

**“LA PROSPECTIVA,  
HERRAMIENTA DE  
INTELIGENCIA AL SERVICIO DE  
LA COMUNICACIÓN  
ESTRATÉGICA”**

**The Prospective, Intelligence Tool at the Service of the Strategic Communication**

## **RESUMEN**

Debido a la necesidad de adaptación a los ritmos de interacción mundiales, ha quedado relegado a un segundo plano el pensamiento estratégico y prospectivo por el temor a su capacidad de predicción y sus diferentes grados de probabilidad e incertidumbre. No obstante, el pensamiento humano no puede dejar de mirar hacia adelante, interrogado por la dirección de los acontecimientos, para dar significado y coherencia a las identidades y estrategias. La Inteligencia se presenta como herramienta principal de gestión del conocimiento y estudio de las estructuras y dirección de los eventos al servicio de las instituciones. En el debate teórico sobre el significado de la inteligencia, se exige una ruptura con su presentación académica para darle finalmente una dirección más metodológica y una exposición más clara donde se explique y se justifique el uso de la inteligencia estratégica y prospectiva como el nivel de trabajo más útil para responder a las necesidades actuales institucionales. Al ser la comunicación y las nuevas tecnologías las principales causas aceleradoras de los cambios político-sociales y económicos actuales, se observa como esencial la herramienta de inteligencia estratégica y prospectiva para la elaboración de proyectos de comunicación estratégicos para ofrecer un medio de planificación, visión e influencia en los diferentes entornos de interacción ante los desafíos y oportunidades actuales y futuros.

*PALABRAS CLAVE: Comunicación estratégica, inteligencia, metodología, prospectiva, defensa, influencia, seguridad, España*

## **SUMMARY**

Due to the need to adapt to the rhythms of global interactions, strategic and prospective thinking has been relegated to the background, fearing its predictive capacity and its different degrees of probability and uncertainty. However, human thinking cannot stop

looking forward, questioned by the direction of events, in order to give meaning and coherence to the different identities and strategies. Intelligence is presented as the main tool of knowledge management to study the structures and the direction of events at the service of institutions. In the theoretical debate on the meaning of intelligence, a break with its academic presentation is required to finally give it a more methodological direction and a clearer exposition where the use of strategic and prospective intelligence is explained and justified to respond to current institutional needs. As communication and new technologies are the main accelerating causes of current political-social and economic changes, the strategic and prospective intelligence tool for the preparation of strategic communication projects is essential to offer a means of planning, vision and communication where influence on different interaction environments in the face of current and future challenges and opportunities is the core to achieve opportunity & strategic competence.

*KEY WORDS: Strategic communication, intelligence, methodology, prospective, defense, influence, security, Spain*

## **INTELIGENCIA ESTRATÉGICA Y PROSPECTIVA, HERRAMIENTA DE NECESIDAD Y OPORTUNIDAD**

Antes de hablar sobre estrategias de comunicación, conviene aclarar una serie de conceptos que hoy en día se manejan con profusión y están en todos los debates actuales. Es importante realizar esta taxonomía de las diferentes acciones y sus correspondientes operaciones asociadas para poder comprender en cada caso cómo contribuye la inteligencia a coadyuvar a la finalidad de cada una de ellas. La actual gestión del conocimiento, en un mundo hiperconectado en el que la velocidad prima sobre la veracidad, en el que gana el rápido y el ágil sobre el denso y pesado, se hace necesario aclarar los conceptos relativos a este campo y el empleo de metodología de inteligencia para la elaboración de comunicación estratégica por encima del debate teórico de conceptos y de necesidad.

Daniel Kahneman en su obra sobre “Pensar deprisa, pensar despacio” ya nos advierte que el 80% del tiempo del día estamos en el modo de pensamiento 1 (el modo de pensar deprisa, rápido, el pensamiento que él llama vago), dejando únicamente el restante 20% para el pensamiento 2 (el pensamiento pesado, el lento, el que cuesta)<sup>1</sup>. Hoy en día, la comunicación se encuentra inmersa en un proceso de transformación que cambiará la forma en la que se articulan las sociedades, con la mejora de las tecnologías y las tendencias de consumo que obligan a las agencias a adaptar las estrategias de comunicación a los públicos, que son los que demandan otras formas de información ofrecidas a través de otros contenidos y plataformas para mejorar su eficacia y receptibilidad.

La sociedad, al haber ampliado su complejidad e interdependencia, se ha vuelto más vulnerable. A pesar de ello, dentro de los desafíos ante estos nuevos cambios se advierten también nuevas oportunidades que favorecen respuestas multidisciplinares, una mayor transparencia y necesidad de proactividad, anticipación, una mayor creatividad y adaptabilidad (y esto significa competitividad, responsabilidad y participación holística). Los procesos de toma de decisión están basados en los datos disponibles, en la información y en la gestión del conocimiento. Para posibilitar un proceso adecuado de toma de decisiones debemos de gestionar la información adecuada con metodología, con la protección, acumulación, validez, actitud y precisión que serán cruciales para obtener inteligencia y oportunidad estratégica.

