos dos ámbitos, el geográfico y el de la comunicación, podemos apuntar, conduce, inevitablemente, en primer lugar a la deslegitimación de ese Estado y, finalmente, a la derrota de Dáesh, añadimos nosotros, aunque, como señala Anastasi, se debe hacer diversificando estrategias para hacer frente a las múltiples variantes que ofrece Dáesh en su actividad de propaganda.

Conclusión

Los terroristas aprovechan el impacto que sus acciones tienen en los medios de comunicación para lanzar mensajes propagandísticos, obteniendo la publicidad que permita garantizar su propia supervivencia, obteniendo recursos de todo tipo para continuar con sus actividades. En muchas ocasiones los medios de comunicación, que difunden información, no son capaces de discriminar entre la información sobre un hecho terrorista y la voluntaria o involuntaria contribución a esa propaganda que busca el terrorista. En general, el lenguaje que se usa y la cobertura que se ofrece no son los adecuados. En muchas ocasiones, incluso, las posibles acciones de respuesta y actividades «oficiales» en la lucha contra el terrorismo no son «apoyadas» en la misma línea por los MCS. Mientras que el mensaje terrorista llega a la opinión pública con toda impunidad, no sucede igual con la actividad que las FCSE, las FAS, los organismos encargados de la lucha contra el terrorismo realizan.

Internet, las redes sociales y la televisión son los medios más eficaces para la distribución de propaganda terrorista. El éxito de Dáesh se ha basado, fundamentalmente en la rapidez con la que ha sido capaz de comunicar, la influencia de los mensajes impactantes que ha producido y el disponer de una base popular amplia que utiliza las redes sociales, que ha permitido diseminar sus productos con agilidad, acciones realizadas con total impunidad. El respeto a la legalidad y legitimidad, por parte de los actores oficiales, dificulta la emisión de mensajes en igualdad de condiciones que los terroristas, que no se imponen ningún tipo de censura con respecto a sus actos. Son necesarios resortes legales y autocontrol para evitar que los terroristas cumplan sus objetivos en el campo de la información y la comunicación, al

⁸² SCÁLITER, Juan. «Telegram, la aplicación preferida de la yihad». *La razón.es*. 7 de agosto de 2016. [Acceso el 24 de agosto de 2016]. Disponible en <http://www.larazon.es/internacional/telegram-la-aplicacion-preferida-de-la-yihad-AB133001405#.Ttt14ICwcR30mQe>.

tiempo que es necesaria la coordinación de todas las acciones políticas, diplomáticas, policiales, militares, económicas, u otras, en la lucha contra el terrorismo, para que los mensajes que se emiten tanto con las acciones cinéticas como no cinéticas (con efectos letales o no letales), sean coherentes, estén coordinados e integrados en una estrategia global.

Esto debe lograrse a través de una comunicación estratégica eficaz. Es necesario, por tanto, que el nivel político establezca la estrategia global de la comunicación frente al terrorismo y de forma sectorial se establezcan estrategias particulares. En el caso español una estrategia de este tipo debe elaborarse en el ámbito de la seguridad nacional, en el que el Departamento de Seguridad Nacional tiene un papel protagonista, si bien distintos ámbitos como el Ministerio del Interior o el de Defensa también son actores fundamentales. En el caso de la lucha contra el Dáesh, además, el Ministerio de Asuntos Exteriores representa a España en el grupo de trabajo que, en el marco de la Coalición Internacional y de la operación *Inherent Resolve*, se ha constituido para contrarrestar la narrativa de este grupo terrorista. Igualmente, el Ministerio de Hacienda tiene responsabilidades con respecto a otra de las cinco líneas de acción de la Coalición, la de luchar contra la financiación del Dáesh. Esto hace que sea necesaria la definición de una STRATCOM nacional coherente con la de la Coalición contra Dáesh o con la de la comunidad internacional en el marco de la lucha contraterrorista global, que integre acciones y mensajes, y una coordinación/dirección a través de la Secretaría de Estado de Comunicación, con respecto a la mera actividad de información o comunicación pública.

STRATCOM integra actividades multidimensionales para poder llevar a cabo la difusión de una narrativa coherente a través de las palabras y los hechos. En la lucha contra el terrorismo es importante tener en cuenta el aporte que en el ámbito de la Defensa, se puede llevar a cabo para una comunicación estratégica eficaz, ya que parte de las actividades que se llevan a cabo en el marco de STRATCOM son de carácter militar (operaciones de información y operaciones psicológicas), pero todos los departamentos ministeriales implicados en la lucha contra el terrorismo deben tener un claro marco de actuación con respecto a la comunicación estratégica.

Definir e identificar las audiencias objetivo, diseñar las narrativas y mensajes, planear las acciones para difundir estos, incluyendo no solo el tipo de acción, sino también el momento y lugar, exige procesos de planeamiento metódicos. Por eso, STRATCOM, en el ámbito militar (al igual que debiera ocurrir en otros ámbitos, como el policial) debe formar parte del planeamiento integral de cualquier operación que se diseñe para hacer frente al fenómeno terrorista. En todas las fases del planeamiento y ejecución de una operación contra el terrorismo se debe contemplar la comunicación estratégica. En cada fase, desde la inicial de la gestión de la crisis que produzca la acción terrorista, hasta la de vuelta a la normalidad, las acciones de influencia, en el ámbito de la comunicación estratégica (al fin y al cabo cuando

comunicamos pretendemos influir en el receptor de alguna manera), contribuyen o se ejecutan, revisan y valoran, para apreciar el resultado de sus efectos y, poder, en su caso, actualizar o revisar. Como ejemplo podemos acudir a lo que, en el planeamiento de una operación militar, se realiza en el ámbito de la comunicación estratégica en cada una de sus fases.

