

UNIVERSIDAD DE SEVILLA
FACULTAD DE COMUNICACIÓN

“La Comunicación Estratégica en la Organización del
Tratado del Atlántico Norte”

Matías Urrea Corvalán

Dtor: Prof. Juan Luis Manfredi Mayoral

Máster Universitario en Comunicación Institucional y
Política

Curso 2013-2014

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	4
JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO DE FIN DE MASTER.....	9
HIPÓTESIS DE TRABAJO.....	12
OBJETIVOS.....	19
Objetivo General.....	19
Objetivos Específicos.....	19
PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO.....	19
Acotación del objeto de estudio.....	24

CAPITULO I

1. Entender la Comunicación Estratégica.....	32
2. Definición de Comunicación Estratégica.....	33
3. Principios de la Comunicación Estratégica.....	35
4. Propósito de la Comunicación Estratégica.....	39
4.1. La información y los instrumentos nacionales.....	39
4.2. Dirección estratégica.....	40
5. ¿Qué significa la comunicación estratégica para la Defensa?	40
5.1. Implicaciones para la Defensa.....	40
5.2. Política, estrategia y Comunicación Estratégica.....	42

5.3.	Tipos de Comunicación Estratégica.....	42
6.	Implicación general de la Comunicación estratégica para la Defensa	42

CAPITULO II

1.	Orígenes de la OTAN.....	47
1.1.	¿Por qué la OTAN?.....	49
1.2.	La conexión transatlántica.....	49
1.3.	La OTAN del siglo XXI.....	50
1.4.	Nuevos retos, nuevos riesgos: nuevas tareas.....	51
2.	Foros, programas, relaciones bilaterales de la OTAN y asuntos políticos	53
3.	Estructura de la OTAN.....	58
4.	Comunicación estratégica en la OTAN.....	61
4.1	La evolución de “Información Pública” a “Política de Comunicación”.....	61
4.2	Generalidades de la Comunicación Estratégica en la OTAN.....	71
4.3	Progreso doctrinal de la Política de Comunicación estratégica de la OTAN.....	74
4.4	Papel de la célula de STRATCOM en el PDD.....	75
	CONCLUSIONES.....	78
	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES.....	85

De acuerdo a la “Normativa Interna del Trabajo Fin de Máster de las titulaciones adscritas al Centro Internacional de Postgrado y Doctorado de la Universidad de Sevilla”, presento este trabajo que busca desarrollar los conocimientos, capacidades y competencias adquiridas en el Máster Universitario en Comunicación Institucional y Política dirigido por el Profesor

Dr. D. Juan Luis Manfredi Mayoral.

INTRODUCCIÓN

El continuo y rápido flujo de información en el entorno de la comunicación, se ve incrementado por los avances tecnológicos y los métodos de distribución de los medios de comunicación, esto requiere un proceso de respuesta rápido y ágil y unas capacidades que permitan mantener y mejorar la credibilidad y la influencia de un país, organización, institución o empresa.

Con el fin de enfrentarse a estos retos a través de una acción unificada, que involucre a todos y cada uno de los miembros de un gobierno, organismo, institución o empresa, nace la Comunicación Estratégica.

Podríamos definir Comunicación Estratégica como aquella que “concentra todos los esfuerzos de una organización para entender y fidelizar a su audiencia objetivo con el propósito de crear, fortalecer o preservar una serie de condiciones favorables que le permitan avanzar en la consecución de sus intereses, políticas y objetivos a través de programas coordinados, planes, temáticas (imagen que se debe proyectar), mensajes y

productos sincronizados con las acciones del resto de instrumentos de poder de los que dispone un gobierno, organismo internacional, institución o empresa” .

Decía el sociólogo americano WI Thomas “if men defines situations as real, they are real in their consequences” (Thomas theorem 1928). En mi opinión hemos llegado a un punto en que en los conflictos internacionales, ni las maquinas, ni el terreno, ni siquiera los seres humanos ganan las batallas, por el contrario es en la mente de los seres humanos donde todas las batallas se ganan.

En el caso concreto de un país y en el supuesto de un conflicto bélico, esta requería una sincronización de la temática, los mensajes, las imágenes y las acciones con todo tipo de operaciones militares sean letales o no.

Centrándonos en el plano militar, las capacidades principales que contribuyen a la Comunicación Estratégica incluyen “Military Public Affairs”¹, “Information Operations”²,

¹ Military Public Affairs: is the function responsible for promoting military aims and objectives to audiences in order to enhance awareness and understanding of military aspects of the Alliance. This includes planning and conducting media relations, communications, and community relations. Military Public Affairs at each level of command directly supports the commander and may therefore not be further delegated or subordinated to other staff functions.

² Information Operations: a military function to provide advice and co-ordination of military information activities in order to create desired effects on the will, understanding, and capabilities of adversaries, potential adversaries and other parties approved by the Strategic level in support of the operations, missions and objectives.

“PSYOPS”³ y en algunos casos las actividades de cooperación cívico-militar, todas ellas en apoyo de “Public Diplomacy”⁴, “Civilian Public Affairs”⁵.

Como he dicho esto requiere un esfuerzo conjunto a todos los niveles (estratégico, operacional y táctico) perfectamente acompasado y sincronizado. A todo ello, habría que añadir el esfuerzo de adaptar y aplicar la temática, los mensajes, las imágenes y las acciones, en cada nivel, con las operaciones militares, con el fin de generar los efectos deseados y evitar los no deseados en las audiencias seleccionadas.

En palabras de Abdul Sttar Maiwand, administrador de la “Islamic Emirate Website”, “las guerras de hoy no se pueden ganar sin los medios de comunicación, estos van directos al corazón y no al cuerpo. Las armas atacan directamente al cuerpo por el contrario si el corazón es derrotado la batalla se gana y el cuerpo es derrotado” por lo tanto ganar la batalla de la percepción es la clave para el éxito. Un gobierno, institución, organismo o empresa gana cuando la gente decide que ha ganado.

En definitiva, los conflictos ya no tienen lugar necesariamente en los “campos de batalla” sino en la mente de las personas. Lo que importa realmente es lo que la opinión pública cree que es verdad.

³ PSYOPS: Planned psychological activities using methods of communications and other means directed to approved audiences in order to influence perceptions, attitudes and behavior, affecting the achievement of political and military objectives.

⁴ Public Diplomacy: Civilian communications and outreach efforts and tools at the strategic level responsible for promoting awareness of and building understanding and support for the International organization’s policies, operations and activities, in the short, medium and long term, in complement to the national efforts of each country member..

⁵ Public Affairs (civilian): Civilian engagement, at the strategic level, through the media to inform the public of organization policies, operations and activities in a timely, accurate, responsive, and proactive manner.

Con todo esto en mente, los países de la OTAN se reunieron en la Cumbre de Strasbourg/Kehl en el año 2009. La declaración firmada en dicha cumbre afirma que “es cada vez más importante que la Alianza comunique de una forma apropiada, de manera oportuna y responsable sobre su nuevo papel, objetivos y misiones. La Comunicación Estratégica supone una parte integral de nuestros esfuerzos para alcanzar los objetivos políticos y militares de la Alianza”.

Lidiar con el actual entorno de la información es en gran medida parte del esfuerzo que realiza “Public Diplomacy”, con la intención de atraer e idealizar tanto a la opinión pública como a sus audiencias objetivo con el fin de mantener y fomentar el apoyo y el conocimiento de la Alianza a medio y largo plazo.

Es por ello que la OTAN debe de utilizar todos los canales a su alcance, incluyendo los medios de comunicación tradicionales, los digitales, las redes sociales y el contacto directo con el público, para crear conciencia, conocimiento y apoyo a sus decisiones y operaciones. Esto requiere una aproximación institucional coherente, un continuo esfuerzo de coordinación entre las distintas naciones de la OTAN y los actores más relevantes y un acuerdo consistente sobre las políticas, procedimientos y principios de la OTAN.

Este Trabajo Fin de Máster nace con el propósito de ofrecer una panorámica del papel que tienen la Comunicación Estratégica en una organización internacional como es la

Organización del Tratado del Atlántico Norte, cómo nació y cómo ha ido adquiriendo en estos últimos años una importancia cada vez mayor dentro de la propia institución. Además, estas páginas pretenden analizar la estructura y el funcionamiento de la OTAN, y cómo se integra la Comunicación Estratégica en los distintos niveles.

Por ello, este trabajo cuenta con dos partes diferenciadas. En primer lugar (tras los apartados introductorios y metodológicos) se fundamenta teóricamente el ámbito de la Comunicación Estratégica enfocada a la Defensa, su estructura, funcionamiento y su evolución hacia la situación actual y en una segunda parte se desarrolla el papel de la Comunicación Estratégica en un contexto actual dentro de la Alianza, su evolución y su importancia para organización.

En mi opinión en este Trabajo Fin de Máster subyace un valor potencial que se acoge al esquema de Párdinas⁶:

Relevancia Científica: Si bien existe la consciencia en el ámbito institucional de la necesidad de implantar la Comunicación Estratégica a todos los niveles, aún queda mucho camino por recorrer en su implementación, utilización y análisis de resultados. Para ello se utilizará publicaciones del gobierno de los Estados Unidos, como las OTAN relativas a Comunicación Estratégica.

⁶ PÁRDINAS, F. Metodología y técnica de la investigación en ciencias sociales. Mexico. Siglo XXI. 1978

Relevancia Humana: Este trabajo pretende justificar cómo la “batalla de la narrativa” es una verdadera guerra en la dimensión cognitiva dentro del entorno de la información, del mismo modo que la guerra tradicional se desarrolla en el plano físico, y que la clave de la “batalla de la narrativa” es establecer tanto las razones y resultados potenciales de un conflicto, como la forma en que los esfuerzos de la organización favorecen la consecución de dichos resultados y cómo ganar dicha batalla supone no solo que la narrativa del oponente pierda seguidores sino que resulte irrelevante.

Relevancia Contemporánea: este trabajo pretende crear conciencia en el lector, de la importancia de la Comunicación Estratégica en cualquier organismo, institución y empresa analizando la implantación de esta en la estructura de la OTAN.

JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO FIN DE MÁSTER

El objeto de estudio de esta investigación se enmarca en el ámbito de la Comunicación Estratégica en la OTAN. Pretende describir cómo surge la necesidad de su implantación en la estructura de la organización y justificar su utilización.

Los acontecimientos políticos, económicos, jurídicos y culturales, que ha sufrido Europa y el mundo en general, ha obligado a los organismos internacionales a evolucionar ante una realidad cambiante, transformándose de tal manera, que en casos como el de la OTAN esto ha supuesto redefinir sus bases fundacionales.

El tratado del Atlántico Norte nace como una alianza para la defensa colectiva. A comienzos de la década de los 90, empieza a vislumbrarse que, lejos de haber desaparecido las amenazas militares directas, tras el final de la Guerra Fría, la inestabilidad en algunas partes de Europa se había incrementado.

Un número de conflictos regionales, en la mayoría de los casos originados por tensiones étnicas o religiosas, desmembraron la antigua Yugoslavia y la Unión Soviética, y amenazaban con extenderse por todas las regiones e inclusive más allá de sus propias fronteras.

En la última década y como respuesta a estas crisis, la OTAN ha pasado de ser una alianza centrada única y exclusivamente en la defensa colectiva, hacia una que proporciona un foro de encuentro entre muchas naciones con el fin de cooperar en el amplio campo de la seguridad.

A la vista de estos nuevos cambios y amenazas y con el objetivo de salvaguardar la libertad y seguridad de todos sus miembros, que por otro lado es el propósito principal y permanente de la OTAN, la Alianza asumió nuevas tareas de seguridad en el campo de la gestión de crisis (Bosnia y Kosovo), de colaboración con terceros países no miembros, de formación y de consultoría, de disuasión y de defensa.

Una de las medidas tomadas en la Cumbre de Praga de 2002, en respuesta de la tragedia del 11 de septiembre de 2001, fue la aprobación de un amplio plan de medidas, basadas en el Concepto Estratégico de la OTAN, con el fin de fortalecer su habilidad para enfrentarse a los posibles retos relativos a la seguridad de las fuerzas, la población y el territorio de sus países miembros, sin importar de donde viniera, incluyendo la amenaza del terrorismo y la proliferación de las armas de destrucción masiva.

Además, con el objeto de apoyar los esfuerzos internacionales a la hora de combatir un nuevo tipo de esclavitud, que constituye un flagrante abuso de los derechos humanos y aviva la corrupción y el crimen organizado, la OTAN ha adoptado una política integral para combatir el tráfico de seres humanos.

Como vemos, la OTAN ha evolucionado en sí misma, sometiéndose a un proceso de reestructuración interna con el fin de responder a la nueva situación de seguridad a la que se enfrenta Europa.

En particular, ha comenzado a transformar su estructura militar y sus fuerzas para que puedan conducir misiones de gestión de crisis, mantenimiento de la paz e iniciativas de apoyo a la paz en cooperación con los países recién incorporados a la Alianza.

El reto de este trabajo es explicar la estructura y funciones de la OTAN y cómo se encuadra la Comunicación Estratégica en dicha estructura y su objetivo es dar a conocer

la forma en que la Comunicación Estratégica ha evolucionado dentro de la Alianza para que pueda servir de referencia en cualquier otro organismo o institución.

HIPÓTESIS DEL TRABAJO

La hipótesis de la que parte esta investigación es la creciente importancia que está adquiriendo ganar la “batalla de la narrativa” en cualquier organismo e institución, y cómo esto ha supuesto la implantación de la Comunicación Estratégica en la OTAN.

A la hora de investigar, además de delimitar el objeto sobre el que elaboraremos nuestro estudio, es necesario definir los objetivos que queremos alcanzar al final del camino, el enfoque empleado y la manera en la que desarrollaremos el trabajo para no encontrar adversidad alguna que nos impida seguir nuestro camino. Queda patente, por lo tanto, que pueden existir diferentes estadios en la investigación científica. A ellos se refiere Bunge de la siguiente manera: “Descubrimiento del problema – la constatación del hecho-, Hipótesis – cuando el recurso a lo ya conocido no es suficiente -, Deducción –de las consecuencias – y Contrastación”⁷. El camino a seguir ha de poseer un diseño perfecto, entendiéndose como tal la “planificación de las actividades que deben llevarse a cabo para solucionar los problemas o contestar a las preguntas planteadas”⁸.

⁷ BUNGE, Mario. Epistemología: Curso de Actualización. Barcelona: Ariel, 1980, p. 33-34.

⁸ PÉREZ JUSTE, R. “Diseño experimental”. En: De la Orden, A. (dir.). *Investigación Educativa*. Madrid: Anaya. 1985

Una vez delimitado el problema a investigar – definido por Párdinas como “una pregunta surgida de una observación más o menos estructurada”⁹ – el paso siguiente es, siguiendo con la cronografía de Bunge anteriormente citada, preguntarse cuál o cuáles son las soluciones más probables al mismo. Es decir, una vez que hemos conseguido distinguir esa *parcela* de la realidad sobre la que queremos trabajar, en su interior aparecerá una serie de interrogantes que constituye la hipótesis de partida, convirtiéndose en el pistoletazo de salida de todo el proceso investigador. Así lo explica José Alcina al afirmar que: “la investigación científica, en su sentido más amplio presenta dos vertientes distintas: el descubrimiento de los hechos y la creación de hipótesis y teorías”¹⁰.

Etimológicamente, el término hipótesis tiene su origen en las palabras griegas **thesis**, que hace referencia a “lo que se pone”, e **hipo**, que significa “por debajo”. Es decir, atendiendo a estas raíces, hipótesis alude, por lo tanto, a una explicación supuesta que está bajo ciertos hechos a los que sirve de soporte.