La comunicación estratégica, por tanto, se hace indispensable para vincular a la organización (o a cualquier actor con capacidad de toma de decisión) con su público, lo que

---

<sup>1</sup> Kahneman, Daniel (2015), *Pensar deprisa, pensar despacio*. Debate, España.

exige el desarrollo y aplicación de una metodología específica adaptada a los procesos de comunicación, interacción y de pensamiento actuales y futuros, ajustada a las nuevas formas de obtener la información de acuerdo con su modo de acceso, recepción, percepción y alimentación, así como a los procesos de interacción sociales. El problema no es tanto no disponer de información fiable y creíble, como de obtener demasiada información y no saber cómo gestionarla amplificando la infoxicación, un verdadero tsunami de datos, manipulación, ruido, etc.

Con esto se advierte lo siguiente, que se desarrollará en los siguientes puntos de la comunicación:

- Para comunicación estratégica, nada mejor que inteligencia estratégica.
- Para inteligencia estratégica, nada mejor que prospectiva sistémica.
- Para prospectiva, nada mejor que una metodología exclusiva e integral.
- Para una metodología exclusiva, nada mejor que técnicas de análisis predictivo.

## **DISTINCIÓN DE CONCEPTOS: PROPAGANDA, OPERACIONES DE INFORMACIÓN, INFLUENCIA Y NARRATIVA**

### ***DIFERENCIA DE CONCEPTO Y APLICACIÓN DE OPERACIONES PSICOLÓGICAS, INFORMACIÓN E INFLUENCIA EN LOS TRES NIVELES (TÁCTICO, OPERACIONAL Y ESTRATÉGICO)***

Desde la doctrina Gerasimov (que fue el primero que empleó el concepto moderno de guerra híbrida) hasta nuestros días, han sido muchas y múltiples las definiciones de comunicación estratégica e influencia.

No siendo muy exhaustivos, y desde el nivel táctico hasta el estratégico político, debemos de distinguir claramente los tres tipos de operaciones:

*OPERACIONES PSICOLÓGICAS (PSYOPS):* Son aquellas actividades planeadas que, usando métodos de comunicación u otros medios, se dirigen a determinadas audiencias para influir sobre sus percepciones, actitudes y conductas, logrando efectos que conduzcan al logro de los objetivos tácticos definidos. El personal responsable del planeamiento de las operaciones psicológicas necesita tener un detallado conocimiento de los aspectos tácticos; además del estudio básico de operaciones psicológicas, necesita información e inteligencia. En este detallado estudio y análisis de las audiencias objetivo, la contribución del personal del área de inteligencia es decisiva. Para la selección de las audiencias objetivos se basará en criterios de importancia de las mismas como vulnerabilidad de la audiencia atacada, la habilidad y la probabilidad de las mismas en producir el efecto deseado, la accesibilidad a los distintos medios de difusión... y todo ello requiere de un gran volumen de necesidades de información especificadas que terminan en los órganos de obtención de inteligencia para ser satisfechas bajo el principio de oportunidad. La adecuada selección de los temas, que deben ser creíbles y, por tanto, deben estar basados en una inteligencia de objetivos, debe ser lo más detallada posible y necesita de un preciso conocimiento táctico de la situación actual.

### *COMPOSICIÓN Y ELEMENTOS DE LAS OPERACIONES PSICOLÓGICAS:*

- **ACTIVIDADES PSICOLÓGICAS ESTRATÉGICAS (SPA)** - Acciones diplomáticas, económicas y militares con el fin de ganar apoyo y reducir la voluntad y capacidad de la competencia o las fuerzas opositoras.
- **ACTIVIDADES PSICOLÓGICAS DE CONSOLIDACIÓN (PCA)** - Dirigidas a la población civil para consolidar apoyo. Campañas para influir en las percepciones y en las actitudes.
- **ACTIVIDADES PSICOLÓGICAS EN CAMPO DE BATALLA (BPA)** - Realizadas sobre el escenario de actuación física-militar como parte integral de las actuaciones operativas para conseguir los objetivos táctico-operativos.
- **ACTIVIDADES PSICOLÓGICAS EN APOYO A LA PAZ (PSPA)** - Para poder crear una atmósfera de apoyo y cooperación en el escenario de operaciones entre las partes en conflicto y la población civil para el logro de los objetivos de la misión.
- **PROPAGANDA** - La doctrina OTAN lo define como todas esas actividades de información, ideas, doctrinas... para influenciar en las emociones, opiniones y actitudes de una audiencia objetivo en beneficio de los objetivos de quien la emplea<sup>2</sup>. Su eficacia se basará en el conocimiento de las condiciones y actitudes de la audiencia objetivo y el impacto y acceso eficaz con la misma. La propaganda se apoya en una serie de herramientas para lograr mayor impacto y efecto:
  - **PERSUASIÓN:** Técnica para inducir a una reacción deseada sobre la audiencia objetivo para conseguir un objetivo psicológico, como la desarrollada por el Daesh en la toma de Mosul lanzando mensajes de amenaza y paralelismo con las victorias anteriormente realizadas en territorio sirio para minar la moral enemiga y su abandono del empleo de la fuerza.
  - **TEMAS:** Una idea o asunto sobre el que versa una línea de persuasión para conseguir un objetivo psicológico donde se aúnan las necesidades y expectativas de la audiencia objetivo con los objetivos estratégicos.
  - **SÍMBOLOS:** Elementos simples, sugerentes y repetitivos con un efecto inmediato en la audiencia objetivo para generar una aceptación de un tema