Como podemos ver, en la figura 2, la elaboración de STRATCOM conlleva un complejo proceso de análisis sobre la situación a la que los responsables políticos, policiales o militares se enfrentan, para determinar qué, para qué, cómo, cuándo, dónde, es lo que hay que hacer para responder, en cualquier situación de crisis, como puede ser la que plantea la amenaza terrorista. Del resultado del análisis se deriva una decisión que conlleva el ejecutar las acciones necesarias para atajar la crisis y, durante este proceso, reconducir si fuera necesario mediante el planeamiento de nuevas acciones, adaptar las que se estén realizando y evaluar si se están alcanzando los objetivos. Alcanzados estos, las lecciones que se hayan aprendido deben mantenerse en la memoria para responder adecuadamente en crisis similares o corre-

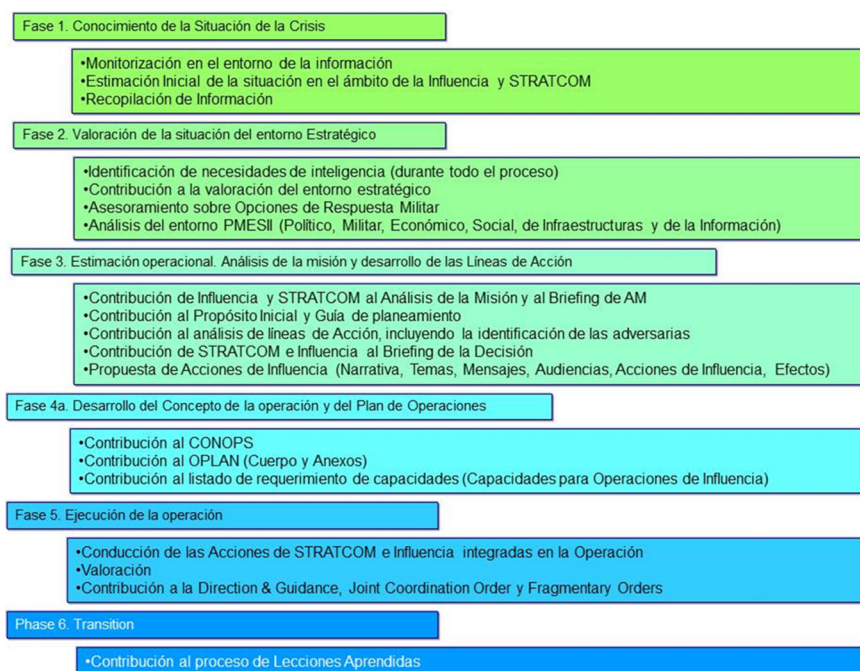


Figura 2. Las acciones de influencia y comunicación estratégica en el planeamiento de operaciones militares. Elaboración del autor⁸³

gir los fallos que se hayan detectado. Dáesh cuenta con procedimientos de planeamiento similares, aunque en la ejecución descentralizada de su pro-

ceso nos lleva ventaja. Dáesh analiza las audiencias y efectos a alcanzar en cada una de ellas y, en función de la situación, adapta la elaboración de productos y canales de difusión. La reactividad mostrada para seguir presente en redes sociales, a pesar de los esfuerzos de la comunidad internacional para evitarlo, nos señala que es capaz de analizar y adaptarse, en el marco de un proceso que nosotros conocemos como *assessment* en el ciclo de planeamiento. Este grupo terrorista es capaz de distinguir entre diferentes líneas de acción y seleccionar cuál es la más idónea para hacer frente a nuestras líneas de acción. El esquema que presentamos en la figura 2, puede ser igualmente válido para Dáesh, que cuenta entre sus filas con antiguos oficiales del ejército iraquí de Sadam Hussein, alguno de ellos formados en escuelas militares occidentales y, por tanto, conocedores de los procesos de planeamiento militar.

En el ámbito de la comunicación estratégica, todas y cada una de las acciones que se haya determinado realizar, para alcanzar objetivos parciales o completos, conllevan un proceso de difusión de un mensaje, directo o subliminal, a una determinada audiencia. Los efectos que se logran con esos mensajes contribuirán, notablemente, al logro de los objetivos que se pretende sobre las audiencias que se hayan identificado. La medida en que cada audiencia haya modificado su conducta con respecto a la crisis será un indicador de la efectividad de la comunicación estratégica. Entre los indicadores que más pueden interesarnos, en el ámbito concreto de la comunicación/información, en el caso de la amenaza terrorista, podemos señalar el aumento o disminución del reclutamiento y captación de los grupos terroristas o el incremento positivo o negativo de su financiación a través de redes sociales, medios de comunicación social e internet; la «libertad de acción» que los grupos terroristas tienen en internet y las redes sociales; o, el tipo de información que se difunde en los MCS con respecto al terrorismo y el contraterrorismo.

El resultado del análisis de estos indicadores nos permitirá conocer si la comunicación estratégica que se ha diseñado es efectiva.

Dáesh sorprendió a todos con la perfección de sus productos propagandísticos, informativos, comunicativos. La idea de un estado islámico se propagó con rapidez gracias a la difusión de la violencia ejercida por este grupo terrorista contra aquellos que se oponían a sus fines. Este grupo logró que el foco informativo se dirigiera hacia ellos de una forma eficaz. Productos atractivos lograron captar el interés. Gracias a ello logró captar recursos humanos (combatientes) para unirse a su causa, pero también logró financiación (mediante el reclamo de realizar donaciones al califato) o difundir su narrativa política, religiosa y social. Una vez recuperados de la sorpresa, tanto los MCS como los gobiernos y audiencias atacados por Dáesh están

⁸³ ANASTASI, Matteo. «The strategic use of communication in Daesh». *Mediterranean Affairs*. Jul 2016. [Acceso el 24 de agosto de 2016]. Disponible en <http://mediterraneanaffairs.com/the-strategic-use-of-communication-in.daesh/>.

respondiendo con una comunicación estratégica que cubre eficazmente el *gap* entre las palabras y los hechos. Dáesh no ha conseguido doblegar las voluntades de las audiencias a las que ha atacado de forma agresiva en el ámbito de STRATCOM. Sus hechos y palabras, que al principio sorprendían y aterrorizaban han logrado un efecto contrario al pretendido. La Coalición contra Dáesh es fuerte y sólida, contrarresta adecuadamente la narrativa de este grupo terrorista y las audiencias objetivo (los gobiernos y sociedades de países occidentales y países musulmanes) responden de forma unánime a la narrativa, denegando la existencia de ese supuesto Estado Islámico, rechazando su interpretación del islam, adoptando medidas para limitar la captación de recursos humanos y financieros y denegando su apoyo a este grupo terrorista. En las conferencias que se han señalado, en las que este autor ha tenido oportunidad de participar, se ha insistido, por parte de todos los conferenciantes, en la necesidad de deslegitimar a Dáesh como un Estado Islámico, señalarle como un grupo terrorista con una ideología diabólica, que establece políticas sociales injustas e ilegítimas en los (escasos) territorios que controla. Hoy la batalla en el entorno de la información está variando el rumbo. Dáesh está perdiendo eficacia en el campo de la comunicación estratégica, al tiempo que la comunidad internacional, representada por la Coalición Internacional y las naciones están ganándola.