En el ámbito de las ciencias sociales, como recoge Ander-Egg, “las hipótesis son tentativas de explicación de los hechos y fenómenos a estudiar que se formulan al comienzo de una investigación mediante una suposición o conjetura verosímil destinada a ser probada por la comprobación de los hechos”¹¹ o, dicho de otra forma, “la afirmación de un resultado o relación que, a modo de orientación o idea directriz, guía la

⁹ PÁRDINAS, F. Metodología y técnica de la investigación en ciencias sociales. Buenos Aires: Siglo XX, 1969, p. 121.

¹⁰ ALCINA FRANCH, José. Aprender a investigar. Madrid: Compañía Literaria, 1999, p. 71.

¹¹ *Íbidem*.

investigación y debe ser mantenida o rectificada una vez obtenidos los resultados de la investigación”¹².

En definitiva, una hipótesis no es más que una anticipación, en el sentido de que propone la correlación que puede establecerse entre ciertos hechos, pero que aún no conocemos y que ni siquiera hemos comprobado que existan. Grasseau lo explica de la siguiente manera: “la hipótesis es una suposición de una verdad que aún no se ha establecido, es decir, una conjetura que se hace sobre la realidad que aún no se conoce y que se ha formulado precisamente con el objeto de llegar a conocerla”¹³. Para Arias Galicia, por su parte, “la hipótesis es una proposición respecto a algunos elementos empíricos y otros conceptuales, y sus relaciones mutuas, que emerge más allá de los hechos y las experiencia conocidas, con el propósito de llegar a una mayor comprensión de los mismos”¹⁴.

Entendidas como el eslabón necesario entre la teoría y la investigación empírica, las hipótesis se tornan esenciales en la formulación de teorías científicas. Su papel puede llegar a ser tan decisivo que, Carl Hempel introduce un nuevo matiz en la definición de hipótesis aludiendo que “empleamos la palabra hipótesis para referirnos a cualquier enunciado que está sometido a contrastación, con independencia de si se propone describir algún hecho o evento concreto o expresar una ley general o alguna otra proposición más compleja”¹⁵. Esta posibilidad de encontrar enunciados que puedan

¹² ANDER-EGG, Ezequiel. Técnicas de investigación social. 24 ed., 7a imp. México: El Ateneo, 1996, p. 96.

¹³ GRASSEAU. Teoría y ciencia. Madrid: Ediciones Ciencia al día, 1986.

¹⁴ ARIAS GALICIA, F. Introducción a las técnicas de investigación en Psicología. México: Trillas, 1971.

¹⁵ HEMPEL, Carl. Filosofía de la ciencia natural. Madrid: Alianza, 1982, p. 38.

llegar a convertirse en reglas generales para todo el ámbito científico, con independencia del rincón del Planeta en el que nos encontremos, no es nuestra expectativa real. Al acometer este trabajo, se ha comenzado con la pertinente acotación de un ámbito de estudio específico, buscando simplemente quedarse con la primera acepción de la definición pronunciada por Hempel. En este caso, precisar cuál ha sido la evolución de la OTAN desde su creación y como ha surgido la necesidad de establecer una política de comunicación estratégica.

Resulta, por lo tanto evidente, que la finalidad de este trabajo no pasa por extraer conclusiones de validez universal. Independientemente de que Hempel recogiese que las ciencias empíricas tienen entre sus objetivos establecer principios generales a través de la observación de fenómenos particulares, en el contexto de las ciencias sociales donde se encuadra este trabajo de investigación resulta imposible llegar a este tipo de conclusiones.

Estudiar cómo ha sido la evolución de la OTAN desde su creación y por qué establece una política de Comunicación Estratégica, no va a permitir formular enunciados genéricos que puedan llegar a regir otros momentos históricos ni en España ni en otros países del mundo, sin embargo permitirá establecer similitudes en su aplicación de gran utilidad no solo para una institución sino para el mundo empresarial.

Sin embargo, la evolución que haya tenido lugar en la organización que nos ocupa y la aparición de la Comunicación Estratégica en el período de tiempo objeto de análisis,

sólo ha sido posible atendiendo a unas características y especificidades sociales, económicas y culturales perfectamente definidas.

Siguiendo esta línea argumental, se puede afirmar que este trabajo de investigación no es de índole determinista; aunque es cierto que parte de un objeto de estudio convenientemente delimitado y encauzado siguiendo una metodología hipotética-deductiva, no se puede predecir cómo serán en un futuro de la Organización del Tratado del Atlántico Norte ni la evolución que seguirá su Política de Comunicación Estratégica, basándose únicamente en cómo han sido en el período de tiempo acotado. Es decir, no estamos ante un trabajo cuyas conclusiones vayan a servir para predecir qué ocurrirá en un futuro determinado, idea que suele alzarse como una de las características propias del conocimiento científico. Hablamos de la predictibilidad, rasgo que entronca con el determinismo, al que Popper se refiere de la siguiente manera: “el determinismo afirma que el futuro puede deducirse racionalmente a partir de las condiciones iniciales, pasadas o presentes, en unión de teorías universalmente verdaderas”¹⁶.

La aplicación de esta doctrina filosófica supone la marginación del objeto de estudio respecto de la realidad en la que se encuentra inserto, algo que resulta a todas luces inadecuado dado que éste se encuentra interconectado con un sinfín de aspectos de índole social, cultural, económica y político. De hecho, uno de los primeros focos de influencia que se cierne sobre el objeto de estudio es el propio investigador. Cualquier mirada que éste realice a través de la ventana a la que se asoma para contemplar la realidad está condicionada por su preparación, experiencia, clase social, género o raza.

¹⁶ POPPER, Karl. *El universo abierto: Un argumento a favor del indeterminismo*. Madrid: Tecnos, 1986, p. 55.

Así lo explica Ander-Egg: “el sujeto del conocer está implicado en la realidad y de ella no puede separarse ni por la especulación científica ni por la especulación filosófica. El hombre que se constituye en la historia y en la praxis está inmerso en una realidad de cuya totalidad forma parte también como sujeto cognoscente”¹⁷.

Profundizando en la idea de que es poco factible apartar todo objeto de estudio de la realidad que lo envuelve, Edgar Morin precisa que “en el núcleo de toda teoría científica, hay postulados metafísicos o ideológicos y, aún más profundamente, paradigmas que la vuelven a unir, con su cordón umbilical, a la cultura de donde procede y a la historia en la cual nace y toma consistencia”¹⁸.

Así, vinculando lo ut supra mencionado con nuestra parcela de la realidad –la Comunicación Estratégica en la OTAN – se podrá observar como la organización ha sufrido una transformación, influida, en mayor o menor medida, por la evolución del contexto en el que ésta ha tenido lugar.

Fruto de esta transformación surge la necesidad de un enfoque global en el que la Comunicación Estratégica en la OTAN es una herramienta imprescindible para la consecución de sus objetivos. Dado que la acción militar es la última de las opciones y siendo las soluciones política y diplomática las principales, no es ingenuo pensar que tanto unas como otras han de desarrollarse de forma conjunta, alineándose y estando

¹⁷ ANDER-EGG, Ezequiel. *Técnicas de investigación social*. 24 ed., 7a imp. México: El Ateneo, 1996, p. 23.

¹⁸ MORIN, Edgar: *El método: Las ideas*. Madrid: Cátedra, 1992, p. 97.

alineadas con sus acciones para no mandar mensajes dispares. Es aquí cuando aparece la necesidad de establecer una Política de Comunicación Estratégica que dirija las acciones de los países miembros en el entorno diplomático, político y militar, a nivel estratégico, operacional y táctico, que les permitan actuar de forma independiente en su zona particular de influencia buscando la consecución de los objetivos que se establecen para alcanzar el “END STATE” de una crisis.

Así lo entiende Ludwik Fleck al afirmar que “un hecho nunca es totalmente independiente de otros. Los hechos se presentan o bien como una amalgama más o menos relacionada de avisos individuales o bien como un sistema de saber que obedece leyes propias. Por eso, cada hecho repercute sobre muchos y cada cambio, cada descubrimiento, ejerce un influjo sobre un terreno virtualmente limitado”¹⁹. O lo que es lo mismo, “la parte no sólo está en el todo, sino que el todo está presente, en cierta forma, en la parte que está en él”²⁰.

Como subhipótesis se plantean que:

- a) La Comunicación Estratégica en la OTAN está en fase de implantación y desarrollo.
- b) La Comunicación estratégica se organiza estructuralmente dentro del seno de la OTAN.

¹⁹ FLECK, Ludwik. *La génesis y el desarrollo de un hecho científico*. Madrid: Alianza Universidad, 1986, p. 149.

²⁰ Morin, Edgar. *El método: Las ideas*. Madrid: Cátedra, 1992, p. 87.

OBJETIVOS

Partiendo de las hipótesis planteadas anteriormente, los objetivos que se persiguen con este trabajo son:

Objetivo General

Este Trabajo Fin de Máster pretende explicar la forma en la que la Comunicación Estratégica ha evolucionado y como se ha ido implantando en la estructura de la OTAN.

Objetivos Específicos

- a) Conocer la OTAN, mediante su estructura, funcionamiento y misiones.
- b) Establecer una diferenciación clara entre Comunicación Estratégica e Información Pública.

PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

La grandeza del ser humano se basa en su capacidad de conocer, de descubrir de adaptarse al entorno. Desde los albores de la humanidad, esta se ha visto envuelta, seducida, influida y condicionada por la necesidad de conocer, comprender para, en el fondo, dominar su entorno. Este afán por dominar lo que le rodea tiene como piedra

angular el conocimiento. Jean Piaget²¹ lo define como: “El conocimiento parece ser la resultante de unas interacciones que se producen a medio camino entre el sujeto y el objeto y, por tanto, que dependen de ambos al mismo tiempo, pero a causa de una indiferenciación completa y no de unos intercambios entre sus formas distintas”.

Piaget en su definición simplifica de una forma trivial el conocimiento al establecer una relación entre dos sujetos el que conoce y el que se deja conocer. Sería ingenuo pensar que en el conocimiento no dependiera del entorno, entendiendo por este desde individuo como parte de una sociedad, influido y condicionado por sus circunstancias hasta una amalgama de factores que influyen en mayor o menor medida en la realidad que percibimos.

El conocimiento podría ser entendido de diversas formas, siempre teniendo en cuenta la base sobre la que se asienta el proceso, bien sea contemplativo (Platón), asimilativo (Santo Tomás) o creativo (Hegel). Entiendo que no podemos definir el conocimiento sin considerar que todos y cada uno de estos procesos forman parte de un todo, conocer es contemplar, ver y observar es asimilar lo observado, nutrirse de ello y generar/engendrar ideas.

Esta realidad se puede conocer de una manera empírica o científica. La diferencia no radica en la naturaleza del objeto de estudio, sino en el modo de llegar a él y en los instrumentos que se utilizan para hacerlo. Una ciencia lo es, no por el sujeto de estudio,

²¹ ANDER-EGG, Ezequiel. *Técnicas de investigación social*. 24 ed., 7a imp. México: El Ateneo, 1996, p. 22.

sino por el método empleado, constituido por una serie de procedimientos, reglas y operaciones orientadas a la consecución de un fin concreto “No son los hechos mismos los que constituyen la ciencia, sino el método con que se los trata”²².

El conocimiento empírico es el adquirido partiendo de las necesidades que se presentan en la vida, hablamos de un conocimiento evolutivo, motivado por los cambios, vivencias, experiencias en definitiva por instinto, ese “que se adquiere en el trato directo con los hombres y con las cosas, es ese saber que llena nuestra vida diaria y que se posee sin haberlo buscado o estudiado, sin aplicar un método y sin haber reflexionado sobre algo”²³.

Sin embargo, el conocimiento científico es un saber crítico, metódico, verificable, sistemático unificado, ordenado, universal, objetivo, comunicable racional, provisorio y que explica y predice hechos mediante leyes. El conocimiento científico es objetivo, se estructura en sistemas verificables, obtenidos metódicamente los cuales se transmiten utilizando un lenguaje basado en reglas precisas y explícitas huyendo de las ambigüedades del lenguaje cotidiano.

El saber científico, según afirma Ezequiel Ander-Egg “se obtiene mediante procedimientos metódicos con pretensión de validez, utilizando la reflexión sistemática, los razonamientos lógicos y respondiendo a una búsqueda intencionada”²⁴, añade, que

²² PEARSON, Karl L. *The grammar of science*. Londres: Adam and Charle Blank, 1911, p. 910.

²³ BABINI, José. *El saber*. Buenos Aires: Galatea-Nueva Visión, 1975

²⁴ ANDER-EGG, Ezequiel. *Técnicas de investigación social*. 24 ed., 7a imp. México: El Ateneo, 1996, p. 28.

es condición “sine equa non” delimitar el problema objeto de estudio, diseñar la investigación y prever medios e instrumentos de indagación antes de proceder al análisis e interpretación de lo estudiado, “En suma: el conocimiento científico es el resultado de una tarea de investigación que se vale del método científico”²⁵. Esta es una de tantas formas de aproximarse al estudio de la realidad, sin embargo existe multitud de definiciones al efecto.

Según Mariano Tamayo y Tamayo, por ejemplo, “el método científico es un conjunto de procedimientos por los cuales se plantean los problemas científicos y se ponen a prueba las hipótesis y los instrumentos de trabajo investigativo”²⁶. Párdinas, citado por Tamayo y Tamayo, el método de trabajo científico es “la sucesión de pasos que debemos dar para descubrir nuevos conocimientos, o en otras palabras, para comprobar o disprobar hipótesis que implican o predicen conductas de fenómenos desconocidos hasta el momento”²⁷.

Cohen y Nagel afirman que, “el método científico es la persistente aplicación de la lógica para poner a prueba nuestras impresiones, opiniones y conjeturas, examinando las mejores evidencias disponibles a favor y en contra de ellas”²⁸.

²⁵ *Íbidem*

²⁶ TAMAYO Y TAMAYO, M. *El proceso de la investigación científica: Fundamentos de investigación*. México: Limusa, 1981, p. 26.

²⁷ PÁRDINAS, F. *Metodología y técnica de la investigación en ciencias sociales*. Buenos Aires: Siglo XXI, 1969 p. 43.

²⁸ COHEN, M. y NAGEL, E. *Introducción a la lógica y al método científico*. Buenos Aires: Editorial Amorrortu, 1973, p. 25.

Tamayo y Tamayo define igualmente la investigación como “un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento”²⁹. Bienvenido Visauta cita la definición del Webster’s International Dictionary³⁰, que define el proceso investigador como “la indagación o examen cuidadoso y crítico en la búsqueda de hechos o principios; una diligente pesquisa para averiguar algo” y añade que la investigación “comprende la definición de problemas; la formulación de hipótesis o soluciones sugeridas; la recopilación, organización y valoración de datos; la formulación de deducciones y alcance de consecuencias; y, por último, el ensayo cuidadoso de las conclusiones para determinar si encajan las hipótesis formuladas”³¹.

Visauta enuncia así en líneas generales, las fases de todo proceso investigador, en el que, en palabras de Mohammad Naghi, “hay que realizar numerosas actividades, unas en forma secuencial, otras en forma simultánea y tomar varias decisiones en diferentes etapas”³². Sin embargo, es importante no caer en planteamientos ambiciosos y de amplio alcance.

En el presente trabajo se realiza un acercamiento al nacimiento, evolución, concepto y funciones de la OTAN, que nos sirve de marco de referencia para situar el objeto de estudio. Para ello se ha optado por un análisis documental de la bibliografía disponible, así como de los estudios más recientes sobre la materia.