---

<sup>2</sup> THOMAS ELKJER NISSEN, M.A (2015) “Social media, Strategic Narrative and STRATCOM”, *NATO, STRATCOM, Royal Danish Defense College*, 2015

de objetivo psicológico que faciliten la identificación y empatía, así como el refuerzo de una idea o sentimiento.

- **CONTRAPROPAGANDA:** Rebatir o contrarrestar, con carácter ofensivo o defensivo, el efecto de la propaganda contraria apoyando el esfuerzo en información que pueda elevar el juicio y la valoración de la audiencia objetivo sobre el significado e intencionalidad de la propaganda. El contrarrestar la propaganda contraria ofrece alto contenido de información táctica-operativa e inteligencia básica que informe sobre intencionalidades y capacidades y vulnerabilidades.
- **RUMOR:** Dato o información, verdadera o no, con la que se busca su propagación para generar una percepción del contexto determinada sobre la audiencia objetivo.



*LAS OPERACIONES DE INFORMACION (INFOOPS):* Clásicamente, las operaciones de información se definieron como el conjunto de acciones coordinadas y sincronizadas para influir en la voluntad, en las percepciones y capacidad de los adversarios, mediante el ataque a sus sistemas y procesos de información, a la vez que se explotan y protegen los propios<sup>3</sup>. Pero actualmente se entienden como el conjunto de acciones coordinadas que se realizan para influir en la toma de decisiones, en apoyo a la consecución de los objetivos propios influyendo en su capacidad para explotar y proteger la información, los sistemas de mando y control, y los sistemas de telecomunicaciones e información que la procesan, mientras se protegen los propios.

Dimensión ambiciosa que se planea y gestiona en el nivel estratégico y operacional pero que tiene aplicación en todos los niveles. Las operaciones de información intentan conseguir efectos específicos en el ámbito de la información y se convierte en una actividad clave en cualquier operación. Entre sus características principales, cabe destacar que actúan fundamentalmente sobre elemento humano como decisor clave y que su empleo se verá condicionado por la legislación internacional y los acuerdos firmados. Al tratarse de operaciones, apoyan de forma decidida a la consecución de los objetivos marcados y las actividades están incorporadas y coordinadas estrechamente con las misiones y actividades de inteligencia. Con esto, es el personal de inteligencia los que definen las necesidades para poder planear, ejecutar y valorar los efectos las operaciones de información.

*INFLUENCIA:* Después de ver el concepto de operaciones de información, se consideró en que en un entorno operativo actual definido por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad, hacía falta el desarrollo de nuevas capacidades para el entorno de información/comunicación y así poder hacer frente a sus repercusiones en este nuevo entorno operativo. La influencia se constituye como algo más que una mera función de coordinación de actividades, convirtiéndose en un pilar de la integración de todas las posibilidades de actuación en el entorno de la información y de la comunicación que se desarrollan en el entorno informativo.

Así, el concepto de influencia se encuentra en sincronización con las operaciones psicológicas y las operaciones de información, en el nivel más alto, hasta llegar al campo de la comunicación estratégica. Este carácter estratégico hace que las narrativas y los mensajes que se buscan transmitir deben estar estrechamente coordinados con los otros dos tipos de operaciones. El carácter eminentemente estratégico de la influencia debe de llevar aparejado un planeamiento a nivel más alto que sería el estratégico-

---

<sup>3</sup> THOMAS ELKJER NISSEN, M.A (2015)

político, siendo necesario establecer unos objetivos a este nivel, en coordinación con los objetivos políticos, con carácter estratégico y de comunicación.

## ***LA DIMENSIÓN Y ESPACIO DE LA NARRATIVA PARA LA ELABORACIÓN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA***

*NARRATIVA*: Es el discurso identitario (fruto de nuestra herencia histórica, cultural, lingüística, educacional, social y tradicional y de nuestras experiencias), resultado de cómo percibimos y entendemos nuestra realidad y nuestro contexto y que nos identifica con un fin concreto, en respuesta a unas necesidades y objetivos. Forma nuestro pensamiento e influye en nuestras actuaciones<sup>4</sup>. En esto se precisa conocer el grado y los niveles de interacción de los actores objetivo, porque la narrativa no es sólo la parte cognitiva, también es el contexto y el ambiente en el que se desarrolla, y tampoco se recibe de la misma forma como llega (unidireccional), sino que se construye en base a las interacciones sociales, en base a la narrativa central, social y transitoria.