Bibliografía

Documentos oficiales

- Allied Command Operations Comprehensive Operations Planning Directive V2.0, del Cuartel General Aliado (OTAN), de octubre de 2013.
- A/RES/49/60 de 17 de febrero de 1995. *Medidas para eliminar el terrorismo internacional*. [Acceso el 6 de agosto de 2016]. Se puede consultar en <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/RES/49/60>.
- A/RES/54/109 de 25 de febrero de 2000. *Convenio Internacional para la represión de la financiación del terrorismo*. [Acceso el 6 de agosto de 2016]. Se puede consultar en <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/RES/54/109>.
- CARTA DE NACIONES UNIDAS. [Acceso el 6 de agosto de 2016]. Se puede consultar en <http://www.un.org/es/documents/charter/chapter7.shtml>.
- MC 422/4 *NATO Military Policy on Information Operations*. Bruselas: North Atlantic Military Committee, 2012. [Acceso el 6 de agosto de 2016]. Se puede consultar en <http://info.publicintelligence.net/NATO-IO-Policy.pdf>.
- MC 422/5. *NATO Military Policy on Information Operations*. Bruselas: North Atlantic Military Committee, 2015.
- NATO Strategic Communications Policy*. SG(2009)0794. Bruselas: NATO International Staff, 2009. [Acceso el 7 de agosto de 2016]. Se puede consultar en <https://info.publicintelligence.net/NATO-STRATCOM-Policy.pdf>.

- S/RES/1368. 2001. [Acceso el 6 de agosto de 2016]. Se puede consultar en [http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=S/RES/1368%20\(2001\)](http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=S/RES/1368%20(2001)).
- S/RES/1373. 2001. [Acceso el 6 de agosto de 2016]. Se puede consultar en [http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=S/RES/1373%20\(2001\)](http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=S/RES/1373%20(2001)).
- Statement by the President on ISIL. The White House. Office of the Press Secretary. 10 de septiembre de 2014. [Acceso el 6 de agosto de 2016]. Se puede consultar en <https://www.whitehouse.gov/the-press-office/2014/09/10/statement-president-isil-1>.
- THATCHER, Margaret. *Palabras pronunciadas 15 de julio de 1985*, ante la American BAR Association. [Acceso 24 de agosto de 2016]. Se puede consultar en <http://www.margarethatthatcher.org/document/106096>.

Libros

- AVILÉS FARRÉ, Juan. *El terrorismo en España: de ETA a Al Qaeda*. Madrid: Arco Libros, 2010.
- AVILÉS FARRÉ, Juan. *Osama Bin Laden y Al Qaeda. El fin de una Era*. Madrid: Catarata, 2011.
- ELLUL, Jacques. *Propaganda: the formation of men's attitudes*, 1965, traducido por Konrad Kellen and Jean Lerner. New York: Random House Vintage Books, 1973.
- NACOS, Brigitte L. *Mass-mediated terrorism. The central role of the Media in Terrorism and Counterterrorism*. Second Edition. Maryland: Rowman & Littlefield publishers, Inc., 2007.

Páginas web

- www.theglobalcoalition.org.
- www.inherentresolve.mil.
- www.interior.gob.es/web/servicios-al-ciudadano/plan-estrategico-nacional-de-lucha-contra-la-radicalizacion-violenta/plan-estrategico-nacional.
- www.exteriores.gob.es/Portal/es/PoliticaExteriorCooperacion/Terrorismo/Paginas/inicio2.aspx.
- www.defensa.gob.es/misiones/en-exterior/.
- www.emad.mde.es/MOPS/.
- www.stratcomcoe.org.

Artículos periodísticos

- Agencias (EFE). «Dáesh, el nombre que odia el Estado Islámico». *La Vanguardia*. 10 de diciembre de 2014. [Acceso el 6 de agosto de 2016]. Se puede consultar en <http://www.lavanguardia.com/internacional/20141210/54421688028/Daesh-nombre-estado-islamico.html>.

- «El plan de Google para salvar al mundo de los yihadistas». [Acceso el 2 de octubre de 2016]. Disponible en http://www.elconfidencial.com/mundo/2016-09-20/yihad-terrorismo-yihadista-estado-islamico-google-eeuu_1262373/.
- «El rey de Marruecos asegura que los yihadistas no son musulmanes». *Lainformación.com*. [Acceso el 2 de octubre de 2016]. Disponible en http://www.lainformacion.com/politica/Marruecos-musulmanes-cristianos-permanecer-terrorismo_0_946405357.html.
- «La Eurocámara pide perseguir como delito la preparación de atentados y reclama protección para las víctimas». *Telecinco.es*. 05/07/2016. [Acceso el 7 de agosto de 2016]. Se puede consultar en http://www.telecinco.es/informativos/internacional/Eurocamara-perseguir-preparacion-atentados-proteccion_0_2206575433.html.
- «Medios franceses no difundirán fotos de autores de atentados». *Deutsche Welle* (DW). 27/07/2016. [Acceso el 7 de agosto de 2016]. Se puede consultar en <http://www.dw.com/es/medios-franceses-no-difundir%C3%A1n-fotos-de-autores-de-atentados/a-19430419>.
- SCÁLITER, Juan. «Telegram, la aplicación preferida de la yihad». *La razón.es*. 7 de agosto de 2016. [Acceso el 24 de agosto de 2016]. Disponible en <http://www.larazon.es/internacional/telegram-la-aplicacion-preferida-de-la-yihad-AB133001405#.Ttt14ICwcR30mQe>.
- «Twitter cierra 235.000 cuentas por promover el terrorismo». *Abc.es*. [Acceso el 24 de agosto de 2016]. Disponible en www.abc.es/tecnologia/redes/abci-twitter-cierra-235000-cuentas-promover-terrorismo-201608181934_noticia.html.
- YUBERO, Beatriz. «Dáesh y el uso de la propaganda de guerra». [Acceso el 24 de agosto de 2016]. Disponible en <https://articulo30.org/2016/01/25/Dáesh-propaganda/>.