²⁹ TAMAYO Y TAMAYO, M. El proceso de la investigación científica: Fundamentos de investigación. México: Limusa, 1981, p. 21-22

³⁰ VISAUTA VINACUA, Bienvenido. Técnicas de investigación social. Barcelona: PPU, 1989, p. 41.

³¹ *Ibidem*, p. 41.

³² NAGHI NAMAUFOROOSH, Mohammad. Metodología de la investigación. México D.F.: Limusa, 1988, p. 61.

El presente estudio pretende abordar la Comunicación Estratégica en la OTAN, describir cómo surge la necesidad de su implantación en la estructura de la organización y justificar su utilización. Se centra por ello, en aspectos como la evolución del tratamiento informativo recibido, en términos generales y las transformaciones que esta institución ha sufrido desde su creación hasta nuestros días.

Atendiendo a esta identificación del objeto de estudio y a su consecuente localización espacio-temporal, se ha intentado ensamblar convenientemente diferentes elementos metodológicos y conceptuales, con el fin de redactar este trabajo de fin de máster, que nace en el seno de proceso de estudio con un objetivo conciso y firme: especificar la evolución de la OTAN desde su creación, como ha desarrollado la Comunicación Estratégica y cómo la lleva a la práctica.

Acotación del objeto del estudio y alcance de la investigación.

Con el fin de “conocer o entender mejor una porción del mundo real”³³, es *conditio sine qua non* antes de comenzar el proceso investigador, seleccionar de forma concisa el objeto de estudio. De este modo se consigue extraer de la realidad que nos envuelve la parte que nos interesa, el tema de investigación que nos ocupa, nuestra realidad. Para ello se empleará un modelo concreto de acercamiento a dicha realidad (método

³³ KRIPPENDORFF, Klaus. *Metodología de análisis de contenido: Teoría y práctica*. Barcelona: Paidós Comunicación, 1990, p. 252.

científico) y unas herramientas adecuadas (la metodología de la investigación) al objeto de lograr un estudio pormenorizado de un conjunto de supuestos, establecidos inicialmente como pilares del trabajo y que se resolverán en las conclusiones finales. De esta forma, nuestra realidad, será, tal y como queda patente en el título del presente documento, la comunicación estratégica en la Organización del Tratado del Atlántico Norte. Teoría, estructura y funcionamiento.

La selección del objeto de estudio está impulsada por la necesidad de aportar conocimiento al implacable mundo de la investigación y a su vez tratar de aportar “algún enfoque o punto de vista nuevo, que pueda significar un avance con respecto a lo ya conocido”³⁴. Para ello, han sido de gran utilidad las pautas expuestas por María José González³⁵.

- a) Revisar todas las investigaciones que se han realizado sobre la cuestión.
- b) Hablar con las personas que hayan investigado sobre el mismo tema o conozcan bien la materia.
- c) Observar globalmente el campo social a investigar.

El análisis de las tres premisas mencionadas ut supra ha permitido comprender los límites del trabajo de investigación. En primer lugar, atendiendo a la primera de ellas, es necesario señalar que, si bien es cierto que existe una cierta bibliografía relativa a la

³⁴ GONZÁLEZ RÍO, María José. *Metodología de la investigación social: Técnicas de recolección de datos*. Alicante: Aguaclara, 1997, p. 37.

³⁵ *Ibidem*

Comunicación Estratégica en la OTAN, la literatura científica no cuenta con investigaciones que hayan tenido como objeto central este tema de estudio desde el momento de su aparición hasta su aplicación actual. En otro orden de cosas, es necesario aclarar que el acceso a personas cuya experiencia suponga un valor añadido a esta investigación por su experiencia en el desarrollo y la aplicación del objeto de estudio no ha sido tarea fácil.

Y para terminar, la observación global del campo social a investigar nos ha mostrado la inexistencia de un verdadero conocimiento en el conjunto de la sociedad, de la importancia que para las instituciones supone consolidar una Comunicación Estratégica global y de cómo esta se aplica en la OTAN con el fin de conseguir los objetivos, a todos los niveles, establecidos por la Alianza.

Además, se ha tenido que hacer frente a lo que Mario Bunge ha dado en denominar límites físicos, es decir, “la imposibilidad, ya en principio, ya en la práctica, de obtener ciertas informaciones”³⁶.

Si la premisa inicial era intentar acceder al máximo número de documentos y testimonios para proceder a la confección de esta investigación, el hecho de que los Cuarteles Generales de la OTAN y los escenarios de aplicación del objeto de estudio, se encuentren fuera de nuestro país, ha supuesto una dificultad añadida. Se trata de una dificultad física, si bien el acceso a la documentación no ha supuesto problema alguno, dada mi posición en la organización, no ha sido así a la hora de acceder a las personas

³⁶ BUNGE, Mario. *Seudociencia e ideología*. Madrid: Alianza Universal, 1989, p. 175.

responsables de la implantación y en algunos casos de la ejecución de la Comunicación Estratégica en la OTAN, esto es debido a la gran movilidad y disponibilidad del personal militar, nacional y extranjero, tanto en las estructuras orgánicas nacionales como internacionales.

Esto supone sufrir cambios de destino, durante el ejercicio de la carrera profesional cada 2 o 3 años, pasar a desempeñar, en la mayoría de los casos, cometidos que poco o nada tienen que ver con los del destino anterior y que no necesariamente dentro de la estructura de la misma institución u organismo. Si bien esto supone la práctica imposibilidad de acceder a determinados individuos, no considero que sea un obstáculo insalvable debido a las entrevistas realizadas en publicaciones oficiales, las cuales se utilizarán de referencia en esta investigación.

Una vez elegido el tema, es necesario proceder a la formulación de los objetivos que se convertirán en directrices fundamentales a la hora de acometer la investigación. Para Selltiz³⁷, “el objetivo de toda investigación es descubrir respuestas a determinados interrogantes, a través de la aplicación de procedimientos científicos”.

Es cierto que la selección de un objeto de estudio no hace que el investigador disponga de conocimientos suficientes como para determinar qué tipo de datos tendrá que recoger, qué métodos habrá que emplear o cómo procederá al análisis de los datos

³⁷ SELLTIZ, C. *Métodos de investigación en relaciones sociales*. Madrid: Rialp, 1965

obtenidos, sin embargo los objetivos de la investigación sí ofrecen información acerca del marco conceptual susceptible de analizar.

En palabras de Mohammad Naghi, “estos objetivos describen las perspectivas de la investigación y especifican lo que se espera de los resultados”³⁸ de la misma. Es decir, todos los pasos de una investigación están interconectados: las conclusiones que se obtengan al final del proceso han de guardar una relación directa con los objetivos propuestos al inicio. La elaboración de la investigación que nos concierne, rematada en el presente documento, ha tenido un objetivo muy claro desde su primera página: ser capaz de mostrar cómo ha evolucionado la Comunicación Estratégica en la OTAN y cuál es su estructura y funcionamiento.

La idea de abordar este trabajo no es otra hacer ver cómo ha evolucionado la OTAN desde sus orígenes, tanto en estructura como en finalidad y en qué medida la Comunicación Estratégica supone la base para la resolución de todos los conflictos.

Para alcanzar el objetivo de nuestra investigación, se ha recurrido a la explicación de una realidad concreta –cómo ha evolucionado la estructura y las misiones de la OTAN desde su creación- empleando para ello una metodología válida y adecuada. El trabajo ha consistido en explicar, comprender y predecir; aspectos que, según Bunge³⁹, y en líneas generales, definen la ciencia, cuyo método se alza como el único camino “que

³⁸ NAGUI NAMAUFORROOSH, Mohammad. *Metodología de la investigación*. México D.F.: Limusa, 1988, p. 68.

³⁹ BUNGE Mario. *Seudociencia e ideología*. Madrid: Alianza Universidad, 1989, p. 19-20.

garantiza el conocimiento de la realidad: todos los demás métodos harán al hombre esclavo de sus opiniones”⁴⁰.

Una primera exploración sobre el estado de la cuestión fue suficiente para darse cuenta de que se trataba de un campo inexplorado cuya explicación podría desembocar en la identificación de puntos en común con otras instituciones y empresas y la posibilidad de aplicar procedimientos y estructuras similares. Esto supuso optar por la puesta en marcha de un proceso de investigación que fuera capaz de desembocar en un trabajo específico sobre el tema, en el que tuvieran cabida, tanto los conocimientos acumulados por el camino, como la experiencia y el buen hacer adquiridos a lo largo de los años carrera y ejercicio profesional.

Independientemente de que la investigación científica sea una actividad sistemática, crítica y controlada; también es una tarea donde la creatividad se torna necesaria. Para ser un buen investigador científico, es necesario, además de poner al servicio de la comunidad todos nuestros conocimientos sobre la realidad y los procedimientos científicos existentes para su análisis, grandes dosis de intuición y creatividad para diseñar el procedimiento por el cual llegaremos a la solución correcta al problema planteado.

El punto de partida de toda investigación lo constituye la acotación conceptual, espacial y temporal del objeto de estudio, precisado de la siguiente manera:

⁴⁰ PEIRCE, Charles S. Mi alegato a favor del pragmatismo. Buenos Aires (Argentina): Aguilar, 1971, p. 35 .

- a) Conceptual: La comunicación estratégica en la OTAN.
- b) Espacial: La Organización del Tratado del Atlántico Norte.
- c) Temporal: Desde el año 2009 hasta la actualidad.

La razón de la acotación temporal no es otra que en el año 2009 se publicó la “NATO STRATEGIC COMMUNICATIONS POLICY” y un año más tarde el “2010 Strategic Concept” que define los objetivos que van a orientar el trabajo de la OTAN. Si bien este trabajo pretende explicar cuál ha sido la evolución de la estructura de la organización y las causas que han desembocado en la transformación de estas y sus misiones desde su creación, tras la firma del Tratado de Washington, en Abril de 1949.

Basta con echar la vista atrás para darse cuenta que la transformación, a la que hago referencia, ha ido en paralelo con la historia de Europa y en respuesta a una nueva situación de seguridad. En definitiva esta transformación, que afectó a la estructura militar y a la Fuerza, tenía como objetivo permitir a la Alianza acometer misiones no solo enfocadas a la defensa colectiva, sino a la de gestión de crisis, (mantenimiento de la paz y tareas de apoyo a la paz en cooperación con los llamados países amigos (que no miembros)) y cooperación en seguridad, lo que supuso un cambio sustancial en sus misiones con relación a las establecidas en el Tratado de Washington, la creación de una Alianza de defensa colectiva según se define en el Artículo 51 de la Carta de las Naciones Unidas.

Para entender el porqué de la necesidad de la aparición de la Comunicación Estratégica en una organización como la OTAN es necesario conocer su evolución afectada no solo

por la sucesiva incorporación de países, sino por a la historia reciente de Europa y la ampliación de su zona de influencia.

En resumen, la observación sobre el objeto de estudio ha supuesto una revisión documental bibliográfica, fundamentalmente en la primera parte del trabajo. La elección de los títulos ha sido condicionada por disponibilidad, actualidad de contenidos y preferencias personales. Las fuentes documentales principales consultadas para este Trabajo Fin de Máster han sido:

- a) Documentación oficial de la de la OTAN, referida a Comunicación Estratégica.
- b) Bibliografía General: Publicaciones oficiales sobre Comunicación Estratégica en otras organizaciones.(ver bibliografía)
- c) Bibliografía Específica: Revistas publicadas por la OTAN. Webs oficiales, en general se refiere al uso de material en la preparación de aspectos concretos.

CAPITULO I

1. Entender la Comunicación Estratégica.

La Comunicación Estratégica ha emergido, en su forma actual, como respuesta a las demandas de interconectividad mundial. Desde el punto de vista de la Defensa, el escenario se ha vuelto más complejo, fundamentalmente en lo relativo al carácter contemporáneo de los conflictos, la rapidez con la que evoluciona el entorno informativo, un mundo cada vez más globalizado y el tener que lidiar con un adversario siempre cambiante. La Comunicación Estratégica permite afrontar estas complejidades de una forma más efectiva, en aras de alcanzar los intereses que los países tienen como Nación y en el caso de la OTAN como organización internacional.

Con el fin de entender la Comunicación Estratégica, esta se analizará desde cuatro ejes. Un primer eje en la que se esbozará una definición de Comunicación Estratégica desde el punto de vista de la Defensa, en segundo lugar se explicara cual es el fin último de la Comunicación Estratégica, en definitiva ¿qué hace por nosotros?, que dará paso a una tercera parte, en la que se expondrá lo que supone la Comunicación Estratégica para la Defensa. Para finalizar, una cuarta parte, describiría de forma muy somera algunas implicaciones de esta en la Defensa.

2. Definición de Comunicación Estratégica

La Comunicación Estratégica es vital para la seguridad de una nación y su política exterior. El término Comunicación Estratégica, engloba a una gran variedad de instrumentos usados por los gobiernos durante generaciones con el fin de *entender* de forma global las actitudes y culturas, *establecer* un diálogo de ideas entre personas e instituciones, *asesorar* a los elaboradores de políticas, diplomáticos y líderes militares sobre las implicaciones que tienen en la opinión pública los diferentes posicionamientos y decisiones políticas, e influir en actitudes y comportamientos utilizando estrategias de comunicación .

La Comunicación Estratégica puede ayudar a acotar / entender el contexto y establecer las relaciones que permitan alcanzar los objetivos políticos, económicos y militares perseguidos. De igual modo puede ser utilizada para movilizar al público en apoyo de importantes iniciativas políticas, y en caso de una crisis apoyar los objetivos antes, durante y después del conflicto. Para ser efectiva, los comunicadores estratégicos deben entender las actitudes y culturas, respetar la importancia de las ideas, adoptar las tecnologías información más avanzadas y utilizar sofisticadas técnicas y estrategias de comunicación. Para ser persuasivo en definitiva hay que ser creíble.

La política, la diplomacia, las operaciones militares y la Comunicación Estratégica no deberían de gestionarse de forma separada. La buena Comunicación Estratégica no puede conseguir apoyo de políticas que la mayor parte de la población vea de un modo desfavorable, ni siquiera los mensajes, ni los temas, ni las palabras, mas

cuidadosamente elaboradas, persuaden cuando el mensajero carece de credibilidad y autoridad sobre el mensaje subyacente.

Para algunos, la Comunicación Estratégica no es evidente en si misma, llegando a sugerir que no hace ninguna falta por que los grandes medios de comunicación, tipo CNN, FOX, BBC, etc. ya que lo hacen por nosotros al proporcionar abundante información. Sin embargo se olvidan que son complejas estructuras empresariales cuyo principal interés son las noticias y la rentabilidad del negocio. Así algunos políticos, corporaciones o grupos de defensa se contentan con dejar sus campañas políticas, objetivos empresariales y agendas políticas a la improvisación o a los medios. Una nación necesita la capacidad de Comunicación Estratégica, planeada, dirigida, coordinada, financiada y conducida de tal forma que defienda los intereses como nación.

Sin embargo, no hay aun una sola definición de Comunicación Estratégica o STRATCOM.⁴¹ Teniendo en cuenta todas esas definiciones, desde el punto de vista de la Defensa podríamos enunciar la siguiente definición, “Avanzar en los intereses nacionales mediante el uso de todos los medios de comunicación de los que dispone la Defensa para influenciar en las actitudes y comportamientos de las personas”.