1. IDENTIDAD NUCLEAR
2. NARRATIVA SOCIAL: Constituye las ideas y las percepciones por el contexto y entorno en el que uno ha crecido y se mueve, donde se han generado los valores, ideas y objetivos; sirve de filtro principal frente a cualquier tipo de acción e información para la aceptabilidad y fiabilidad de los transmisores antes de permitir que afecte a su identidad central. Este ecosistema puede impactar radicalmente en las motivaciones centrales así como el desarrollo moral; tiene implicaciones sobre cómo conceptualizamos las motivaciones y los objetivos.
3. NARRATIVA TRANSITORIA: Todas las noticias, rumores, situaciones en el contexto...narrativas estratégicas y operaciones de influencia e impactos en la percepción de forma nueva, que son filtradas por la narrativa social,

---

<sup>4</sup> REDING, Anais, GHEZ, Jeremy J., WEED, Kristin (2010): “NATO’s Strategic Communications concept and its relevance for France”, Prepared for the Joint Forces Center for Concept Development, Doctrine and Experimentation, Ministry of Defense, France.

reordenados los datos, después el mensaje y la historia y, finalmente, la narrativa estratégica planteada.

El espacio narrativo es una conceptualización filosófica del entorno de la percepción en el que existe el conflicto, un marco natural del mundo en acción subdividido en estructuras en relación con su contexto y significado. Para entenderlo bien, hay que comprender la estructuración del espacio de conflicto, que se divide en espacio físico, ciberespacio y el espacio narrativo, ambos tres en constante interacción e influencia unos sobre otros<sup>5</sup>. No obstante, la morfología del conflicto significa entender no solo la morfología del espacio narrativo, sino también la historicidad de esa morfología, que es la que ha compuesto la estructura y las interacciones del espacio físico y del ciberespacio, y reconocer cómo esa morfología cambia la percepción de las "palabras-hechos-imágenes" dichas, hechas y transmitidas.

- **ESPACIO FÍSICO:** Es donde se demuestra la capacidad de fuerza y poder de los actores y donde se advierten de forma evidente las acciones y los medios físicos para el conseguimiento de los objetivos más tácticos-operativos.
- **CIBERESPACIO:** Donde el enemigo no es visible físicamente, pero donde se demuestran las mismas capacidades de fuerza y poder de los actores y acciones específicas para el conseguimiento de los objetivos más tácticos-operativos electromagnéticos a través de medios técnicos y medios sociales. En este espacio, es donde se muestra el CÓMO se comunican las narrativas.
- **ESPACIO DE LA NARRATIVA:** Relativo a un campo menos perceptible y siendo dinámico, unido al ámbito de la cultura, la identidad, el lenguaje y la percepción en apoyo, extensión y coherencia con las acciones dirigidas sobre el terreno, dirigido a influir para conseguir objetivos más operativos-estratégicos. La capacidad de dominio y maniobra del espacio de la narrativa dependerá del empleo de los niveles de profundidad del mismo. Y los principales elementos de formación del espacio de la narrativa son: los eventos, las ideas y las acciones. En el espacio de la narrativa se muestra el QUÉ y PORQUÉ se comunican las narrativas.

Elementos que pueden ayudar en el proceso y gestión de las narrativas para convertir la estrategia en algo proactivo y dinámico, oportuno según las respuestas y el contexto, y ajustados a los mensajes y las operaciones de influencia en base a secuencias narrativas:

---

<sup>5</sup> HOBBS, Reginald (2015): "Creating the Semantic Battlespace: Narrative Structure for Information Fusion", *Research Gate*, Army Research Laboratory.

- Investigación en redes sociales y datos brutos
- Encuestas
- Datos de censo
- Estudio del flujo de ideas, emociones y percepciones en base a las acciones y la campaña de comunicación estratégica
- Bases de datos político-sociales y económicos
- Monitorización de la campaña de comunicación estratégica
- Monitorización de impactos, efectos e incidentes en tiempo y espacio

Comprendiendo la importancia en el siglo XXI de la expansión de las capacidades y medios para enfrentar el conflicto y la cada vez mayor interacción entre los actores, niveles de acción y el efecto directo sobre el ámbito más social y personal, será determinante dominar el espacio de la narrativa, de las palabras, los hechos y las imágenes y, especialmente, su significado, en función del contexto y la oportunidad y establecer con ello una estrategia que aproveche todos los niveles de interacción y operaciones (militar, político, social, económico, información): una estrategia de comunicación. La aplicación de metodología de inteligencia en las narrativas para la gestión de conflictos y estrategias va a ser un elemento fundamental para conseguir ventaja competitiva y asegurar los objetivos estratégicos de cualquier actor con capacidad de decisión, lo que va a requerir de una mayor inversión en ese espacio de la narrativa y ciberespacial, como garante de eficacia, coherencia e impacto en el largo plazo de cualquier acción político-militar y económica llevada a cabo sobre el terreno físico.