Trabajos de investigación y monografías

- ARCHETTI, Cristina. «Communication and Counterterrorism in the digital age: overcoming outdated approaches to the Information Environment». En *Strategic Communication in Counter Terrorism. Target Audience Analysis, Measures of Effect and Counter Narrative*. NATO Centre of Excellence Defense Against Terrorism. *Workshop-seminar: Expert's Paper*. 04-05 June 2014. [Acceso el 7 de agosto de 2016]. Se puede consultar en <http://www.coedat.nato.int/publication/researches/01-StrategicCommunication.pdf>.
- ANASTASI, Matteo. «The strategic use of communication in Dáesh». *Mediterranean Affairs*, Jul 2016. [Acceso el 24 de agosto de 2016]. Disponible en <http://mediterraneanaffairs.com/the-strategic-use-of-communication-in.Dáesh/>.

- AVILÉS FARRÉ, Juan. *Las Naciones Unidas frente al terrorismo: historia y prospectiva*. Monografías del CESEDEN 109. *Naciones Unidas como principal elemento del multilateralismo del siglo XXI*. Madrid: Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional, 2009. [Acceso el 6 de agosto de 2016]. Se puede consultar en http://www.defensa.gob.es/ceseden/Galerias/destacados/publicaciones/monografias/ficheros/109_NACIONES_UNIDAS_COMO_PRINCIPAL_ELEMENTO_DEL_MULTILATERALISMO_DEL_SIGLO_XXI.pdf.
- BARRANCOS LARRÁYAZ, David. *Los community managers del terror: la propaganda on line de ISIS y su ofensiva sobre Irak*. Documento Opinión. 82 bis/2014. Madrid: Instituto Español de Estudios Estratégicos, 2014. [Acceso el 8 de agosto de 2016]. Se puede consultar en http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2014/DIEEE082bis-2014_ISS_DavidBarrancos.pdf.
- CORNISH, Paul; LINDLEY-FRENCH, Julian y YORKE, Claire. *Strategic Communications and National Strategy*. London: Chatham House, 2011. [Acceso el 6 de agosto de 2016]. Se puede consultar en <http://www.chathamhouse.org/sites/files/chathamhouse/public/Research/International%20Security/r0911stratcomms.pdf>.
- GARAMONE, Jim. «Anti-ISIL Campaign Will Take Time, Dempsey Says». *DoD News*, Defense Media Activity. [Acceso el 6 de agosto de 2016]. Se puede consultar en <http://www.defense.gov/news/newsarticle.aspx?id=123274>.
- LOSADA, Cristina. «Terrorismo y medios de comunicación (I). El oxígeno de la publicidad». *La Ilustración Liberal*, n.º 33, 2007. [Acceso el 7 de agosto de 2016]. Se puede consultar en <http://www.ilustracionliberal.com/33/terrorismo-y-medios-de-comunicacion-i-el-oxigeno-de-la-publicidad-cristina-losada.html>.
- NISSEN, Thomas Elkjer. *Social media's role in «hybrid strategies»*. Riga: STRATCOM Center of excellence, 2015. [Acceso el 24 de agosto de 2016]. Disponible en <http://www.stratcomcoe.org/social-medias-role-hybrid-strategies-author-thomas-elkjer-nissen>.
- NISSEN, Thomas Elkjer. «The Two “New blacks”: social media and narratives, and the challenge of measurement. En *Strategic Communication in Counter Terrorism. Target Audience Analysis, Measures of Effect and Counter Narrative*. NATO Centre of Excellence Defense Against Terrorism. *Workshop-seminar: Expert's Paper*. 04-05 June 2014. [Acceso el 7 de agosto de 2016]. Se puede consultar en <http://www.coedat.nato.int/publication/researches/01-StrategicCommunication.pdf>.
- ROWLAND, Lee; TATHAM, Steve. *Strategic Communication & Influence Operations: Do We Really Get It?* Special Series. 10/08. London: Defence Academy of the United Kingdom, 2008. [Acceso el 7 de octubre de 2016]. Se puede

consultar en <http://www.bdinstitute.org/wp-content/uploads/2012/02/A2-RowlandsTathamInfluencepaper.pdf>.

SAPAG MUÑOZ DE LA PEÑA, Pablo. «Periodismo de guerra y seguridad. Una necesidad endógena». *Revista de Estudios para el Desarrollo Social de la Comunicación. Redes*, com. n.º 5. Sevilla: Instituto Europeo de Comunicación y Desarrollo, 2009. [Acceso el 2 de octubre de 2016]. Se puede consultar en <http://revista-redes.hospedagemdesites.ws/index.php/revista-redes/article/view/153/141>.

SAHEEN, Joseph. *Network of Terror: How Dáesh uses adaptative social networks to spread its message*. Riga: STRATCOM Center of excellence, 2015. [Acceso el 24 de agosto de 2016]. Disponible en <http://www.stratcomcoe.org/network-terror-how-Dáesh-uses-adaptive-social-networks-spread-its-message>.

SVETOKA, Sanda et al. *Social Media as a tool of hybrid warfare*. Riga: STRATCOM Center of excellence, 2016. [Acceso el 24 de agosto de 2016]. Disponible en <http://www.stratcomcoe.org/social-media-tool-hybrid-warfare>.

SERRANO, Luis. *Medios de comunicación, matanzas masivas y terrorismo. ¿Es precisa la autorregulación?* [Acceso el 3 de octubre de 2016]. Se puede consultar en <http://www.bez.es/605455094/medios-comunicacion-matanzas-masivas-terrorismo-precisa-autorregulacion.html>.

SORENSEN, David S. *Confronting the Islamic State. Priming Strategic Communications Countering the Appeal of ISIS*. Parameters 44(3) Autumn 2014. Strategic Studies Institute. U.S. Army War Collage. [Acceso el 6 de agosto de 2016]. Se puede consultar en http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/pubs/Parameters/issues/Autumn_2014/6_SorensonDavid_Priming%20Strategic%20Communications%20Countering%20the%20Appeal%20of%20ISIS.pdf.