Otra definición podría ser “el uso sistemático y coordinado de todas las herramientas de comunicación de las que dispone una Nación, con el fin de alcanzar los objetivos de seguridad nacionales influenciando las actitudes y comportamientos de los individuos, grupos y estados”

⁴¹ El tema de Comunicación Estratégica genera confusión porque (1) este término tiene muchas definiciones, tanto formales como informales, (2) posee una gran variedad de significados dependiendo de la definición y como se escribe (en mayúsculas, abreviado, plural singular o en acrónimo) o el contexto dentro del cual se usa, y (3) el gran numero de términos que se superponen con el de comunicación estratégica, como pueden ser poder e influencia.

Esta definición en concreto describe la comunicación “palabras, imágenes y acciones públicas que incluye “Public Information”, “Public Affairs”, “Information Operations”, “Defense Diplomacy”, “soft power activities” y “diplomatic campaigning”.

3. Principios de la Comunicación Estratégica.

Debemos considerar el concepto de Comunicación Estratégica como algo en constante evolución, si bien en el punto anterior se han propuesto varias definiciones, según el U.S. Joint Warfighting Center todas ellas deberían responder a siete principios fundamentales⁴²:

a) *Dirección* al más alto nivel (Leadership-driven). Los líderes se deben comprometer con la Comunicación Estratégica de una forma decisiva y conducir el proceso. Es lógico pensar que si pretendemos asegurar la total integración de los esfuerzos comunicativos, los líderes deberían tener en cuenta la comunicación en todas sus acciones. El éxito o no de la Comunicación Estratégica, la unidad de acción y las palabras e imágenes, comienza con unas directrices y orientaciones claras desde el punto de vista del liderazgo. Tanto los objetivos deseados como los productos finales deben de estar fuertemente ligados a las ideas principales de una operación, a todos los niveles de planeamiento, buscando como resultado que la narrativa siempre esté unida al plan.

b) *Credibilidad*. Es la percepción de veracidad y respeto entre los diferentes actores.

Podemos decir sin miedo a equivocarnos que la credibilidad y la consistencia son la

⁴² Commander’s Hand book for Strategic Communication, US Joint Force Command, Joint Warfighting Center , 24 junio 2010.

base fundacional de una comunicación efectiva, dado que está basada en la percepción de exactitud, veracidad y respeto. Todas las acciones, imágenes y palabras deben de estar integradas y coordinadas tanto interna como externamente, sin que exista ninguna incoherencia ni inconsistencia, ni entre las palabras y las acciones, ni entre las políticas y las acciones. A veces la credibilidad se sustenta en las personas, es por ello que en ocasiones se utilice a individuos con una probada credibilidad como interlocutores del mensaje.

c) **Comprensión:** es el profundo conocimiento de actitudes, culturas, identidades, comportamientos, historia, perspectivas y sistemas sociales. En definitiva lo que decimos, hacemos o mostramos es lo que otros quieren ver y oír. La experiencia de un individuo en concreto, su cultura y su conocimiento proporciona el contexto en el que debemos situarnos, y define cómo serán las percepciones del individuo y por consiguiente cómo juzgará nuestras acciones. Es imprescindible comprender, por otro lado, que los valores morales no son conceptos absolutos, sino que son relativos a la sociedad a la que pertenece el individuo y al legado cultural, esto supone que el significado del mensaje que queremos comunicar mediante palabras, acciones o imágenes, lo define la audiencia no el interlocutor y que actuar sin un profundo conocimiento de la audiencia nos llevaría a una falta de entendimiento que en ocasiones podría tener serias consecuencias.

d) **Diálogo.** Principio que podríamos definir como el intercambio recíproco de ideas con el fin de promover el entendimiento mutuo y fortalecer las relaciones. Una comunicación efectiva requiere un diálogo recíproco entre las partes. Esto supone realizar una escucha activa que genere una conexión entre las partes en pro de

conseguir un mutuo entendimiento que conduzca a la creación de confianza. El éxito depende del fortalecimiento y el aprovechamiento de las relaciones. Los líderes deben aprovechar estas relaciones con el fin de contextualizar sus políticas y acciones como paso previo a las operaciones o eventos. El éxito en la implementación y la ejecución de la Comunicación Estratégica no es algo que suela suceder de la noche a la mañana; las relaciones tardan en desarrollarse y requieren de una escucha activa, respeto por la cultura y fomento de la confianza.

e) *Global:* Cada acción, imagen y palabra envía un mensaje. La comunicación ya no tiene límites en tiempo o espacio. Actualmente todos los actores son comunicadores lo hagan de una forma deliberada o no. Todo lo que una institución, organismo o una Fuerza Conjunta (en el caso de la Defensa) hace o dice, o incluso deja de hacer o decir, tiene consecuencias intencionadas o no. Cada acción, palabra e imagen envía un mensaje, y cada miembro del equipo es un mensajero del primer al último miembro de la organización. En un entorno globalizado como el actual, todas las acciones comunicativas pueden tener un impacto en el nivel estratégico, dado que las audiencias inesperadas son inevitables, por lo tanto los líderes deben de tener siempre en cuenta todos los resultados de sus acciones.

f) *Unidad de esfuerzos:* Supone la integración y coordinación tanto vertical como horizontalmente. La Comunicación Estratégica es un proceso constante, colaborativo que debe ser integrado verticalmente desde el nivel estratégico al táctico, y horizontalmente a través de interlocutores directos, los llamados “stakeholders”. Son los líderes, los que deben coordinar y sincronizar las capacidades y los instrumentos de poder dentro de su área de responsabilidad, áreas de influencia y sus áreas de interés

para alcanzar los resultados deseados. Si partimos de la base de que una agencia, institución u organización no actúa de forma individual, lo ideal sería que todos aquellos que puedan generar un impacto en la audiencia estén integrados en la estrategia de comunicación.

g) *Orientada a resultados:* La Comunicación Estratégica debe estar enfocada a alcanzar resultados específicos en pro de conseguir el “end state” definido inicialmente. El proceso de comunicación, los temas, las audiencias objetivo y los modos de conectar con el público se derivan de la visión política, la estrategia, la planificación de la campaña y el diseño operacional. La Comunicación Estratégica no es simplemente "otro instrumento en la caja de herramientas del líder"⁴³ sino que debe dirigir toda lo que una organización hace y dice.

h) *Respuesta adecuada:* audiencia, mensaje tiempo y lugar correctos. La Comunicación Estratégica debería estar enfocada a un “end state” a largo plazo. Una respuesta rápida y a tiempo ante unas condiciones cambiantes y crisis es crucial y puede tener efectos estratégicos.

La Comunicación Estratégica debe llegar a las audiencias en las que estamos interesados, mediante un mensaje personalizado que sea relevante para dicho público y por lo tanto requiere de un amplio debate que permita alinear todas las acciones, imágenes y palabras en apoyo de la política, el marco genérico de objetivos estratégicos y la visión a largo plazo. De igual modo, se deberían tener en cuenta los ciclos de decisión de los posibles adversarios/oponentes/competencia, dado que el tempo y la

⁴³ Commander's Hand book for Strategic Communication, US Joint Force Command, Joint Warfighting Center , 24 junio 2010.

adaptabilidad también son cruciales para el éxito. Sin embargo, son escasas, por lo general, las oportunidades en las que podremos lanzar determinados mensajes y conseguir los resultados deseados.

i) *Continuidad:* la Comunicación Estratégica supone un proceso continuo de investigación y análisis, planeamiento, ejecución y evaluación. El éxito de este proceso requiere un análisis diligente y continuo y una evaluación que realimente el proceso de planeamiento y de ejecución, dado que la Comunicación Estratégica apoya, tal y como se ha mencionado anteriormente, los objetivos de la organización y se adapta, según sea necesario, a los cambios de planes.

4. El propósito de la Comunicación Estratégica

4.1. La información y los instrumentos nacionales.

El propósito último de la Comunicación Estratégica es avanzar en la consecución de los intereses de una organización y apoyar sus políticas y objetivos. Muchos países consideran que hay cuatro instrumentos al servicio del poder de una nación: el diplomático, el económico, el militar y la información. Otros como Reino Unido sin embargo solo toman en cuenta 3 instrumentos: el diplomático, el militar y el económico, y consideran la información como un catalizador de los 3. La Comunicación Estratégica juega un papel crucial a la hora de dirigir e integrar el capítulo de la información con los diferentes instrumentos de poder, centrando toda la atención de los líderes, planificadores y operadores en crear y difundir las comunicaciones de un modo coordinado, coherente y que se refuercen entre sí.

4.2 Dirección estratégica.

La Comunicación Estratégica nos ayuda a alcanzar nuestros objetivos estratégicos y es por tanto una herramienta estratégica ejecutada por el más alto nivel de gobierno cuando construyen y tejen el entramado de mensajes clave en apoyo de sus objetivos políticos. Es en definitiva una de las maneras mediante las cuales los líderes estratégicos proporcionan dirección y orientación a la maquinaria gubernativa.

5. ¿Qué significa la Comunicación Estratégica para Defensa?

5.1 Implicaciones para Defensa.

Defensa tiene que asegurarse que sus palabras términos de Comunicación Estratégica estén perfectamente alineadas con sus actos. Para alcanzar la deseada influencia⁴⁴, la Comunicación Estratégica necesita de una política creíble y una estrategia que esté diseñada, integrada y comunicada a todos los niveles, desde el estratégico al táctico. Esto supone que un Ministerio de Defensa tiene que ejecutar una doble función, como ministerio y como cuartel general a nivel estratégico militar, de una forma coherente.

Defensa desde el punto de vista de la Comunicación Estratégica debería considerarse de dos maneras:

Defensa como un ministerio o departamento de estado que proporciona la capacidad militar en apoyo de los intereses nacionales, incluyendo la contribución a la seguridad

⁴⁴ Desde el punto de vista de la contribución militar, se define influencia como el poder o la habilidad de afectar las creencias y comportamiento de alguien, o bien a una persona o cosa con tal habilidad o poder.

nacional, su comprensión y su concienciación. Cualquier cosa que Defensa, o alguno de sus miembros, diga o haga afecta a la percepción de su habilidad en apoyo de los intereses nacionales. De modo que lo que se dice y se hace con respecto a capacidades, como pueden ser personal, equipamiento e infraestructuras, puede tener un efecto en la Comunicación Estratégica.

Defensa, además, conduce operaciones específicas. La Comunicación Estratégica debe ser una parte integral de la estrategia y del diseño de las operaciones. La reputación de Defensa se ve afectada no por el éxito percibido de las operaciones en curso, sino por la habilidad percibida para mantener esa capacidad en un futuro. Una reputación pobre fortalecería la percepción de nación débil e incluso podría reducir la confianza en la reputación de la propia organización más que en el propio individuo. Es obvio que una buena reputación genera confianza y alienta la percepción de fortaleza nacional.

En definitiva podíamos considerar la Comunicación Estratégica como una filosofía, en parte una capacidad y en parte un proceso. La Comunicación Estratégica es un elemento clave para Defensa dado que es la base que permite identificar, el enfoque correcto en la elección de las palabras, las imágenes y las acciones con el fin de influenciar. Esta filosofía necesita ser aplicada por todo el mundo. La consecución de los resultados deseados requiere un proceso de apoyo y hacer uso de un amplio espectro de capacidades como pueden ser los canales y medios de comunicación, las actividades de información y las operaciones psicológicas.

5.2 Política, estrategia y Comunicación Estratégica.

La Comunicación Estratégica es una parte fundamental de la estrategia, tanto informando como en apoyo de la política. Una buena Comunicación Estratégica se forja

partiendo bien de una gran idea, bien de una colección coherente de pequeñas ideas, con un razonamiento fundamental claro y un propósito unificador. Para ser efectiva, la estrategia debe ser comunicada de forma instantánea y así conseguir consolidarla dentro y fuera de nuestras fronteras. La lógica de la estrategia y la apelación deben ser convincente y fácilmente comprensibles y deben buscar ganar y mantener la iniciativa, asegurándose de cuadrar perfectamente con los fines políticos. En definitiva se trata de unir a los actores principales a los instrumentos de poder y además tiene que ser simple o al menos se ha de poder explicar de un modo simple. La Comunicación Estratégica es el modo mediante el cual los líderes y en el caso de Defensa los mandos, establecen y comunican su estrategia de tal modo que no solo se resuma en palabras sino que se demuestre con hechos.

5.3 Tipos de Comunicación Estratégica.

Podríamos decir que existen en general 5 tipos de actividades utilizadas por los gobiernos en la Comunicación Estratégica. Defensa contribuye de forma diferente en cada una de ellas aunque a veces se superponen.

a) *Mensajes publicitarios diseñados con el fin de reasegurar y generar confianza en una institución (como puede ser Defensa).* Esto se llevaría a cabo a través de medios de comunicación tanto online como offline, normalmente utilizando creadores de opinión y en algunos casos a través de comunicaciones dirigidas a una audiencia blanco concreta.

b) *Actividades encaminadas a establecer contacto con los individuos, comunidades y empresarios del propio país para informar, alertar y dirigir comportamientos que creen resiliencia.* Estas suelen ser actividades que involucran a todo el gobierno en general.

c) *Actividades dirigidas a cambiar actitudes e influenciar los comportamientos de individuos o grupos.*

d) *Actividades que reduzcan la probabilidad de acciones en contra de los intereses nacionales mediante la influencia internacional (soft power).* El llamado “Soft Power” se basa en conseguir que otras naciones aspiren a ser como nosotros, “la habilidad de conseguir los resultados deseados a través de la atracción”⁴⁵. Defensa contribuye mediante la efectividad de su “Hard Power”, la calidad de sus fuerzas armadas, y un amplio espectro de actividades “Soft Power”, entre los que podemos incluir la capacidad militar de reconstrucción, los programas de difusión, la diplomacia de defensa y los contactos en zona.

e) *La comunicación en apoyo de los esfuerzos diplomáticos diseñados para influir a estados hostiles y amigos.* Este sería principalmente una labor de Gobierno donde la contribución de Defensa se limitaría en todo caso al llamado “Key-leader engagement”.

En definitiva la Comunicación Estratégica desde el punto de vista de Defensa es algo que afecta a toda la institución, no solo a los responsables de la comunicación. Para tener éxito, los líderes tienen que articular, de una forma clara, qué efectos se quieren conseguir y deben tener un conocimiento detallado de los modos en los que las audiencias pueden ser influenciadas en apoyo de los efectos. Además requiere, una dirección a alto nivel en cuanto a los objetivos y las actividades de comunicación, un

⁴⁵ Nye J.S. Jr, *Soft Power. The Means to Success in World politics*, page 3, New The Means to Success in World politics, page 3, New York, Public Affairs 2004.

proceso de coordinación y distribución de las comunicaciones, así como la capacidad de medir los efectos.

Sin embargo, todo el mundo en la organización debe de ser consciente de la comunicación. Existen oportunidades que apoyan la Comunicación Estratégica en todos los niveles, y es importante, desde mi punto de vista, asegurarse de que no se pierdan. Para ello, todos los miembros de una organización deberían sentirse en posición de comunicar, lo que requiere tanto una dirección descentralizada como una orientación y disciplinas claras de la narrativa. En la actualidad las organizaciones más innovadoras son capaces de descentralizar y comunicar de forma efectiva, no solo porque a sus miembros los une una filosofía común (la Comunicación Estratégica), sino porque tiene la orientación y la disciplina para practicarla, (en su mayoría los más efectivos comunicadores son los “juniors” de las organizaciones).

6. Implicaciones generales de la Comunicación Estratégica para Defensa.

En términos generales Defensa reflejará y se alinearán con la estrategia y los mensajes fundamentales emanados de Gobierno, para lo que puede necesitar desarrollar una estrategia militar subordinada y una Estrategia de Comunicación complementaria. Este es el punto donde la combinación de capacidades y procesos requiere asegurarse de que los mensajes son coherentes y coordinados. Los mensajes además deben de ser generados de forma particularizada y del modo más apropiado para la audiencia a la que se dirige con el fin de conseguir la influencia deseada.