La información, que se mueve desde los niveles más locales-físicos en interacción con los niveles más estratégicos y globales, requerirá por tanto de estrategias de comunicación y narrativas más complejas con mayores fundamentos contextuales y con una perspectiva horizontal de las estructuras y sus interacciones, además de un profundo conocimiento de los conceptos que se manejan en el ámbito del discurso y su percepción y organización en la realidad.

Fueron Mateas y Sengers los que acuñaron el término de Inteligencia Narrativa (NI) para describir la capacidad cognitiva de capturar el conocimiento a través de la narrativa

(Mateas y Sengers, 2003)<sup>6</sup>, que viene a indicar que el modo humano de procesar la información y comprender las estructuras de la realidad es a través de las historias adaptando el contexto al modo en el que el ser humano ordena el tiempo, con una mirada en los eventos que más impactan o perciben las personas, con la descripción de los hechos en función a las intenciones en contraste y el acompañamiento con sus ideas o creencias sujeto a una trama directora (narrativa), dotadora del sentido de la percepción. Las historias son fundamentales para el entendimiento y el aprendizaje, ya que la cultura y el pensamiento humano, para dotar de significado a la realidad percibida, se formaron con el relato de historias y metáforas, como ya señalaron Joseph Campbell y Carol Pearson<sup>7</sup>.

Con esto, en el escenario de la competitividad o el combate, y más aún en la era de las comunicaciones y la globalización, los esfuerzos se dirigen en añadir significado, intención y contexto (narrativa) a lo que acontece para dirigir las percepciones y los significados de los eventos y las acciones. El dominio del escenario (donde se dirigen las emociones, donde se establecen las percepciones y significados en base al efecto e impacto de los eventos e interacciones sobre el contexto) supone el dominio de las acciones, porque la emoción lleva a la acción. La generación de estrategias de comunicación, comprendiendo la dimensión y efecto de las narrativas, supone la capacidad de anticipación y la oportunidad de actuación para construir los escenarios deseados y proteger el significado y dirección del contexto.

---

<sup>6</sup> MATEAS, Michael & SENGERS, Phoebe (1991): *Intelligence Narrative*, John Benjamins Publishing Company, USA.

<sup>7</sup> CAMPBELL, Joseph (1990): *The Hero's Journey*. New World Library, California.

## ***COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA: ESCENARIO DE NECESIDAD Y DE OPORTUNIDAD EN ESPAÑA PARA LA DEFENSA Y LA SEGURIDAD***

La Doctrina Española sobre la Guerra Híbrida (presentada en la aprobada Estrategia de Seguridad Nacional del 2017)<sup>8</sup> habla de herramientas utilizadas por un actor para generar debilidad, inestabilidad o polarización de la sociedad a través de acciones ambiguas en la zona gris (ámbito entre la paz y la guerra, sin definición de acción, aprovechando su espacio de desatención y vulnerabilidad) que evitan el poder de atribución para rehuir la responsabilidad, la respuesta y acción de represalia, introduciendo de esta forma a nuevos actores, herramientas y nuevas formas de actuación en el escenario de operaciones. Citando a Clausewitz en su libro *De la Guerra*: “la Guerra es una extensión de la política”<sup>9</sup> y como explica David Fahrenkrug, de la Georgetown University<sup>10</sup>, el Estado siempre ha utilizado las herramientas que tiene a su alcance para llevar a cabo la guerra; lo que pasa es que antes sólo tenía armamento militar, pero con las nuevas tecnologías y la comunicación, han aparecido multitud de herramientas y oportunidades para aplicar la política más ofensiva y defensiva.

Hay que potenciar el compromiso y la responsabilidad, así como amplificar las capacidades para aprovechar las fortalezas y las oportunidades; he aquí donde es tan importante el trabajar sobre la estrategia, la Inteligencia (en su función de influencia sobre la estrategia) y un formato sistémico de análisis con visión de ganar la guerra frente a limitarse a responder a las amenazas. Es por eso que es tan importante establecer una Comunicación Estratégica clara, coordinada y común desde el ámbito de la Seguridad y la Defensa en apoyo a una identidad con el fin de dar coherencia política con respecto a los programas estratégicos, los valores y principios sociales comunes para educar la percepción, el pensamiento crítico y el compromiso ciudadano.

Para favorecer esa Comunicación Estratégica nacional en coherente coordinación y complementación con la Seguridad y Defensa, debe cobrar más importancia la inteligencia como herramienta gestora y estructuradora de todo un sistema de comunicación interno. Sin embargo, otro de los mayores obstáculos para promover mejores índices de respuesta es la

---

<sup>8</sup> BALLESTEROS MARTÍN, Miguel (2017); “Las novedades de la Estrategia de Seguridad Nacional 2017”, *IEEE*, Madrid, España.

<sup>9</sup> CLAUSEWITZ, Carl von (2005): *De la guerra*, La esfera de los libros, Madrid.