TATHAM, Steve. *Strategic Communications: A Primer*. Advanced Research and Assessment Group Special Series 8/28, Decembre 2008. Defence Academy of the United Kingdom, 2008. [Acceso el 6 de agosto de 2016]. <http://sclr.stabilisationunit.gov.uk/top-10-reads/thematic/strategic-communications/76-strategic-communication-a-primer>.

TERWINDT, Carolijn. *El desafío del monopolio de violencia*. Columbia Law School. [Acceso el 7 de agosto de 2016]. Se puede consultar en <http://www.thesis.net/geweldsmonopolie/EI%20desafio%20del%20monopolio%20de%20violencia.pdf>.

VARIOS AUTORES. *Strategic Communication in Counter Terrorism: Target Audience Analysis, Measures of Effect, and Counter Narrative*. Baseline Report. Ankara Turkey: NATO COE DAT, 04-05 June 2014. [Acceso el 4 de octubre de 2016]. Disponible en http://www.coedat.nato.int/publication/workshop_reports/03-NATO_Strat_Comm_ReportWS.pdf.

- VERDON, Theron. *The return of Khilafah: The constitutive narratives of Dáesh*. En Defence Strategic Communications. The Official journal of NATO Strategic Communications Centre of Excellence. Volume 1. Number 1. Winter 2015. Riga: STRATCOM Center of excellence, 2015.
- WINTER, Charlie. *The virtual «Caliphate»: understanding Islamic State's Propaganda Strategy*. Quilliam Foundation, 2015. [Acceso el 3 de octubre de 2016]. Se puede consultar en <http://www.quilliamfoundation.org/wp/wp-content/uploads/publications/free/the-virtual-caliphate-understanding-islamic-states-propaganda-strategy.pdf>.
- ZGRYZEWICZ, Rafal et al. *Dáesh information campaign and its influence*. Riga: STRATCOM Center of excellence, 2015. [Acceso el 24 de agosto de 2016]. Disponible en www.stratcomcoe.org/Dáesh-information-campaign-and-its-influence-1.

CIMIC	Cooperación Cívico-Militar.
CMI	Interacción Cívico-Militar.
CoE	Centro de Excelencia.
CSNU	Consejo de Seguridad de Naciones Unidas.
EUTM	European Union Training Mission.
FAS	Fuerzas Armadas.
FCSE	Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado.
InfoOps	Operaciones de Información.
IS	Estado Islámico.
ISIL	Estado Islámico de Irak y Levante.
ISIS	Estado Islámico de Irak y Siria.
MC	Military Committee.
MCS	Medios de Comunicación Social.
MPA	Military Public Affairs.
NAC	North Atlantic Council.
PA	Public Affairs.
PD	Public Diplomacy.
PYSOPS	Operaciones Psicológicas.
STRATCOM	Comunicación Estratégica.

Conclusiones

Diego Mazón Born

Voy a permitirme comenzar estas conclusiones con un recurso tan manido como eficaz y necesario: la Real Academia. Porque a ella acudiremos para definir el elemento fundamental que nos ha llevado a este trabajo, que no es otro que la comunicación. Más adelante hablaremos del «apellido». Así, de las diez acepciones que recoge la RAE, nos limitaremos a dos que son quizá las más útiles para el asunto que nos ocupa. La primera entrada del diccionario recoge que la comunicación es «hacer a una persona partícipe de lo que se tiene»; la cuarta entrada, que es «transmitir señales mediante un código común al emisor y al receptor».

Llama poderosamente la atención la primera acepción que recoge el diccionario, pues es más común pensar en que comunicar es manifestar algo sin más hacia alguien, no una definición tan «comercial» como parece la mencionada. Pero es verdad que para nuestro trabajo es mucho más apropiada. La segunda acepción que recogemos es quizá más técnica pero contiene un aspecto fundamental para comunicar, el código común, que lo podríamos traducir a el lenguaje común, hablar lo que habla el receptor.

La comunicación es un elemento fundamental de la evolución humana. Incluso en el mundo animal, códigos de comunicación más complejos revelan inteligencias mayores. Comunicación e inteligencia van unidas, como van unidas al pensamiento. Así Orwell planteaba en su novela «1984» la «nueva lengua» como un elemento fundamental de control de la población. Cuantos menos conceptos fueran capaces de comunicar, cuanto más limitada

fuera la comunicación entre ellos, más controlables, menos libres, menos inteligentes.

El esquema básico de comunicación sigue evidentemente vigente. Emisor–mensaje–receptor. Lo que hoy ocurre es que el orden de los factores a veces se cambia, se altera en una u otra dirección o incluso transita por vías que no controla el emisor o que ni siquiera busca el receptor. Las redes sociales han abierto una infinidad de posibilidades, de vías de comunicación en la que el emisor tradicional de información ya no es el único que emite y el receptor tradicional hace tiempo que dejó de serlo.

Quizá por ese cambio en los paradigmas nos quedamos cortos si afirmamos que la comunicación es importante. En realidad, hoy en día la comunicación es un elemento fundamental de desarrollo, humano, social, y, obviamente, en el plano político, militar, diplomático y empresarial. Y cada vez adquiere mayor importancia como vehículo imprescindible de posicionamiento, reputación, influencia, venta y transmisión de valores. Llegados a este punto, podemos unificar ambas definiciones antes apuntadas para llegar a lo que sería la comunicación institucional o empresarial que comparten básicamente los mismos objetivos aunque «vendiendo» tangibles o intangibles según el caso. Podríamos dejarlo como «hacer a una persona o colectivo partícipe de lo que se tiene mediante un código común al emisor y al receptor». Así establecemos la primera base de nuestra labor, la comunicación. La segunda, el «apellido» al que me refería antes, es «estratégica». La RAE define este adjetivo como «de importancia decisiva para el desarrollo de algo». Y no deja de ser curioso señalar que, encontrándonos en un ámbito militar, el término proceda del griego *stratēgós*, que significa «general de un Ejército».

Es decir, adjetivarla como estratégica sería elevar a la categoría de decisiva la comunicación de toda la vida. Eso, más allá de cuestiones prácticas o de discusiones acerca de su encaje en las estructuras empresariales o políticas supone un salto cualitativo para la propia comunicación, supone el entendimiento por parte de instituciones o empresas de la importancia de la comunicación de toda la vida elaborada como un plan y con una infinita panoplia de nuevas herramientas con que ejecutarlo. Y no iríamos mal encaminados si limitáramos la definición de comunicación estratégica a esa definición. Pero si algo ha quedado claro en el desarrollo de este trabajo es que este concepto, nacido como expresión hecha y desarrollado posteriormente en idea y finalmente en concepto, es tan controvertido que, como bien señala Enrique Silvela, todavía no está claro si se va a consolidar o es una idea más de las muchas que han tratado de coordinar las funciones de comunicación en los últimos años.