Aunque las políticas y las estrategias nacionales deberían definir la estrategia militar, los órganos de Defensa de los países poseen una capacidad de planeamiento estratégico que puede ser usado como catalizador de la estrategia formulada por los Gobiernos, dado que el desarrollo de esta puede necesitar ser más iterativo y dinámico que la jerarquía sugerida por los gobiernos.

Tal y como se ha mencionado anteriormente la Comunicación Estratégica requiere el uso coordinado de diferentes capacidades de la Defensa como son las operaciones de información (INFOOPS) que podrían incluir operaciones psicológicas (PSYOPS) así como hacer presencia y posicionamientos, en paralelo con la diplomacia de Defensa y en conjunción con otros activadores como son maniobras y demostraciones de fuego real.

Es lógico pensar que estas capacidades informativas deban de estar coordinadas con las operaciones que involucren a medios de comunicación “Media Operations” o “Public Affairs “ y que además requieran que una dirección de comunicación que mantenga una visión global de todas ellas con el fin de unificar actuaciones, sin embargo, y a pesar de que todas las comunicaciones deben de ser coherentes, puede haber puntos de fricción en el espacio operacional, como por ejemplo, entre las operaciones con medios de comunicación rutinarias y aquellas cuyo fin es influenciar, como el engaño (deception) operacional o táctico, en ese momento primaría la obligatoriedad auto impuesta por los organismos de decir la verdad.

En definitiva, la Comunicación Estratégica es algo más que realizar estas actividades informativas más efectivas, consiste en planear todas nuestras actividades a futuro de manera que nos guiemos por la pregunta *¿Qué efecto tiene esta comunicación en*

aquellos que pretendo influenciar?. Es por ello que los miembros de una organización como Defensa necesitan aplicar los principios de la Comunicación Estratégica con el fin de asegurarse que sus palabras, imágenes y acciones apoyen la estrategia y unos mensajes fundamentales que han de ser claros, concisos, memorizables y no largos monólogos.

CAPITULO II

1. Orígenes de la OTAN.

En abril de 1949, doce países a ambos lados del Atlántico formaron la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) con el fin de contrarrestar las acciones de la Unión Soviética que trataba de extender su control en Europa del Este hacia otras partes del continente. El tratado fue firmado en Washington por Bélgica, Canadá, Dinamarca, Francia, Islandia, Italia, Luxemburgo, los Países Bajos, Noruega, Portugal, Reino Unido y EEUU. Estos acordaron defenderse mutuamente en caso de alguno de ellos fuera agredido militarmente. La OTAN nació así como un organismo de defensa colectiva.

Desde la desaparición de la Unión Soviética y el fin de la Guerra Fría, la Alianza ha asumido nuevos roles y formado nuevas asociaciones con el fin de extender la seguridad y estabilidad a la zona Euro-Atlántica como un todo, supone por ello una pieza clave las estructuras de seguridad Euro-Atlánticas y de acuerdo con el Art.10 del Tratado, la Alianza ha permanecido siempre abierta a la adhesión de otros Estados Europeos con la intención de seguir consolidando sus ideales y contribuir a la seguridad de la zona Euro-Atlántica.

Así en 1952, Grecia y Turquía se unieron a los 12 miembros originales de la Alianza, seguidos en 1955 por la República Federal Alemana y en 1982 por España.

En la Cumbre de Jefes de Estado de Madrid, en julio de 1992, comenzaron las conversaciones para la adhesión de la República Checa, Hungría y Polonia, la cual no se hizo efectiva hasta el 12 de marzo de 1999.

En la Cumbre de la OTAN celebrada en abril de 1999 en Washington se lanzó el Plan de Acción para la Afiliación (Membership Action Plan (MAP)), que proporcionaba un programa de actividades orientado a preparar a los países aspirantes de cara a su futura pertenencia a la Alianza. Dichos países estaban llamados a elevar sendos programas de preparación a nivel nacional. Programas que serían revisados por la Alianza y sobre los que se realizaría un seguimiento de su implementación previa a la adhesión. Esto tiene su explicación si consideramos que para el MAP la adhesión de países democráticos parte de un proceso más amplio de integración en Europa que abarcaba otras instituciones europeas.

En la Cumbre de Praga celebrada en noviembre de 2002 se invitó a Bulgaria, Estonia, Lituania, Letonia, Rumania, Eslovaquia y Eslovenia a formar parte de la Alianza, aunque dicha adhesión no se formalizó hasta el 29 de marzo de 2004.

Albania y Croacia han sido los últimos países en unirse a la OTAN, si bien fueron invitados en la Cumbre de Bucarest celebrada en abril de 2008, no se les nombró miembros definitivos hasta abril del 2009 en la Cumbre de Estrasburgo-Kehl.

En dicha cumbre además, no solo se invitó a la Antigua República Yugoslava de Macedonia a iniciar el camino para su adhesión, sino que se vio con buenos ojos el posicionamiento de Ucrania y Georgia para convertirse en países miembros.

Tal y como se puede observar, la OTAN, formada en la actualidad por 28 países miembros, ha permanecido fiel a su política integradora en pro de la estabilidad de la zona Euro- Atlántica.

1.1. ¿Por qué la OTAN?

El propósito esencial de la OTAN es asegurar la libertad y seguridad de sus miembros mediante medios políticos y militares, de acuerdo con los principios de la Carta de la Naciones Unidas⁴⁶. Se dedica a proteger la democracia, la libertad internacional y la legalidad. La OTAN entiende que la mejor manera de salvaguardar estos valores compartidos es traer la paz a Europa como unidad y por ello ha trabajado desde su concepción para conseguir este propósito, propósito que por otro lado permanece inalterable.

1.2 La conexión trasatlántica

Si nos paramos a reflexionar, nos daremos cuenta de que la OTAN es la única organización que une EEUU y Canadá con Europa. Finalizada la Segunda Guerra Mundial, mientras los aliados Europeos estaban reconstruyendo sus debilitadas economías, restaurando sus industrias y desarrollando sus capacidades defensivas, su seguridad era proporcionada principalmente por el Tratado del Atlántico Norte y en particular por aliados de América del Norte.

⁴⁶ Art. 51 de la carta de las NNUU establece el derecho inherente a cualquier estado miembro a la autodefensa individual o colectiva. El preámbulo del Tratado del Atlántico Norte deja claro que la carta de las UN es el marco dentro del que operara la Alianza.

Al mismo tiempo se alcanzó un alto grado de solidaridad política entre los países miembros debido al deseo de aplicar el principio de reciprocidad: Cada país actuará contra una amenaza a una nación aliada como si de ella misma se tratase. Esta reciprocidad, combinada con el paraguas de seguridad Norte Americano, dependía del deseo de los estados miembros de reconstruir sus propias capacidades militares, dentro del marco proporcionado por la Alianza. El nexo trasatlántico y la OTAN permanecen como la base de la defensa colectiva y es el foro esencial para las consultas sobre seguridad entre Europa y Norte América.

La cooperación entre ambas partes es crucial para defender los valores comunes y confrontar amenazas y desafíos comunes de donde quiera que vengan.

1.3 La OTAN del siglo XXI

Durante muchos años, mientras los países europeos miembros proporcionaban la mayor parte de las fuerzas militares con base en Europa, Estados Unidos, no solo soportó la mayor parte de la carga financiera, sino que además lideró el desarrollo político de la Alianza. Hoy en día los papeles se han reajustado y tanto Europa como EEUU tienen el mismo peso dentro de la Alianza, pasando a ser no solo una comunidad donde se comparten los mismos valores sino también las responsabilidades.

Desde el comienzo de la década de los 90, tras el final de la Guerra Fría, la OTAN ha sido capaz de tener una visión más amplia y completa de la seguridad, ha dejado de centrarse solo en la defensa territorial y le ha dado igual importancia a la generación de confianza y el desarrollo de cooperación con los países no miembros. La mejora de la estabilidad y seguridad de la Europa de hoy incluye por tanto a otros países y

organizaciones dentro de nuevos acuerdos de cooperación. La alianza contribuye por tanto a una nueva arquitectura de seguridad Europea en la que los países no miembros pueden participar tanto a modo individual como en conjunto a través de su pertenencia a esos organismos internacionales. Por otro lado la Alianza se está transformando, con el fin de adaptar sus estructuras, procesos y capacidades a los desafíos del siglo actual mientras lleva a cabo un amplio espectro de misiones encaminadas a promover la estabilidad donde se necesite y defender la seguridad y los valores de sus miembros.

1.4 Nuevos retos, nuevos riesgos, nuevos cometidos

Con el final de la Guerra Fría a comienzos de los 90, quedó claro que la amenaza de una acción militar directa había desaparecido, la inestabilidad en algunas partes de Europa se había incrementado, debido al gran número de conflictos, originados, generalmente, por tensiones étnicas y religiosas que habían estallado tanto en Yugoslavia como en zonas que antes habían pertenecido a la Unión Soviética y que dichos conflictos además amenazaban con extenderse por dichas regiones e incluso extenderse más allá de sus fronteras.

En respuesta a dichos riesgos, la OTAN ha evolucionado, a lo largo de los 10 últimos años, de ser una alianza exclusivamente centrada en la defensa colectiva a una que proporciona un foro donde sus muchos estados miembros cooperan en el campo de la seguridad con la idea de preservar el equilibrio estratégico en Europa, amenazado tras la caída del muro de Berlín, y salvaguardar la libertad e independencia de sus miembros. Todo esto quedó plasmado en el Concepto Estratégico de la Alianza firmado por los Jefes de Estado y de Gobierno de los países miembros en abril de 1999 en la Cumbre

de Washington, el cual destacaba los riesgos y desafíos que aparecían en el escenario estratégico del momento.

A la vista de estos riesgos y desafíos, y con el fin de salvaguardar la libertad y seguridad de sus miembros, la Alianza adoptó nuevos cometidos relacionados con la seguridad: consulta, disuasión y defensa, gestión de crisis y relaciones de colaboración⁴⁷.

a) Terrorismo y armas de destrucción masiva.

En la Cumbre de Praga en noviembre de 2002 y en respuesta a lo ocurrido el 11 de septiembre de 2001, la Alianza aprobó un paquete global de medidas, basado en el Concepto Estratégico de la OTAN, con el fin de fortalecer su habilidad para hacer frente al reto que supone garantizar la seguridad de sus fuerzas, población y territorio, de cualquier amenaza venga de donde venga, incluido la amenaza que supone el terrorismo y la proliferación de armas de destrucción masiva. En junio de 2004, en la Cumbre Jefes de Estado y de Gobierno de Estambul se aprobaron una serie de medidas encaminadas a la contribución de la comunidad internacional, tanto a nivel individual como colectiva, en la lucha contra el terrorismo. Este ideal quedó plasmado en el Concepto militar de la OTAN para la defensa contra el terrorismo.

b) Lucha contra el tráfico de seres humanos.

Con el objeto de apoyar los esfuerzos internacionales para combatir este nuevo tipo de esclavitud, que por otro lado supone un flagrante abuso de los derechos humanos y alimenta la corrupción y el crimen organizado, la OTAN, en la Cumbre de Estambul, aprobó una política global de lucha contra el tráfico de seres humanos.

⁴⁷ Misión SFOR en Bosnia-Herzegovina (1996)

2. **Foros, programas, asuntos políticos y relaciones bilaterales de la OTAN.**

No se puede llegar a entender la importancia de la Comunicación Estratégica en la OTAN sin conocer los foros, programas y relaciones bilaterales en las que está inmersa la Alianza.

a) Consejo de la Asociación Euro-Atlántica⁴⁸ y la Asociación para la Paz⁴⁹.

El Consejo de la Asociación Euro-Atlántica, es un foro multinacional creado en 1997 donde los países miembros de la OTAN se reúnen de forma regular para tratar temas relacionados con la política y la seguridad, así como el desarrollo de la cooperación mutua en diferentes esferas.

En la actualidad está formado por los 28 países de la OTAN y 22 países amigos, que a su vez pertenecen además al Programa de Asociación por la Paz (PfP).⁵⁰

El EPAC proporciona un marco político genérico para la cooperación de la OTAN con los países “asociados”, así como la posibilidad de desarrollar relaciones bilaterales entre la OTAN y cualquiera de estos de forma individual con el PfP. Este es un foro en el que los Aliados y los “asociados” realizan consultas en muy diversos temas, entre los que se incluyen, pero no se limitan, la gestión de crisis y en las operaciones de apoyo a la paz, asuntos regionales, control de armas, temas relacionados con la proliferación de armas de destrucción masiva, terrorismo internacional, temas de defensa como pueden ser

⁴⁸ Euro-Atlantic Partnership Council (EAPC)

⁴⁹ Partnership for Peace (PfP)

⁵⁰ Partnership for Peace programme (PfP)

planeamiento, presupuestos, política y estrategia; planeamiento de emergencias civiles y preparación ante posibles desastres, cooperación armamentística, seguridad nuclear, cooperación cívico-militar de la gestión del tráfico aéreo y cooperación científica.

Las reuniones de la EPAC se realizan mensualmente a nivel embajador, anualmente a nivel Ministros de Exteriores, de Defensa y Jefes de Estado Mayor de la Defensa y ocasionalmente a nivel de cumbre.

En 2005, se reunieron los representantes de los países del EPAC al más alto nivel con el fin de tratar temas relacionados con la seguridad y averiguar cómo la OTAN y los países asociados podrían relacionarse de la mejor forma posible. Como parte activa en el programa PfP, un país asociado puede realizar consultas a la OTAN de forma individual si percibiera una amenaza contra su integridad territorial, independencia política y seguridad. Ambos la EPAC y el PfP son conceptos dinámicos que reciben constantemente aportaciones para hacer frente y adaptarse a los retos derivados de un entorno de seguridad cambiante.

En 1994 se lanzó el programa de Asociación para la Paz (PfP) que nació con la idea de pertenencia y cooperación en los temas militares y los relacionados con la defensa en los que los países asociados están involucrados.

Los objetivos principales del programa PfP son promover reformas, incrementar estabilidad, disminuir las amenazas para la paz y fortalecer las relaciones entre los países miembros, de forma individual y colectiva, con la OTAN, con el fin de incrementar la seguridad de todos.

Las actividades del PfP, actualmente formado por 22 países además de los 28 de la OTAN, incluyen planeamiento de defensa y presupuestos, ejercicios militares y operaciones relacionadas con las emergencias civiles.

El PfP (Partnership for Peace) expresa el deseo de la OTAN de llegar a todos los Estados europeos en un ofrecimiento de estrecha cooperación en materia de defensa y seguridad y representa una respuesta, a largo plazo, para aquellos países emergentes interesados en participar del sistema de seguridad de la OTAN.

Este programa abre una vía a los países que individualmente quieran relacionarse con la OTAN para satisfacer sus necesidades de acuerdo a sus circunstancias a través de programas bilaterales entre dichos países y la Alianza.

b) Relación OTAN-Rusia

Uno de los actores más importantes cuando hablamos de seguridad en Europa es Rusia, tanto es así que en 1997 se firmó el NATO- Rusia Founding Act y se estableció el Consejo Permanente NATO-Rusia (PJC).

El PJC proporciono el mecanismo por el cual la Alianza y Rusia se realizaban consultas regulares sobre temas políticos y de seguridad, a la vez que proporcionaba un marco para la cooperación militar entre Rusia y la OTAN.