<sup>10</sup> Foro sobre “Guerra Híbrida: Nuevas Amenazas”, *Adalede, Instituto de Seguridad y Cultura, OTAN*, Madrid, 18 de Mayo, 2017.

aseguración de que los organismos e instituciones encargadas del análisis y evaluación de los riesgos y amenazas en relación con la Inteligencia se encuentran en relación con los máximos niveles de decisión, dependientes del jefe de Gobierno y si acaso del Primer Ministro, bajo dirección de un ministro responsable del área de inteligencia y autoridades de alto rango pertenecientes a departamentos directamente relacionados con las áreas de seguridad e Inteligencia que garantice la mejor respuesta de acuerdo a las necesidades de la nación y no sólo de los intereses políticos de los gobiernos cambiantes. Por tanto, la estructura interna de la inteligencia debe estar construida de tal forma que el flujo de información no sea interrumpida por intermediarios u otros actores menores a aquellos que ostentan la capacidad de decisión gubernamental.

Sin una adecuada comunicación de las estrategias establecidas para la Defensa, de las necesidades y objetivos en apoyo a la toma de decisiones políticas –es decir, sin una evolución hacia una mayor transparencia, comunicación, confianza del ciudadano en las instituciones-, no se puede pretender que el país pueda ser capaz de avanzar hacia los objetivos estratégicos que se han planteado y mucho menos que el ciudadano entienda o valore las acciones y decisiones llevadas a cabo por la Defensa en favor de la Seguridad de un país. Lo que se desconoce (lo que se demuestra opaco y que sigue un funcionamiento paralelo e independiente), genera miedo y desconfianza.

***PROSPECTIVA APLICADA A LA NARRATIVA. CONCLUSIONES DE PROYECTO DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA DESARROLLADO POR GIASP EN EL MANDO DE OPERACIONES: ESCENARIO DE MOSUL, MISIÓN INHERENT RESOLVE CONTRA DAESH EN APOYO A LA COALICIÓN INTERNACIONAL***

El estudio prospectivo nos facilita una visión a futuro, con intención de adquirir información situacional operativa y estratégica próxima a la previsión gracias al análisis de la dirección del objeto estudiado y analizado. Con la aplicación de técnicas de análisis de inteligencia, una metodología ajustada a niveles de probabilidad e índices cuantitativos y

cualitativos, se pueden sacar posibles escenarios a futuro y factores determinantes sobre el tema.

A continuación, se va a presentar las conclusiones de un proyecto pionero a nivel nacional de comunicación estratégica realizado por la autora Marta García Outón, Directora General de GIASP Intelligence & Strategy en el Mando de Operaciones de España frente a la narrativa yihadista de Daesh como aportación de España a la Coalición Internacional contra Daesh en el año 2017. Fue un proyecto pionero e incipiente a nivel nacional en el que se investigó el escenario de combate de lo no físico (el de las ideas) desde la Defensa nacional atendiendo a los objetivos y necesidades de España frente a la amenaza yihadista. Durante ese tiempo, se detectaron las siguientes necesidades para lanzar un plan de estudio y de respuesta de comunicación estratégica desde y para la Defensa y la Seguridad nacional:

- **La narrativa, una amenaza con dimensión estratégica e impacto operacional:** España necesita dirigir sus recursos en preparar a la Defensa a un campo de combate como es el entorno de la información, donde se debe aplicar aproximaciones con visión operativa y estratégica, ya que la dimensión de los conflictos se extiende más allá del campo físico militar y enfrenta a los actores, con la guerra híbrida, en el entorno de la información y en el dominio de las ideas. Al ser una dimensión que exige una aproximación diferente al ámbito de las operaciones (con una dimensión sujeta al entorno de la información y del pensamiento manejada desde la influencia y las operaciones psicológicas), necesita instrumentos y metodologías más abiertas a la creatividad, a la visión estratégica y a una mayor interacción con otros departamentos y organizaciones de la administración pública y de la privada coordinado desde un departamento especializado en Comunicación Estratégica.
- **Cooperación y apertura de la Defensa a la sociedad civil:** La visión de la seguridad y la defensa de España y su aplicación en el campo de las operaciones necesita una mayor cooperación y apertura a la sociedad civil. La desinformación y la falta de conocimiento acerca de la importancia del compromiso y participación de España en las misiones en el exterior afectan en la percepción de la sociedad civil y condiciona las decisiones políticas a medio y largo plazo. Además, es importante trabajar en la cultura de Defensa, pero también en abrir oportunidades de colaboración y trabajo entre la sociedad civil y el mundo de la seguridad y de la defensa, ya que la sociedad civil (con una formación especializada y preparada) aporta una visión y juicio diferente, lo que favorecería en generar una aproximación más holística e integral a la actividad en las operaciones.