El debate está más en las funciones que se deben atribuir a quien se encarga de una comunicación estratégica o al propio concepto, que en la definición, que según el autor que uno lea admitirá más o menos matices pero todas reúnen un espíritu común: una planificación, un pensamiento previo y elabo-

rado, llevado a cabo con las herramientas de que uno dispone. Precisamente para evitar el debate previo al que nos hubiera abocado solo discutir una definición u otra, y trabajar todos los ponentes de este trabajo en una misma línea, adoptamos una definición propia y común basada principalmente en el concepto OTAN de comunicación estratégica: «El empleo planificado e integrado de todas las capacidades y medios de comunicación que tiene a su disposición el emisor en apoyo de sus objetivos estratégicos, sean estos políticos, diplomáticos, económicos o militares, y en la búsqueda de una mejora de imagen, reputación, percepción o conocimiento por parte del receptor». Lo nuevo de este concepto, como señala Silvela, no es la comunicación en sí, sino la contribución que desde ella se presta a la consecución de los objetivos de la organización.

Un extremo común que defienden varios de los ponentes es que la comunicación estratégica es un factor de integración, por encima incluso de su capacidad de coordinación, concepto este último que sigue muy vivo en diferentes foros de discusión pero ciertamente rebajaría el papel de la propia comunicación estratégica aunque no de quien tiene la responsabilidad de ejecutarla. Es decir, la coordinación entra dentro de las funciones de quien se encarga de la comunicación como parte de la propia calidad de estratégica que esta tiene. Si no se coordina, cualquier estrategia se viene abajo.

Desde el mundo militar la idea de integración es la más defendida, porque la comunicación estratégica en terrenos de operaciones abarcaría la búsqueda de influencia sobre la población local o sobre el enemigo que realizan diferentes secciones, como operaciones psicológicas, cooperación cívico-militar, inteligencia...

José Luis Antolín, desde la experiencia de haber ejecutado la información en el nivel operacional que como mejor referente nos puede servir, que es Afganistán, es muy claro a este respecto: «Considerar de forma individualizada y sin coordinación única, en los niveles operacional y táctico, cada uno de los elementos que integran la comunicación no tiene futuro. Ha llegado el momento de considerarlas, a todas y cada una de ellas, de forma conjunta, integrando y sincronizando todos los engranajes de esta complicada máquina en un dominio único y completo que es el de la comunicación».

Hay quien va más allá de la idea de comunicación integradora e incluso sostiene que la propia acción comunica en sí misma, de manera que se establece un debate interesante sobre los límites que abarca la comunicación estratégica. Si lo abarca todo es un elemento supraorganizativo; si su límite se establece en la estricta comunicación, es una herramienta del escalón superior para enfatizar o transmitir mensajes, gestionar la opinión que pueden generar acciones hechas por el mismo organismo o minimizar el impacto de la comunicación o las acciones de un enemigo o un competidor. Si bien es cierto que una acción comunica *per se*, ¿es un acto de comunicación o debe haber una intencionalidad comunicativa previa a la acción que la convierta

en tal comunicación consciente? Si la acción busca comunicar algo respondería entonces a un plan previo y por tanto a una comunicación estratégica planteada rigurosamente como tal. Si no, la comunicación entrará en escena a posteriori para tratar de inclinar la opinión de los ciudadanos hacia la visión más favorable de la acción ya ejecutada.

En esos límites de la comunicación estratégica que planteábamos anteriormente, en el mundo de la empresa, como bien refleja Juan Emilio Maílló en el capítulo a su cargo, «la comunicación estratégica partiría incluso de un estadio anterior, imbricándose en el propio proceso de toma de decisiones por parte de una organización, pues los hechos y/o las decisiones que adopta una organización –o los que no adopta–, *per se*, comunican». También coincide Silvela, que subraya en el plano militar que «siempre que se elaboren planes se tenga en cuenta de forma integrada con la operación las acciones de comunicación al igual que se hace con los apoyos de fuego o la maniobra».

El mismo planteamiento defiende Antolín tras analizar dónde se sitúa la comunicación en diferentes organismos internacionales y tras su experiencia propia en Afganistán. «El nivel donde se ubica la unidad responsable de la comunicación es de suma importancia. Tiene que tener acceso directo al nivel de decisión, tomando parte del mismo y con posibilidad real, mediante el asesoramiento al jefe, de condicionar su proceso». En ambos casos, los dos ponentes plantean la necesidad de que antes de la acción haya un planeamiento de comunicación, un paso previo que convierta la acción en una comunicación en sí misma, y la comunicación esté presente antes, durante y después para intentar evitar la distorsión del mensaje y que lo que el emisor en origen quiere trasladar al receptor no se pierda en el camino. Antolín subraya además que el director de Comunicación debe coordinar e integrar como responsabilidad principal, facilitando la interacción, asegurando la coherencia con la estrategia que marque el escalón superior y su integración en el planeamiento y conducción de las operaciones. Maílló, en la misma línea advierte además de que una empresa que no incorpore a la toma de decisiones las consecuencias en este ámbito de sus actos estará abocada a medio plazo a tener problemas de sostenibilidad.

La comunicación debe estar por tanto implicada en el más alto nivel, en la fase de decisión de cara no solo a responder fielmente a su carácter de estratégica, acorde con las líneas marcadas desde el nivel político o empresarial más alto, sino también de cara a prevenir crisis posteriores. Más vale prevenir que curar, y la planificación previa nos evita muchas veces tener que hacer una comunicación reactiva.