A raíz de los ataques terroristas de 11 de septiembre de 2001, las relaciones entre la OTAN y Rusia se intensificaron, con objeto de crear un mecanismo más efectivo para la

realización de consultas, la toma de decisiones conjuntas y la ejecución de acciones coordinadas. Nació así el OTAN- Rusia Council, que proporciona un marco de cooperación más estrecho, una toma de decisiones de forma conjunta y una relación de igual a igual entre la OTAN y Rusia en aquellos temas en los que ambos tiene intereses comunes.

Tal y como puede verse, desde la desaparición de la URSS, el objetivo de los países de la OTAN ha sido desarrollar la cooperación de una forma práctica entre los nuevos estados independientes de la antigua URSS y la cooperación estrecha con Rusia y Ucrania en particular.

c) El Diálogo Mediterráneo y la Iniciativa de Cooperación de Estambul

Otras iniciativas de cooperación de la OTAN son el Dialogo Mediterráneo (1994) y la Iniciativa de Cooperación de Estambul (2004), la primera, formada por Egipto, Israel, Jordania, Mauritania, Marruecos, Túnez y Argelia, está orientada a fortalecer la seguridad en la región a través de actividades de cooperación, transparencia e interoperatividad, la segunda es un guiño a los países de Oriente Medio, al establecer el marco para la cooperación entre dichos países y la Alianza. En definitiva se trata de iniciativas complementarias cuyo espíritu es el de compartir los conocimientos de la OTAN en adiestramiento y entrenamiento con los países que forman parte de dichas iniciativas.

d) Perspectiva general de las Instituciones

Como vemos existen, un gran número de instituciones internacionales que juegan un papel relevante en materia de seguridad Euro- Atlántica y que interaccionan tanto con la OTAN como entre ellas mismas.

Sin embargo, esta arquitectura de la seguridad ha sufrido intensos cambios y ajustes en la pasada década por lo que podríamos decir que ni una sola institución está en posición de gestionar la seguridad en Europa de manera individual.

La Cumbre de Roma de 1991 reafirmó este concepto y expresó la necesidad de un marco de reforzamiento mutuo entre instituciones, donde la OTAN, la OSCE, la UE, la UEO y el Consejo de Europa interactuarían y donde cada uno de ellos tendría un papel importante en pro de aunar esfuerzos tanto para prevenir como para gestionar crisis que afectasen a la estabilidad y seguridad de Europa.

Desde la Cumbre de Roma, la Alianza ha propuesto un amplio espectro de iniciativas que ayuden a establecer las bases para la cooperación en materia de seguridad, como por ejemplo asegurar la transparencia, a través de contactos regulares y el intercambio de información y de documentación.

Desde 1999 la Unión Europea ha ido asumiendo de manera progresiva las responsabilidades operacionales de la UEO, manteniendo esta ciertas funciones residuales relativas al tratado de Bruselas.

El compromiso de la Alianza de construir una asociación estratégica con la UE tuvo una nueva dimensión en 2002, con la publicación de la Declaración Conjunta sobre

Seguridad y Política de Defensa entre UE-OTAN, allanando el camino para una colaboración militar y política más estrecha entre ambas organizaciones y proporcionando las bases formales para la cooperación, en particular en áreas como la gestión de crisis y la prevención de conflictos.

e) Asuntos políticos

Los asuntos políticos que afronta la OTAN en estos momentos se podrían resumir en:

- La aparición de nuevas amenazas y a lucha contra el terrorismo
- Las operaciones de respuesta de Crisis No-Art.5
- La ampliación de la OTAN
- La Política de Seguridad y Defensa Europeas (ESDP)
- Las capacidades de Defensa
- Las asociaciones y cooperaciones con la EPAC y la PfP
- OTAN y Rusia
- OTAN y Ucrania
- Diálogo Mediterráneo
- Iniciativa de Cooperación de Estambul
- La Iniciativa de la OTAN para el Sudeste Europeo.

3. Estructura de la OTAN

Cuando hablamos de la Comunicación Estratégica de una organización internacional como es la OTAN, es importante conocer su estructura, dónde y cómo se toman las decisiones y qué nivel de implicación tienen dichas decisiones para los países miembros.

En este caso, la estructura de la OTAN refuerza el significado de la Alianza, dado que en ella existen representantes de cada uno de los estados miembros de forma permanente cuya misión es presentar y explicar el punto de vista de sus respectivos países al resto de aliados. Para ello se llevan a cabo procesos de consulta cada vez que se necesita tomar una decisión o cuando se presenta una situación nueva que pueda tener implicaciones para la Alianza. El objetivo de todo esto es llegar a un acuerdo y si fuera necesario, alcanzar acuerdos de compromiso, no obstante de conseguirse, cada país miembro, de forma individual, es libre de tomar la línea de acción que considere más oportuna.

En definitiva, las decisiones que se toman en el seno de la OTAN son una expresión del deseo colectivo de los gobiernos de los países miembros, a través de un consenso, lo que significa que todos y cada uno de ellos toman parte en las políticas formuladas por el Consejo (NAC)⁵¹ o bajo su autoridad y comparten a través del consenso las decisiones tomadas. Hay que señalar además que este proceso se repite en todos los comités de la OTAN y a todos los niveles.

Podemos decir por lo tanto que la OTAN es una alianza de naciones independientes y soberanas las cuales tiene que decidir cooperar con el resto de forma voluntaria en pro del mejor interés común. Queda claro que los países miembros de la OTAN realizan consultas entre ellos, en aquellas materias de común preocupación, pero no existe una autoridad central que les diga cómo actuar, ni tampoco un país miembro que pueda imponer su punto de vista u opinión al resto de aliados.

⁵¹ North Atlantic Council

Si atendemos a los principales foros de política, cabe decir que superponiéndose a la estructura al completo están las Autoridades Nacionales. Tanto la fuerza de la Alianza como su credibilidad se derivan del hecho de que sus políticas y decisiones son el resultado de decisiones nacionales independientes de cada uno de sus miembros decididas por consenso, tal y como antes se mencionaba, para actuar de forma colectiva. Esta autoridad, para decidir o actuar en determinadas materias, nace directamente de los gobiernos de las naciones. Estos foros políticos y de toma de decisiones son el North Atlantic Council (NAC), el Defence Planning Committee (DPG) y el Nuclear Planning Group (NPG), los cuales están apoyados por una estructura de comités que asegura que cada estado miembro tenga representación en cada uno de los niveles y en todos los campos en los que la OTAN tiene actividad.

Sin embargo, recae en el Secretario General la responsabilidad de promover y dirigir los procesos de consulta y toma de decisiones dentro de la Alianza. Como Presidente de la NAC y muchos otros comités sénior, ejerce una considerable influencia en el proceso de toma de decisiones.

Por otro lado, hay que mencionar la estructura militar de la OTAN, la cual proporciona el marco organizativo para la defensa del territorio de los países miembros ante cualquier amenaza contra su estabilidad y seguridad, de acuerdo con el art. 5 del Tratado del Atlántico Norte.

Dentro de esta estructura militar integrada, la Alianza mantiene las capacidades necesarias para llevar a cabo un amplio espectro de misiones aunque por otro lado, las

fuerzas pertenecientes a la Alianza, desarrollan su papel principal en programas de cooperación de entendimiento con los estados amigos, en especial en apoyo de la preparación para su participación junto a la OTAN en operaciones. Esta estructura considerablemente sencilla, se compone de un Comité Militar (MC) que es la mayor autoridad militar de la OTAN y trabaja bajo la dirección política del NAC, DPC y NPG.

Dicho MC asesora al NAC y el DPC en asuntos de política y estrategia de defensa y da directrices a los Mandos Estratégicos de la OTAN, los cuales ejercen el control o mando a nivel operacional de las fuerzas asignadas cuando así se requiera, según tiempo y forma establecidos.

4. Comunicación Estratégica en la OTAN

“Next to doing the right thing, the most important thing is to let people know you are doing the right thing”

John D. Rockefeller.

4.1 La evolución de “Información Pública” a “Política de Comunicación”.

“We typically design physical operations first, and then craft supporting information operations to explain our actions. This is the reverse of al-Qaida’s approach. For all our professionalism, compared to the enemy’s, our public information is an afterthought. In military terms, for al-Qaida the ‘main effort’ is information; for us, information is a ‘supporting effort.’”

*David Kilcullen,
Countering the Terrorist Mentality,
New Paradigms for 21st Century Conflict*

Wiston Churchill dijo haber observado que la principal diferencia entre gestionar y liderar es la comunicación. Una comunicación efectiva requiere que los líderes de una organización se involucren desde el comienzo y de una forma permanente en los procesos que definen cómo darle forma a las ideas y decisiones y cómo transmitir las tanto externa como internamente. Un líder puede claramente mejorar los efectos del planeamiento político y operacional si se asegura de que las implicaciones en comunicación sean tenidas desde el comienzo del mismo, si esto se cumple podemos decir que la comunicación asociada al plan de acción que resulte es estratégica en sus efectos.

La Comunicación Estratégica (STRATCOM) efectiva utiliza los recursos de la comunicación institucional para informar al público en general y mantener el apoyo a las misiones, actividades y objetivos de dicha institución.

En el punto anterior hacíamos referencia a la estructura de la OTAN y cómo funciona el proceso de decisiones y el establecimiento de políticas dentro de la organización, pues antes de la Campaña aérea de Kosovo en 1999, la OTAN no había llegado a un acuerdo sobre su política de Asuntos Públicos (Public Affairs Policy) y mucho menos sobre una política de STRATCOM.

Durante la Guerra Fría, la tónica reinante era el secretismo que impedía la apertura y transparencia, donde los esfuerzos de las Oficinas de Información y Prensa (NATIP) de la OTAN se centraban en informar sobre las bases del Tratado y los objetivos de la Alianza.

Sin embargo, todo esto cambió de la noche a la mañana cuando la OTAN se convirtió en el centro de atención de la opinión pública debido a los sucesos en Kosovo, fue entonces cuando el Cuartel General de la OTAN en Bruselas abrió sus puertas a un gran flujo de todo tipo de periodistas y cámaras de televisión, lo que supuso una experiencia educativa mutua. Por un lado los periodistas tenían que entender la complejidad del proceso político- militar de toma de decisiones en una organización multinacional como la OTAN, con la dificultad añadida del lenguaje especializado, mientras los portavoces de la OTAN y su pequeño grupo de apoyo trataban de mantener al máximo el flujo de información. Esto derivó en el llamado “fenómeno CNN”, una cobertura televisiva 24/7 que planteaba un importante desafío para la organización a la hora de gestionar una coordinación masiva de información a través de un amplio espectro de interlocutores (stakeholders) de la Alianza, sin poner en riesgo la seguridad operacional.

NATIP tenía poca experiencia en la gestión de crisis informativas y escasos recursos, básicamente un portavoz de la OTAN y un portavoz Militar, sin un gabinete de prensa. Con el Cuartel General de la OTAN a la cabeza y los PAO (Public Affairs Officers) militares el final de la cadena de mando se trataba de llevar a cabo la coordinación y la coherencia de los mensajes, si bien en la mayoría de los casos estos resultaban engorrosos y erráticos.

La principal lección aprendida que se identificó fue la necesidad de agilizar, y depurar los procedimientos para anticiparse a los acontecimientos. Esto impulsó la primera política de Información Pública de la OTAN (PI)⁵²

⁵² MC 457, Junio 2001

Después de la Campaña de Kosovo, distintos acontecimientos sobrevinieron rápidamente. El escenario operacional fue cambiando rápidamente en consonancia con la situación política y socio-económica, lo que suponía que cada operación liderada por la OTAN tenía su propia identidad geopolítica. En 2003 durante la operación de la OTAN ISAF en Afganistán se pudieron ver por primera vez combates e inevitablemente bajas tanto civiles como militares en los medios de comunicación. Simultáneamente, el rápido desarrollo de las redes sociales revolucionó la comunicación en sentido global, con la llegada del llamado “periodismo ciudadano”, publicaciones de fotos y noticias vía internet a través de e-mails y blogs.

Mantener el apoyo del público en general a los objetivos y a las operaciones de la Alianza, ha sido siempre uno de los esfuerzos centrales de la comunicación de la OTAN. Sin embargo cuando los adversarios usan la misma tecnología, aunque sin ningún tipo de reglas y limitaciones resulta crucial, para el éxito de las misiones, no perder el tren de las nuevas tecnologías.

Esto supuso una revisión completa de la Política de Información Pública de la OTAN (Public Information) derivando a una Política de Asuntos Públicos (Public Affairs) ⁵³ cuyo objetivo era enfatizar la necesidad de un entendimiento más amplio de la complejidad que suponían las nuevas redes de información globales, reforzando por otro lado la necesidad de adiestramiento interno.

A pesar de todos estos cambios, la misión principal de la OTAN ha permanecido inalterable desde 1949 “la defensa colectiva”. Sin embargo, si una organización

⁵³ MC 457/1, septiembre 2007

pretende mantener su relevancia internacional, tiene que adaptarse a los cambios o de otro modo será superada por los acontecimientos con el consiguiente riesgo de pérdida de credibilidad.

Consciente de ello, la OTAN respondió revisando todas sus políticas y centrándose en desarrollar nuevas iniciativas que permitieran afrontar los retos en seguridad del futuro. Así, ganó cada vez más importancia el hecho de comunicar el papel de la Alianza, sus objetivos y operaciones de una forma oportuna, precisa y coherente. Este fue el requerimiento básico para el nacimiento de la Comunicación Estratégica de la OTAN (NATO STRATCOM) absorbiendo a Public Affairs como parte de una Comunicación Estratégica global mientras se revisaba y se actualizaba la doctrina.⁵⁴

Sin embargo, en pro de alcanzar una unidad de pensamiento y acción dentro de la organización, y aunque la OTAN actualizó sustancialmente su doctrina militar en lo referente a Public Affairs, Information Operations y Psychological Operations, resultaba obvio la necesidad de una doctrina general que abarcara tanto a la parte militar como la política (civil), dado que hasta entonces, si bien ambos trabajaban hacia la consecución de los mismos objetivos, no existían herramientas que permitieran una óptima sincronización y coordinación en sus acciones.

Así nació la doctrina de Comunicación Estratégica de la OTAN (STRATCOM POLICY)⁵⁵ en septiembre de 2009, agrupó distintas capacidades como Public Diplomacy, Public

⁵⁴ MC 457/2, diciembre 2010

⁵⁵ NATO Strategic Communication se define como " el uso coordinado y apropiado de las actividades y capacidades comunicativas de la OTAN, Public Diplomacy, Civil Public Affairs, Military Public Affairs, Info Ops and PSYOPS, en apoyo de la política, operaciones, y actividades de la OTAN con el fin de avanzar en la consecución de los objetivos de la Alianza"

Affairs, Military Public Affairs, Informations Operations y PSYOPS y reflejó los requisitos de la OTAN en su afán de conseguir un enfoque más integral.

El objetivo que se perseguía con esta nueva doctrina no era otro que mejorar los esfuerzos comunicativos de la OTAN con el fin de conseguir sensibilizar, a través de múltiples audiencias, a la opinión pública en general, lo que llevaría a una mejor comprensión y apoyo de las políticas, operaciones y otras actividades de la OTAN.

Es obvio que todo esto debía hacerse en una estrecha y duradera coordinación con los Estados Miembros de la OTAN, que tienen sus propios programas y políticas de STRATCOM nacionales con relación a la OTAN. Resultó necesario por tanto, definir estrategias, objetivos a conseguir, formas de implementación que permitieran preparar y ejecutar la STRATCOM.

El principio fundamental la “NATO’s Strategic Communication policy” es respetar la doctrina militar existente relativa a las disciplinas de comunicación e información militares, y sus diferencias pero buscando hacerlas complementarias.