- **La falta de recursos afecta en la coordinación y en la respuesta oportuna, así como en la apuesta por nuevas iniciativas:** La falta de recursos afecta en el cumplimiento de las misiones, reduce el tiempo para aplicar momentos de coordinación, revisión y redirección y respuestas oportunas a las necesidades de la Defensa.
- **Formación, preparación y prospección:** El impacto de la inmediatez y de la visión operacional en el corto y medio plazo condiciona toda aplicación y visión para la Defensa y la Seguridad; esto afecta sobre todo en el cómo y en el cuándo se abordan y se detectan las necesidades para el cumplimiento de las misiones. La reducción de las necesidades y oportunidades a esa dimensión superficial e inmediata -por la desconfianza e inseguridad hacia la prospección y el largo plazo, por la falta de recursos y por el tiempo que se necesita para abordar una aproximación nueva- impide dar importancia a la correcta formación, implicación o preparación de aquellos que colaboran con la Seguridad en estos ámbitos y reduce el nivel de profundidad, continuidad, prospección y correlación de su actividad con las operaciones en curso.

Rusia, China y Estados Unidos se han convertido en los maestros al frente de las campañas de influencia en el escenario híbrido y, aun así, el gigante ruso y chino siguen invirtiendo más que Estados Unidos y sus aliados en este tipo de herramienta de guerra; pero es que los grupos terroristas también se han dado cuenta de que el pilar de su existencia y legitimación es el de la información y la narrativa. Negándonos a advertir la importancia de gestionar y trabajar la Seguridad y la Defensa desde el campo de la información y de la comunicación estratégica nos sigue dejando a un paso por detrás de la competencia y de conseguir objetivos a más largo plazo y con mayor impacto. Se abre la cuestión a la oportunidad y necesidad de abrir e inaugurar un espacio de trabajo para hacer frente a las amenazas híbridas desde la comunicación estratégica.

### ***COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA CULTURA DE DEFENSA NACIONAL***

En España, la Directiva de Defensa Nacional establece lo siguiente: “es necesario impulsar y reforzar las capacidades de los órganos nacionales de Inteligencia, coordinando sus actividades para conseguir un empleo eficiente de los recursos y fomentando la

cooperación con los servicios y agencias de otros países para proporcionar una respuesta integral a las amenazas globales en defensa de los intereses nacionales” (Consejo de Defensa Nacional, 2008: 10). En este sentido, la Defensa Nacional está obligada (para cumplir sus objetivos) a ampliar y trabajar de forma sistémica, holística e integral integrando en las competencias en materia de Seguridad y Defensa a las administraciones públicas, privadas y a la sociedad civil, y fomentar una mayor cooperación internacional en la formación de respuestas coordinadas en materia de Seguridad y Defensa para poder adelantarse a los desafíos de la interconexión y la globalidad. Para todo ese proceso, serán necesarios cambios estructurales, de formato y de metodología.

Para que sean eficaces las estrategias, la Cultura de Defensa debe fomentar la creación de una plataforma de comunicación, colaboración y conocimiento entre la sociedad civil y la Administración; supondría la apuesta y el fortalecimiento de un proceso pedagógico y de elaboración de estrategia integradora. Esto sería posible porque al incentivar lo siguiente:

- Contribuye a la percepción de la Administración (y más concretamente, de la Defensa) como una institución de confianza, de servicio al ciudadano.
- Genera conocimiento en materia de Seguridad y Defensa, para comprender la elaboración de las diferentes estrategias políticas.
- Crea un canal de comunicación entre la sociedad y la Administración para el entendimiento, adaptabilidad y respuesta a las necesidades y cuestiones de la realidad cambiante.
- Fomenta la responsabilidad y la respuesta del ciudadano a las cuestiones de seguridad.
- Favorece romper con los bulos de noticias falsas y de desinformación al general conocimiento y cultura sobre los asuntos de seguridad y defensa.
- Impulsa el avance hacia propuestas y respuestas activas y de previsión frente a los nuevos desafíos.

Ante el incremento de operaciones de influencia, el protagonismo de guerras asimétricas e híbridas y el creciente impacto de la globalización y la hiperconectividad, la mejor defensa es promocionar la Cultura de Defensa, la concienciación, que favorece el fortalecimiento de las estructuras y capacidades implicadas y afectadas y sobretodo y lo más importante: la mejora de la educación para movilizar el pensamiento crítico para el

análisis de la desinformación y para romper con el relativismo, favoreciendo la participación y la responsabilidad de todos los actores sociales, políticos y principalmente de los medios de comunicación, en coordinación con los organismos implicados y de la Administración. Si no tenemos una cultura concienciada de los riesgos y amenazas a los que nos enfrentamos, no se podrá avanzar en las capacidades y medidas necesarias para su respuesta.

Hay que concienciar que la dimensión de Seguridad no implica solo a las instituciones de Defensa, sino a todos, y más aún con la explosión de comunicaciones y nuevas tecnologías y con la extensión del escenario del ciberespacio.

Con lo anteriormente expuesto, se advierte una creciente necesidad y requerimiento, a nivel nacional, de establecer una comunicación estratégica que apoye y promueva los objetivos y necesidades de la defensa nacional como forma de desarrollar la cultura de defensa en España. Para que exista una coherencia estratégica (aunando el nivel político-estratégico con el nivel operacional de la seguridad y de la defensa), no se puede prescindir del elemento de la influencia y de la comunicación para contrarrestar las amenazas internas o externas que atenten contra la integridad de España o la percepción de seguridad y defensa de los ciudadanos; es determinante hacer transparente, accesible y comprensible las necesidades y objetivos estratégicos nacionales para la seguridad y defensa del país, no sólo a nivel presente, más allá de una legislación política y sus pretensiones de campaña, sino con sentido coherente de responsabilidad internacional y de estrategia prospectiva.