La mayor parte de las empresas y de los organismos públicos ya ha entendido que la comunicación es un elemento fundamental para el desarrollo pleno de su actividad y para la consecución de los objetivos. Y que establecer una comunicación estratégica es clave a largo plazo. Pero además de empresas y organismos esta idea la ha puesto en práctica con una eficacia

inicial sorprendente el terrorismo y especialmente el Dáesh. Dionisio Urteaga da las claves de su éxito (si consideramos simplemente éxito a la difusión). La primera es que ellos establecen un escalón de propaganda al máximo nivel e introducen la narrativa como eje desde el inicio de su actividad criminal. Urteaga cita a Luis Serrano en otra de las claves, cuando dice que «Dáesh vincula la realización de sus acciones a la difusión de las mismas a través de internet. Y para ello no tiene que poner a trabajar a sus agencias de común oscilan. Somos los propios ciudadanos occidentales y los medios de comunicación quienes contribuimos de forma instintiva a distribuir en tiempo real el relato del horror». Dáesh, pues, utiliza nuestros códigos, y volvemos al principio, para lograr una difusión de su mensaje a nivel global. Esto no necesariamente un éxito, porque en sí misma la difusión máxima no te garantiza el éxito o la consecución del objetivo marcado, pero de entrada logró el reclutamiento de «combatientes» extranjeros. ¿Qué tenía de estratégico? Que todas sus comunicaciones estaban planificadas; que la planificación partía del máximo nivel de la organización donde está ubicado el Media Council; que supo usar los códigos de quien a la postre hizo de verdadero difusor (la prensa occidental) y que se dirigía a un público muy evidente que estaba radicado en Occidente, por lo que sus mensajes eran en inglés.

El éxito inicial de Dáesh se fue diluyendo en el momento en que confluyeron tres factores: éxito militar de la coalición anti Dáesh; contranarrativa occidental frente a la propaganda terrorista; asunción de conciencia de responsabilidad de los medios de comunicación que dejaron de replicar sus vídeos día y noche. De cara al futuro debemos mantener el esfuerzo de una comunicación potente, estratégica e integrada con las acciones que en plano militar o policial se lleve contra el terrorismo. Urteaga, coincidiendo con el resto de ponentes de este trabajo, señala la necesidad de que la comunicación estratégica forme parte del planeamiento integral de cualquier operación que se diseñe para hacer frente al terrorismo.

Buena parte de esa lucha contra el terrorismo en el caso concreto que nos ocupa se libra y se ha de librar en las redes sociales, por las vías de comunicación modernas. *Twitter* ha tenido que cerrar 235.000 cuentas que difundían mensajes vinculados a Dáesh. Ahí se libra una batalla crucial sobre todo en la conquista de los corazones de nuestros jóvenes.

Las redes sociales y la conexión permanente a internet son los elementos que más han modificado los parámetros de la comunicación en los últimos tiempos. El modo en que recibimos la información ha cambiado radicalmente. La introducción del receptor como posible emisor de la misma información que el emisor «acreditado» y la velocidad de difusión de los mensajes establece distorsiones, elementos incontrolables en el proceso de comunicación que hace diez años apenas se tenían en cuenta y hace treinta ni se pensaban. Dáesh se ha valido de esas redes sociales para extender su mensaje a cualquier confín, creándose replicadores de sus mensajes por todo el mundo, entrando a reclutar gente hasta los teléfonos móviles de los jóvenes

musulmanes radicados en Occidente. Ese mismo método que instituciones y empresas buscan desde la legalidad ellos lo llevan a cabo sin limitación alguna, con toda la agresividad y fuerza de que son capaces.

Solo hay que apoyarse en los datos más recientes para darse cuenta de que la comunicación ha cambiado tanto que hace falta dar un gran salto para no desaparecer y que entrar por esa senda es un camino necesario. Según el Instituto Nacional de Estadística, dos de cada tres personas de 16 a 74 años usan internet a diario y el 88,2% de ellos lo hace a través del móvil. Pero hay más datos: el 66,8% de los usuarios de internet participa en redes sociales, especialmente jóvenes y estudiantes. Y el 95,2% de menores utiliza internet. Estos son los datos de hoy.

Las redes sociales son pues un elemento fundamental para el desarrollo de la comunicación, sobre todo enfocado a un público eminentemente joven. Son una herramienta al servicio de la comunicación estratégica de capital importancia hoy en día, pero no son un mensaje en sí mismas, como subraya Evangeline O'Regan. Aportan, añade, el valor añadido de la rapidez e inmediatez de la difusión y el contacto directo entre emisor y receptor. El Ministerio de Defensa ha desarrollado un área dentro de la dirección de comunicación dedicada exclusivamente a redes sociales e internet que va ganando peso a medida que estas herramientas se revelan como canales de comunicación eficaces y que permiten una cercanía muy necesaria en el caso de las Fuerzas Armadas y que tiende a crecer al mismo ritmo que las redes sociales.

Así pues, la comunicación estratégica nos servirá para hacer partícipes a otros de algo que tenemos, a través de un código común, con una planificación previa e integrando las capacidades de comunicación en el máximo nivel de la organización que comunica y con todas las herramientas disponibles. No es un intento de redefinir la comunicación estratégica, sino un resumen de lo expuesto en este trabajo. Quizá no hemos conseguido despejar la nebulosa que se extiende sobre la definición correcta de comunicación estratégica ni zanjar el debate sobre si es algo novedoso o lo mismo de antes pero con más herramientas, sin embargo, sí tenemos claro que responde a una planificación previa que permita trazar las líneas sobre las que debe transcurrir la comunicación del día a día acorde con la filosofía de la empresa u organización; debe nacer del máximo nivel y desde el comienzo de la toma de decisiones de una organización para ser parte del proceso que consiga alcanzar los objetivos marcados por la autoridad; ha de ejercer una función integradora y de coordinación de los diferentes elementos que intervienen en la comunicación y de las herramientas a través de las cuales la llevaremos a cabo, con especial interés en las redes sociales; debe ser capaz de afrontar los nuevos retos, especialmente la medición del impacto real de su ejercicio y su posicionamiento definitivo en las organizaciones como elemento de capital importancia y pegada al mando.

La comunicación estratégica ha alcanzado en virtud de su «apellido» la más alta cota de relevancia pues supone una apuesta a largo plazo, un camino diseñado para conseguir objetivos. Quizá dentro de unos años sigamos discutiendo qué es realmente la comunicación estratégica. Pero lo que es seguro es que ya no se discutirá que este concepto se ha acercado mucho si no del todo a lo que empresas, instituciones, ejércitos sobre el terreno y Gobiernos hacen día a día.