La necesidad de esta coordinación e interacción mutuas entre “PA” militar, “Informations Operatios” y “PSYOPS”⁵⁶ no debía comprometer la relación de confianza entre la OTAN y los Medios de Comunicación. Cualquier confusión de estas disciplinas llevaría a una malsana y arriesgada situación que dañaría sensiblemente la credibilidad de la organización y precisamente esto es lo que trata de evitar la “NATO STRATCOM”.

⁵⁶ MC Policy on Info Ops 422/3, July 2008 y MC Policy on PSYOPS 402/01 abril 2003

Desde la perspectiva militar⁵⁷ se señalaron dos elementos principales: que la STRATCOM era y es ante todo un proceso y no una organización o función en sí misma; y que es una herramienta que permite la coordinación estrecha de todas las funciones de comunicación e información en cuanto al planeamiento, actividades y mensajes, para conseguir que se integraran desde las primeras etapas de una crisis en el planeamiento operacional.

Para alcanzar la correcta implementación del espíritu de la “STRATCOM Policy”, fue necesario que toda la comunidad STRATCOM comprendiera qué se entendía por uso correcto y uso abusivo; y superar la resistencia de unas estructuras militares tradicionales que consideraban de forma distinta el “ poder de la espada” frente al “poder de la palabra”.

De hecho, según Jan Techau⁵⁸ *“Strategic Communication asks the military to embrace as valuable a discipline it has traditionally deemed either to be strictly technological (as in “signals”) or to be of secondary importance, and which it has mostly been rather bad at: pro-active, long-term, transparent communication.....Despite ample evidence to the contrary, militaries have persistently shown more interest in battlefield dominance than in the dominance of the information environment.”*⁵⁹

Sería muy simple si las doctrinas y políticas hubieran conseguido hacer entender de forma instantánea el concepto. Sin embargo la experiencia ha demostrado que la doctrina puede fijar los principios y los límites, pero el verdadero conocimiento llega con

⁵⁷ MCM-0164-2009 NATO STRATCOM Policy, 29 septiembre 2009

⁵⁸ Director de Carnegie Europe is the European thinktank of the Carnegie Endowment for International Peace.

⁵⁹ Jan Techau, Research Paper, NATO Defence College, Rome :” What Makes Communication Strategic?”

su puesta en práctica, entonces y solo entonces es posible conjugar necesidades y filosofía. Esto supone en definitiva un cambio sustancial en la manera de pensar, tal es así que el Almirante Michael G. Mullen⁶⁰, comentaba lo siguiente al respecto “....*beyond the term itself, I believe we have walked away from the original intent. By organizing to it – creating whole structures around it – we have allowed Strategic Communication to become a thing instead of a process, an abstract thought instead of a way of thinking.*”⁶¹

Con ello el Almirante Mullen llamaba a una “vuelta a lo esencial” cuando hablamos de comunicación, decía que hay que ser plenamente conscientes de su importancia, en especial cuando puede afectar a la credibilidad de una organización y que no hay que olvidarse que lo primero de todo en comunicación es contar lo que se hace, tomando como base fundamental de esta generar confianza y establecer relaciones a través de nuestras acciones y la capacidad de escuchar.

Dado que “el movimiento se demuestra andando”, es necesario que las palabras se correspondan con las acciones y viceversa, según Christopher Paul⁶² “*To be successful, Strategic Communication must include the communicative content and signals of actions, images and policies.*”⁶³

Para ello es necesaria la existencia de unas metas y objetivos políticos claros, uso de mensajes fundamentales consistentes y un efecto deseado explícito, lo que implica

⁶⁰ U.S. Chairman of the Joint Chief Of Staff

⁶¹ MULLEN, Mike: Chairman, U.S. Joint Chiefs of Staff (2009). “Strategic Communication: Getting Back to Basic”

⁶² Senior Social Scientist at RAND Corporation. The RAND Corporation is a nonprofit research organization providing objective analysis and effective solutions that address the challenges facing the public and private sectors around the world

⁶³ RAND Corporation Testimony “Getting Better at Strategic Communication” by Christopher Paul, CT-366, July 12, 2011.

indicadores de progreso medibles. Esto ha supuesto un particular desafío a la hora de entender e implementar la STRATCOM.

Sería lógico pensar que tanto los principios o ideas, los objetivos los procedimientos y los mecanismos para alcanzarlos son necesarios para conseguir una organización eficiente de los esfuerzos en STRATCOM, sin embargo si todos estos recursos suponen crear e interponer una barrera nueva que dificulte la coordinación, sin añadir valor alguno, entonces se está trabajando en balde, sobre todo si tenemos en cuenta las restricciones económicas actuales.

Pues bien además de lo mencionado en el párrafo anterior, la implantación y el desarrollo de la STRATCOM de la OTAN ha encontrado una complicación adicional, la existencia dentro de la Alianza de la estructura política y una militar, mencionada en puntos anteriores, y la necesidad de que exista cohesión entre ambas.

Sin embargo, las prioridades políticas en el Cuartel General de la OTAN no siempre son las mismas que en las operaciones militares, esto puede derivar en una sensación de desconexión entre las dos estructuras, aunque ambas orienten su trabajo hacia los mismos objetivos. Cuando esto sucede y los Mandos en la OTAN perciben una falta de guía clara, suelen acogerse a las políticas nacionales para solucionar el vacío, dado que la responsabilidad última de la función de la comunicación es personal del Mando.

Para evitar esto, desde 2009, el C.G. de la OTAN junto con el C.G. del Mando Aliado de Operaciones (ACO) y el C.G. del Mando Aliado para la Transformación (ATC) se han esforzado por alcanzar un entendimiento mutuo con el fin de conseguir una serie de

procedimientos y mecanismos que permitan la optimización del proceso de coordinación y planeamiento de la STRATCOM. Su jerarquía está claramente definida, el NAC proporciona las orientaciones y directivas generales para orientar los esfuerzos de la Comunicación Estratégica de la OTAN, así como las estrategias específicas para misiones concretas y las directrices para las actividades de información (Info Ops y PSYOPS). Por otro lado el Secretario General (SG) proporciona orientaciones y directivas específicas y el Secretario general Ajunto de la división de Public Diplomacy (ASG/PDD) es responsable de supervisar la coordinación de las actividades de STRATCOM en todas las estructuras civiles y militares y en los Mandos.

Como podemos observar, la Comunicación Estratégica (STRATCOM) es una disciplina envolvente en toda la estructura de la OTAN. El desafío radica en conseguir una correcta implementación desde el C.G. de la OTAN al teatro de operaciones, a través de unos procedimientos sólidos que faciliten en vez de entorpecer la coordinación de todas las disciplinas de comunicación e información, ofreciendo de este modo un apoyo efectivo a los esfuerzos comunicativos de la Alianza. La OTAN como ya se ha mencionado se define como política y militar, con lo que los procesos de trabajo que se desarrollen en este sentido necesitan unir ambos elementos, teniendo presente que ambas disciplinas de STRATCOM son diferentes pero complementarias.

Queda claro por lo tanto que la coordinación es la palabra clave en la definición, sin embargo lo esencial de la STRATCOM es la anticipación, pensar de forma estratégica y a largo plazo. De esta forma se establecerían las prioridades de la OTAN con antelación, lo que ayudaría al planeamiento, no solo frente a situaciones de crisis sino más allá, buscando conseguir un efecto duradero.

La sincronización de las actividades políticas y militares y los contactos que se puedan realizar, resultan fundamentales a la hora de superar la laguna “palabras-hechos”. En ello ha jugado y juega un papel importantísimo la formación en materia de STRATCOM a todos los niveles, empezando por el más alto nivel político y militar, en cuyas reuniones la STRATCOM es un tema siempre presente.

4.2 Generalidades de la Comunicación Estratégica en la OTAN.

En un repaso rápido por la mayoría de la literatura existente, la primera cosa de la que nos damos cuenta es la falta de consenso en qué es o qué debería ser la Comunicación Estratégica o Strategic Communication(s). Ni siquiera en los EEUU, donde todo el pensamiento y el empleo de la STRATCOM están teniendo lugar, existe una definición a nivel gubernamental de STRATCOM. Si tal y como se ha mencionado el consenso es la piedra angular de la STRATCOM, dado que solamente a través de una interpretación única se llegaría a conseguir la unión de esfuerzos, si un país como los EEUU no parece capaz de conseguir una definición consensuada, inmediatamente surge la pregunta ¿qué significa STRATCOM para cada uno de los países miembros de la OTAN?.

Partiendo de este planteamiento, vemos que la OTAN como organización ha tenido dificultades a la hora de consensuar una definición clara y ha preferido usar términos amplios y poco explícitos: *“the coordinated and appropriate use of NATO communication activities and capabilities – Public Diplomacy (PD), Public Affairs (PA), Military Public*

Affairs, Information Operations and PSYOPS, as appropriate – in support of Alliance policies, operations and activities, and in order to advance NATO's aims".⁶⁴

Sin embargo, antes de entrar en detalle, me gustaría llamar la atención sobre algunas observaciones generales que afectan a la Comunicación Estratégica de la OTAN.

En primer lugar no existe una Política de Comunicación Estratégica en la OTAN explícita que incorpore acciones y políticas en la definición de STRATCOM, solo hace referencia a que "apoya las acciones y políticas de la OTAN", con lo que resulta obvio pensar que las acciones (las operaciones) y las políticas de la OTAN tienen mayor contundencia que las imágenes o las palabras.

Por lo tanto, si consideramos que las acciones tienen tanta o más importancia que lo que se dice y que adquieren una especial relevancia al referirnos a operaciones, llegamos a la conclusión de que la STRATCOM no puede arreglar problemas políticos o percepciones negativas si su origen radica en acciones equivocadas o políticas pobres. No obstante debemos de tener en cuenta que la STRATCOM no es la panacea para todos los males y por eso necesita estar totalmente involucrada en el planeamiento político y operativo desde el principio.

En segundo lugar, aunque la definición que la OTAN hace de la STRATCOM deja claro que estamos ante un concepto político-militar⁶⁵ liderado desde el C.G. de la OTAN, por la esfera política, en la practica la STRATCOM se percibe generalmente como algo

⁶⁴ NATO Strategic Communications Policy PO (2009) 0141, 29 September 2009.

⁶⁵ En algunos estados se describe como un ejercicio global de gobierno ("a whole-of-government" exercise)

mayoritariamente dominado y aplicado por la estructura militar:” U.S. Public Diplomacy wears combat boots”.⁶⁶

Esto en parte es lógico, dado que la estructura militar ve de forma clara el uso de todas las disciplinas de información como herramientas indispensables en una operación, en especial las Operaciones de Información (Info Ops). Sin embargo, en el lado civil/diplomático, la STRATCOM se rechaza en favor de la Public Diplomacy (PD) y esta a su vez pasa a un segundo plano cuando aparece la diplomacia tradicional estado-estado o multilateral, de ahí la necesidad de que exista un liderazgo de la STRATCOM al más alto nivel (el político), esto se menciona en todos los textos como la clave necesaria para conseguir su éxito en cualquier organización.

En tercer lugar, quizás el mayor desafío a la hora de mejorar la STRATCOM en la OTAN es la necesidad de cambiar la forma de pensar de los líderes políticos y militares. La comunicación está aún considerada como algo destinado a “vender” acuerdos políticos ya firmados u operaciones concluidas. Sin embargo, la comunicación es una responsabilidad de todos los “key leaders”, y los asesores en temas de STRATCOM deberían verse involucrados desde el comienzo del planeamiento político y operacional con el fin de llamar la atención de las autoridades políticas y militares sobre sus posibles implicaciones comunicativas.

En cuarto lugar, destacar que este, el nuevo papel coordinador de la STRATCOM no resulta evidente por si mismo desde el principio, dado que existen disciplinas de información muy asentadas en la organizcion como son “ Public Affaires” e “ Info Ops”,

⁶⁶ Armstrong, Matthew “Operationalizing Public Diplomacy” , Routledge Handbook of Public Diplomacy, NY, Routledge Int. Handbooks edited by Nancy Snow and Philip M. Taylor. 2009.

disciplina esta última que es una función de coordinación en sí misma, que por lo tanto reclama alteridad y preeminencia. Como vemos todos los implicados consideran imprescindible la coordinación, pero coordinar de forma efectiva resulta un problema, dado que requiere vincular todas las disciplinas de información a un mecanismo de comunicación integral, basado en un común entendimiento del trabajo a realizar, es absolutamente necesario si se aspira a que la comunicación sea estratégica de lo contrario podría suponer, a largo plazo, la pérdida de credibilidad de la organización y de aquellos que comunican para ella.

4.3 Progreso doctrinal de la Política de Comunicación Estratégica de la OTAN.

La principal razón para comenzar el desarrollo de la doctrina político-militar en materia de STRATCOM tuvo su origen en la mayor operación de combate que jamás había realizado la OTAN, Afganistán.

Tan pronto como la OTAN asumió la responsabilidad de la operación ISAF⁶⁷ en 2006, especialmente en las zonas más problemáticas la Sur y la Este, el inherente incremento de operaciones de combate y las bajas que sufrieron las tropas hizo que se incrementara la atención política sobre la misión de ISAF y subsecuentemente las acciones comunicativas.

La experiencia de ISAF puso de manifiesto que no eran suficientes las políticas comunicativas de la OTAN recogidas en documentos exclusivamente militares, sino lo importante que, en dicha operación, era la coordinación entre la parte política y la militar,

⁶⁷ ISAF: International Security Assistance Force.

lo que permitió identificar la necesidad de una STRATCOM conjunta, político-militar. Así, el NAC aprobó el 29 de septiembre de 2009 la Política de STRACOM de la OTAN⁶⁸.

El paso doctrinal siguiente fue la aprobación del Concepto Militar de la OTAN para STRATCOM⁶⁹ en agosto de 2010, que es en resumen el documento militar que implementa dicha política, permitiendo de este modo desarrollar las capacidades de STRATCOM dentro de las estructuras y fuerzas militares.

En junio de 2011, el Comité Militar aprobó el Plan de Implementación de la Capacidad de STRATCOM de la OTAN⁷⁰ que permitía identificar las áreas de especialización y actuar como programa de planeamiento y como documento de gestión para el desarrollo a largo plazo de la STRATCOM.

Para entonces, la OTAN estaba ya inmersa en la Operación Unified Protector y diversos ejercicios de Gestión de Crisis, que pusieron de manifiesto, de nuevo, la necesidad urgente de establecer unas Directivas para la Implementación Conjunta de la Política de STRATCOM⁷¹, guías que no llegaron hasta el 2011.

4.4 Papel de la célula de STRATCOM en el PDD.

La Política de STRATCOM otorga al Secretario General Adjunto de Diplomacia Pública (SAG PDD) un papel de liderazgo dado que será quien: *“oversees the coordination of all Strategic Communications activities across all NATO civilian and military bodies and*

⁶⁸ NATO STRATCOM Policy

⁶⁹ NATO Military Concept for STRATCOM

⁷⁰ NATO STRATCOM Military Capability Implementation Plan (CIP)

⁷¹ STRATCOM Policy Joint Implementation Guidelines (JIGs)

commands, and also directs all Public Diplomacy activities (except press and media, which are directed by the NATO Spokesperson on behalf of the SG)”.

Este documento le asigna al ASG PDD también la misión de establecer y presidir “*a standing body that brings together the relevant elements of the information community...*”

A raíz de esto, se creó al más alto nivel político-militar, la STATCOM Policy Board (SCPB), que presidida por el ASG PDD atendía a todos los temas de STRATCOM relacionados con la generación de políticas, toma de decisiones, implementación y futuras áreas de interés.