Composición del grupo de trabajo

<i>Presidente</i>	D. Diego Mazón Born Director de Comunicación de la Defensa.
<i>Vocal / Secretario</i>	D. Juan Javier Pérez Martín Teniente coronel de Artillería (DEM). Profesor de Estrategia y RRII de la ESFAS (CESEDEN).
<i>Vocales</i>	D. Enrique Silvela Díaz-Criado Coronel de Artillería DEM. Doctor en estudios de Paz y Seguridad por el Instituto Universitario Gutiérrez Mellado (UNED). D. José Luis Antolín García General de brigada del Ejército de Tierra. Ex director de Comunicación del Mando Conjunto de ISAF (IJC) en Kabul (Afganistán), de enero de 2012 a enero de 2013, en la operación ISAF de la OTAN. D. Juan Emilio Maíllo Belda Licenciado en Ciencias de la Información y DEA por la Universidad. Complutense de Madrid. Director de Comunicación Externa de Bankia. Dña. Evangeline O'Regan Periodista. Jefe de Área Medios Digitales - Ministerio de Defensa. D. Dionisio Urteaga Todó Coronel de Infantería (DEM). Sección de Influencia del Mando de Operaciones (MOPS).

Documentos de Seguridad y Defensa

1. Visión española del África Subsahariana: Seguridad y Defensa
2. Futuro de Kosovo. Implicaciones para España
3. Actuación de las Fuerzas Armadas en la consolidación de la paz
4. El futuro de la OTAN después de Riga
5. La cooperación militar española con Guinea Ecuatorial
6. El control de los flujos migratorios hacia España: situación actual y propuestas de actuación
7. Posible evolución de Afganistán. Papel de la OTAN
8. Modelo español de Seguridad y Defensa
9. Posibles escenarios de los *battlegroups* de la Unión Europea
10. Evolución geopolítica del norte de África: implicaciones para España
11. La aportación de las Fuerzas Armadas a la Economía Nacional
12. Reflexiones sobre la evaluación del conflicto de Irlanda del Norte
13. Fuerzas Armadas y medio ambiente
14. La configuración de las Fuerzas Armadas como entidad única en el nuevo entorno de Seguridad y Defensa
15. Seguridad y Defensa en Iberoamérica: posibilidades actuales para la cooperación
16. España y el conflicto del Líbano
17. La aproximación estratégica a la Europa del Este

Relación de Documentos de Seguridad y Defensa

18. La crisis energética y su repercusión en la Economía, Seguridad y Defensa Nacional
19. Seguridad y estabilidad en la cuenca mediterránea
20. La intervención de las Fuerzas Armadas en el apoyo a catástrofe
21. Medidas de confianza en el campo de la seguridad en el área euromediterránea
22. Las Fuerzas Armadas y la legislación tributaria
23. Dimensión ético-moral de los cuadros de mando de los Ejércitos
24. Iniciativa norteamericana de misiles y su repercusión en la Seguridad Internacional
25. Hacia una estrategia de Seguridad Nacional para España
26. Cambio climático y su repercusión en la Economía, la Seguridad y la Defensa
27. Respuesta al reto de la proliferación
28. La seguridad frente a artefactos explosivos
29. La creación de UNASUR en el marco de la Seguridad y la Defensa
30. El laberinto paquistaní
31. Las nuevas tecnologías en la seguridad transfronteriza
32. La industria española de defensa en el ámbito de la cooperación internacional
33. El futuro de las fuerzas multinacionales europeas en el marco de la nueva política de seguridad y defensa
34. Perspectivas del personal militar profesional. Ingreso, carrera profesional y sistema de responsabilidades
35. Irán como pivote geopolítico
36. La tercera revolución energética y su repercusión en la Seguridad y Defensa
37. De las operaciones conjuntas a las operaciones integradas. Un nuevo desafío para las Fuerzas Armadas
38. El liderazgo motor del cambio
39. El futuro de las relaciones OTAN-Rusia
40. Brasil, Rusia, India y China (BRIC): una realidad geopolítica singular
41. Tecnologías del espacio aplicadas a la industria y servicios de la Defensa
42. La cooperación estructurada permanente en el marco de la Unidad Europea

43. Los intereses geopolíticos de España: panorama de riesgo y amenazas
44. Adaptación de la fuerza conjunta en la guerra asimétrica
45. Posible evolución del escenario AF-PAK ante las nuevas estrategias
46. Relaciones OTAN-Unión Europea a la vista del nuevo Concepto Estratégico de la Alianza
47. Sistemas no tripulados
48. La lucha contra el crimen organizado en la Unión Europea
49. Tecnologías asociadas a sistemas de enjambre UAV
50. La logística conjunta en los nuevos conflictos
51. El enfoque multidisciplinar en los conflictos híbridos
52. La estabilidad y la seguridad en el Mediterráneo: el papel de la OTAN y de la UE. Implicaciones para España
53. La energía nuclear después del accidente de Fukushima
54. España y su posible papel en las iniciativas de «Partenariado» Iberoamericano en OTAN e iniciativas CSDP en la UE
55. El proceso hacia unas fuerzas armadas europeas: realizaciones y desafíos
56. Enfoque multinacional al desarrollo de capacidades de Defensa
57. Situación de crisis en la UE. Conducción de crisis y reforma del sector de la seguridad
58. Energía y clima en el área de la seguridad y la defensa
59. Las revueltas árabes en el norte de África: implicaciones para la Unión Europea y para España
60. Estrategia de la información y seguridad en el ciberespacio
61. El impacto de las nuevas tecnologías y las formas de hacer la guerra en el diseño de las Fuerzas Armadas
62. Yihadismo en el mundo actual
63. Perspectivas para el desarrollo futuro de la estrategia de seguridad
64. El apoyo meteorológico a las operaciones del siglo XXI
65. Mauritania: nuestro vecino del sur, un estudio geopolítico en red
66. Geopolítica del Ártico. Dos versiones complementarias España-Singapur
67. Desafíos nacionales en el sector marítimo
68. Las migraciones como factor relevante para la seguridad y defensa. Perspectivas desde Chile y España en la Unión Europea
69. El creciente fenómeno de la utilización bélica en la infancia. Aproximación multidisciplinar y estudio de caso: EUFOR RCA

Relación de Documentos de Seguridad y Defensa

70. Acción exterior de España en Afganistán: lecciones aprendidas

71. Diplomacia de defensa. La defensa en la acción exterior del Estado