En Junio de 2010, el SCPB decidió crear un grupo de trabajo a nivel operacional, el llamado STRATCOM Standing Working Group (SCSWG), co-presidido por el ASG PDD y el Asesor para STRATCOM del Secretario general de la OTAN, el cual se reuniría regularmente con el fin de analizar, debatir y dar nuevas directivas y guías de STRATCOM.

Además de estos dos grupos, existían multitudes de video conferencias, tanto semanales como puntuales, para tratar temas de STRATCOM a nivel operacional con el personal clave involucrado.

Dado que el volumen de reuniones y tareas crecía día a día, y como parte de la reforma estructural del PDD, el ASG PDD decidió a comienzos de 2011 crear una pequeña célula de STRATCOM en el departamento de PDD para apoyar al ASG y su Adjunto en sus responsabilidades en STRATCOM. Esta célula de STRATCOM sería la responsable de la coordinación y sincronización de las actividades y capacidades comunicativas,

mediante la gestión de un Calendario de Planeamiento Conjunto y una matriz de STRATCOM; de proporcionar asesoramiento, tanto en materia doctrinal como en desarrollo de capacidades sobre STRATCOM y de actuar como principal punto de contacto en el CG. de la OTAN para STRATCOM, en estrecha cooperación con el resto de la cadena de mando.

CONCLUSIONES

“We must be prepared to pass over to the offensive and not to leave the initiative to the enemy, but to make them defend themselves.”

Christopher Mayew

Address to Cabinet on combating Soviet propaganda

Jan 1948⁷²

Los conflictos y la seguridad han sido siempre impulsados por la confrontación de ideas. La nueva era de la información proporciona los medios para transmitir, compartir y desarrollar estas ideas a una escala sin precedentes. La OTAN ha llegado a la conclusión de que para defender sus intereses en materia de seguridad y defensa y hacer que estos prevalezcan durante conflictos de importancia como el de Afganistán, y que pueden generarse de la misma manera en cualquier parte del mundo, es necesario que sus ideas se comuniquen adecuadamente, a la vez que compiten con las de otros.

La STRATCOM describe los objetivos e ideas de la OTAN y cómo alcanzarlos, estructurando, desarrollando y conectando las ideas con la audiencia. Esta es en definitiva la base de la Comunicación Estratégica, una combinación de: una estrategia clara y creíble, una captación y entendimiento de las audiencias, un uso de canales de comunicación, una selección de la información, un desarrollo minucioso del mensaje y

⁷² Britain's Secret Propaganda War 1948-1977 ,Lashmar & Oliver, 1998

una habilidad de comunicarlo puntualmente. Se trata de llegar a las distintas audiencias de manera que empaticen con la Alianza.

Este trabajo ha argumentado que la Comunicación Estratégica no debería de ser entendida como una mera actividad difusora de mensajes, sino como el fundamento de una estrategia integral que gestione las capacidades comunicativas que permitan adaptar el diseño de la campaña a un escenario complejo y cambiante.

El entorno de seguridad internacional parece estar en constante fluctuación a la par que las tecnologías de la información y la comunicación. La OTAN, tiene claro que debe incorporarse a este cambio si quiere mantener su credibilidad a lo largo del tiempo. Este trabajo ha tratado de ir más allá de la mera afirmación que la estrategia de la OTAN debe ser comunicada de una forma efectiva en una época de incertidumbres, urgencias y complejidad tecnológica. La STRATCOM es y debe ser algo complejo y sofisticado, más que una mera actividad, un sentido común y debe contribuir de forma decisiva al diseño y la implementación de la estrategia general de la OTAN.

La Comunicación Estratégica es, en definitiva, una colección de ideas, preferencias y métodos, que explican una actividad, ya sea diplomática, económica, de desarrollo o militar, y que le dan una finalidad, al conectarlas con el efecto deseado o el objetivo final manteniendo de este modo el necesario equilibrio entre propósito y acción.

Si bien en un estadio inicial, la Comunicación Estratégica era algo esencialmente militar pronto se observó que su potencial estaba subexplotado. Los niveles políticos más altos de la organización, por tanto son vitales para construir una Estrategia de Comunicación sólida y creíble que se extienda por todos los niveles de las estructuras.

Del mismo modo que proporciona un interface entre acciones y ambiciones, la Comunicación Estratégica apoya otro producto estratégico, la influencia. La Influencia estratégica depende enteramente de una coordinación efectiva entre y a través de toda la organización con el fin de que los objetivos estratégicos de la OTAN puedan ser realizados y maximizados.

Dada la importancia de la influencia para la estrategia de la OTAN, y por extensión para sus relaciones a nivel político, estrategias y acciones, se concluye que la Comunicación Estratégica debe ser algo intrínseco en la preparación política, el planeamiento estratégico y el diseño de la campaña.

A un nivel más práctico este trabajo refleja que la STRATCOM en la OTAN debe establecer una disciplina en el pensamiento estratégico, definiendo una estrategia clara y coherente antes de comunicarla, sin olvidar que lo que la OTAN comunique ha de ser estratégicamente creíble además de contribuir al desarrollo de la política de la organización, en términos de amplitud y cooperación.

A este respecto, este trabajo encuentra que tanto la STRATCOM de la OTAN como la forma de comunicarla dentro y fuera de la estructura pueden ser mejoradas. Hablando en términos más concretos, la OTAN se enfrenta al desafío de explicar sus políticas y acciones de una forma más clara y convincente si quiere mantener el apoyo de la opinión pública y asegurarse que no exista conflicto alguno entre sus mensajes y sus acciones, evitando así que se socave la competencia y la credibilidad de la organización.

Este trabajo no llega a la conclusión de que la STRATCOM deba de ser implementada a través de una estructura fija y centralizada, al contrario, lo que necesita la OTAN y ese es su enfoque inicial, es una STRATCOM entendida a todos los niveles y culturas, implementada de una forma integral en cada nivel (estratégico, operacional y táctico), tanto de su estructura militar como política, así como promover el concepto de STRATCOM mediante un cambio en la cultura de la organización más que mediante la creación de nuevas estructuras.

Resulta crítica, en definitiva, la existencia de un sistema de comunicación e intercambio de información autónomo e iterativo en el que participen líderes, políticos, mandos militares, responsables de comunicación y stakeholders cuyo fin sea promover una aproximación dinámica y versátil a la política de la OTAN.

La Comunicación Estratégica es en definitiva una función realmente integrada en la organización, y refleja no solo las políticas de la OTAN y los mensajes ejecutivos sino la narrativa de la Alianza, para que tanto la estructura como la sociedad en general la

entienda, la asimile y la haga suya. Se debe de extender por lo tanto desde el núcleo de la organización a los escenarios operacionales y tácticos (tanto militares y no militares) y a la opinión pública de los estados miembros y de los no pertenecientes a la Alianza.

Igualmente vemos que la STRATCOM en la OTAN es percibida como algo relevante, creíble y con autoridad a todos los niveles dentro de la estructura de la Alianza, desde el más alto nivel político al nivel táctico donde los enfrentamientos tienen lugar. En definitiva, observamos que para ser efectiva, está concebida como un pilar en la estructura política, tomando parte en el desarrollo de las políticas y los procesos estratégicos al más alto nivel y es un instrumento integrador de actividades comunicativas en todos los niveles.

No obstante, y a pesar de los logros indiscutibles, existe un largo camino para que la STRATCOM se inculque de manera efectiva en la forma de pensar de la organización y sus miembros y para que sea considerada una función tan importante como el resto.

A la hora redefinir la Comunicación Estratégica hemos visto coordinación es la palabra clave, dado que la STRATCOM es esencialmente anticipación, pensamiento estratégico y a largo plazo. Esto, en definitiva, es lo que establece las prioridades, y ayuda a la elaboración de un plan, no solo ante eventos inesperados o situaciones de crisis, sino mas allá, buscando siempre mantener efectos duraderos.

Por otro lado también se concluye que la sincronización de las actividades políticas y militares es fundamental para reducir las diferencias entre lo que se dice y lo que se hace. Para ello se cree fundamental la formación de los líderes políticos y mandos militares para avanzar en los esfuerzos de implantación de la STRATCOM.

Tal y como hemos podido ver, actualmente la STRATCOM está siendo abordada en las reuniones al más alto nivel político y militar como un tema de importancia cuya potenciación es necesaria, sin embargo lo que queda patente en este trabajo es que la STRATCOM en la OTAN es aun muy reciente, quizás un dicho militar cuando hablamos de entrenamiento “gatea, anda y corre” describe perfectamente como la Comunicación Estratégica progresa en la Alianza de un modo estable pero seguro.

Podemos afirmar que se trata de una compleja función de coordinación, que engloba todas las disciplinas de información sin que cada una pierda su independencia, y a su vez es un concepto, por lo tanto, requiere un cambio en la forma de pensar de los líderes políticos y mandos militares, con el problema añadido de que existe todavía mucha confusión y diferentes interpretaciones y maneras de entender que es la STRATCOM. Esto ha puesto de manifiesto en definitiva que el concepto de STRATCOM es un tema que requiere tiempo si se quiere conseguir una solución a corto plazo.

Se observa finalmente que dentro de la OTAN existe un amplio consenso con respecto al desafío que supone la necesidad de hacer lo necesario para comunicarse con el mundo exterior de la forma más integral, efectiva y puntual, en un mundo globalizado y

en una era en la que la información es omnipresente. Sin embargo ha quedado patente que antes de afrontar dicho desafío, la OTAN debe de identificar por sí misma cómo organizar e implementar los esfuerzos en materia de STRATCOM.

En definitiva vemos que las directivas actuales sobre STRATCOM solo han servido para ir parcheando situaciones sobrevenidas y que queda mucho camino por recorrer. Para llegar a entender que es la STRATCOM y poder así conseguir una mayor unidad de todos los esfuerzos comunicativos de la Alianza *“in support of the Alliance policies, operations and activities, and in order to advance NATO’s aims”*⁷³

⁷³ NATO Strategic Communications Policy, PO (2009) 01041, 29 septiembre 2009.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTAL

- ALCINA FRANCH, José (1999). *Aprender a investigar*. Madrid: Compañía Literaria.
- ANDER-EGG, Ezequiel. (1996) *Técnicas de investigación social*. 24 ed., 7a imp. México: El Ateneo.
- ARIAS GALICIA, F. (1971). *Introducción a las técnicas de investigación en Psicología*. México: Trillas.
- Armstrong, Matthew. (2009) *Operationalizing Public Diplomacy*, Routledge Handbook of Public Diplomacy, NY, Routledge Int. Handbooks edited by Nancy Snow and Philip M. Taylor.
- BABINI, José. (1975) *El saber*. Buenos Aires: Galatea-Nueva Visión,
- BABST, Stefanie, (2008). *Reinventing NATO's Public Diplomacy*. NATO Research Paper.
- BOLLIER, David, (2004). *People/Networks/Power: Communications Technologies and the New International Politics*. Washington, DC: The Aspen Institute,
- LASHMAR, Paul y OLIVER, (1998) James. *Britain's Secret Propaganda War 1948-1977*. Sutton Stroud Publishing
- BUNGE, Mario. (1980). *Epistemología: Curso de Actualización*. Barcelona: Ariel,
- BUNGE, Mario. (1989) *Seudociencia e ideología*. Madrid: Alianza Universal,
- COHEN, M. y NAGEL, E. (1973). *Introducción a la lógica y al método científico*. Buenos Aires: Editorial Amorrortu,
- GONZÁLEZ RÍO, María José. (1997) *Metodología de la investigación social: Técnicas de recolección de datos*. Alicante: Aguaclara,

- GRASSEAU. (1986). *Teoría y ciencia*. Madrid: Ediciones Ciencia al día.
- HEMPEL, Carl G (1978). *Filosofía de la ciencia natural*. Madrid: Alianza.
- KRIPPENDORFF, Klaus. (1990) *Metodología de análisis de contenido: Teoría y práctica*. Barcelona: Paidós Comunicación,
- LASICA, J.D., (2008) *Civic Engagement on the Move: How mobile media can serve the public good*. Washington, DC: The Aspen Institute,.
- MORIN, Edgar. (1992). *El método: Las ideas*. Madrid: Cátedra,
- NAGHI NAMAQFOROOSH, Mohammad. (1988). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Limusa.
- NATO Military Committee policy document (2008). *MC Policy on Info Ops 422/3*.
- NATO Military Committee policy document. (2001) *MC 457 NATO Military Public Affairs*.
- NATO Military Committee policy document. (2003) *MC Policy on PSYOPS 402/01*.
- NATO Military Committee policy document. (2007) *MC 457/1 NATO Military Public Affairs*.
- NATO Military Committee policy document. (2009). *MCM-0164-2009 NATO STRATCOM Policy*.
- NATO Military Committee policy document. (2010) *MC 457/2 NATO Military Public Affairs*.
- NYE J.S. JR, (2004) *Soft Power. The Means to Success in World politics*, New York, Public Affairs
- PÁRDINAS, F. (1969) *Metodología y técnica de la investigación en ciencias sociales*. Buenos Aires: Siglo XX

- PAUL, Christopher (2011). *Getting Better at Strategic Communication*. RAND Corporation Testimony.
- PEARSON, Karl L. (1911). *The grammar of science*. Londres: Adam and Charle Blank,
- PEIRCE, Charles S. (1971) *Mi alegato a favor del pragmatismo*. Buenos Aires (Argentina): Aguilar.
- PÉREZ JUSTE, R.(1985) *Diseño experimental*. En: De la Orden, A. (dir.). *Investigación Educativa*. Madrid: Anaya.
- POPPER, Karl. (1986) *El universo abierto: Un argumento a favor del indeterminismo*. Madrid: Tecnos,
- RABASCA, Angel, (2007). *Building Moderate Muslim Networks*. Santa Monica, CA: RAND Corporation,
- SELLTIZ, C. (1965) *Métodos de investigación en relaciones sociales*. Madrid: Rialp.
- TAMAYO Y TAMAYO, M. (1981). *El proceso de la investigación científica: Fundamentos de investigación*. México: Limusa,
- TECHAU, Jan (2011). *What Makes Communication Strategic?*, Research Paper, NATO Defence College, Rome
- U.S. DEPARTMENT OF DEFENSE, (2006). *Joint Publication 5-0: Joint Operational Planning*, Prepared by the Joint Staff. Washington, DC
- U.S. DEPARTMENT OF DEFENSE, (2004). *Report of the Defense Science Board Task Force on Strategic Communication*, Prepared by the Office of the Under Secretary of Defense For Acquisition, Technology, and Logistics. Washington, DC.
- U.S. DEPARTMENT OF DEFENSE. *Policy for Combatant Command (COCOM) Regional Websites Tailored to Foreign Audiences*. memorandum dated August 3, 2007

- U.S. DEPARTMENT OF DEFENSE. (2008), *National Defense Strategy*, Washington, DC.
- U.S. DEPARTMENT OF DEFENSE.MULLEN, Mike: Chairman, U.S. Joint Chiefs of Staff (2009). *Strategic Communication: Getting Back to Basic*. Washington, DC.
- U.S. DEPARTMENT OF STATE, (2007).*U.S. National Strategy for Public Diplomacy and Strategic Communication*, Prepared by the Strategic Communication and Public Diplomacy Policy Coordinating Committee, Washington, DC.
- US JOINT FORCE COMMAND, JOINT WARFIGHTING CENTER (2010). *Commander's Hand book for Strategic Communication*, Prepared by the Doctrine and Education Group. Suffolk, VA
- VISAUTA VINACUA, Bienvenido. (1989) *Técnicas de investigación social*. Barcelona: PPU.