El impacto de las nuevas tecnologías, la globalidad y el papel determinante de la comunicación han expandido el efecto inmediato del entorno de la información en el ámbito físico operacional-táctico, lo que requiere el desarrollo de herramientas y metodología de comunicación e información más allá del nivel táctico-operativo, de forma integradora, continua y amplificadora de las capacidades para intervenir de manera oportuna y eficaz en el entorno de la influencia. Por ello en España, la nueva versión de la “Doctrina para el Empleo de las Fuerzas Armadas”<sup>11</sup> finalizada a principios de 2018, considera el ámbito cognitivo uno de los ámbitos de operación junto con el terrestre, el marítimo, el aeroespacial y el ciberespacial, lo que hace imprescindible tener en cuenta y el desarrollo de nuevas capacidades, procedimientos y funciones para afrontar ese nuevo ámbito.

El entorno operativo futuro hiperconectado, en el que la velocidad de los cambios parece superar la capacidad de adaptación, en el que el rango de impacto, interacción y de generación de significados nuevos sobre el contexto al influir en las percepciones a través

---

<sup>11</sup> CCDC (2018): *PDC -01 (A) Doctrina para el empleo de las FAS*, Ministerio de Defensa, Secretaría General Técnica, España.

de la recepción inmediata de información y comunicaciones, donde la audiencia se convierte igualmente en creador de nuevos mensajes, impactos y significados y el campo de actuación e influencia va más allá del terreno físico y militar, se exigen evaluaciones técnicas constantes y eficaces e igualmente sensibles y completas, así como medidas proactivas y de oportunidad en todos los niveles para poder convertir la complejidad del entorno en un ámbito utilizable y con aplicación de campo. Por eso, tener unos objetivos estratégicos de comunicación se hace cada vez más necesario que nunca, con la integración de un estudio del campo de la comunicación estratégica, así como la formalización de una metodología de gestión y acción del mismo que aclare el escenario de las narrativas y formule un hilo de operatividad y estrategia coherente para dar visibilidad y dirección a los acontecimientos.

El objetivo último de una comunicación estratégica efectiva serán los seres humanos, aunque los avances tecnológicos harán que la audiencia objetivo también sean las máquinas gobernadas por algoritmos. No obstante, en la era de la percepción, las operaciones de influencia estarán dirigidas hacia el ciberespacio, pero serán determinantes e influyentes los vínculos e interacciones entre los individuos (el ámbito social y el ámbito de las comunicaciones y de la información), ya que es en ese espacio de interacción y percepción donde se construye y se afecta definitivamente al proceso de toma de decisiones.

Por lo tanto, para influir en una sociedad nueva hay que utilizar técnicas tácticas y procedimientos nuevos, una metodología específica de inteligencia que englobe desde el nivel táctico hasta el nivel estratégico, con una perspectiva holística e integral, correspondiente a la dimensión y efecto de las narrativas, orientada hacia unos resultados y escenarios deseados y con un sentido de oportunidad, pertinencia, previsión y fortalecimiento de las capacidades. Habrá que apelar entonces a la faceta emotiva y trascendente del ser humano, cada vez más incorporada a las interacciones, estructuras y desarrollo del ámbito operacional y estratégico de los actores en su toma de decisiones, aunque coadyuvado por la algoritmia como factor multiplicador de los efectos de la influencia en el ciberespacio.

## BIBLIOGRAFÍA

- CCDC (2018): *PDC -01 (A) Doctrina para el empleo de las FAS*, Ministerio de Defensa, Secretaría General Técnica, España.
- Foro sobre “Guerra Híbrida: Nuevas Amenazas”, *Adalede, Instituto de Seguridad y Cultura, OTAN*, Madrid, 18 de Mayo, 2017.
- BALLESTEROS MARTÍN, Miguel (2017); “Las novedades de la Estrategia de Seguridad Nacional 2017”, *IEEE*, Madrid, España.
- CAMPBELL, Joseph (1990): *The Hero’s Journey*. New World Library, California.
- CLAUSEWITZ, Carl von (2005): *De la guerra*, La esfera de los libros, Madrid.
- GODET, Michel (1994): *De la anticipación a la acción*, Alfa Omega.
- HOBBS, Reginald (2015): “Creating the Semantic Battlespace: Narrative Structure for Information Fusion”, *Research Gate*, Army Research Laboratory.
- KAHNEMAN, Daniel (2015), *Pensar deprisa, pensar despacio*. Debate, España.
- MATEAS, Michael & SENGERS, Phoebe (1991): *Intelligence Narrative*, John Benjamins Publishing Company, USA.
- REDING, Anais, GHEZ, Jeremy J., WEED, Kristin (2010): “NATO’s Strategic Communications concept and its relevance for France”, Prepared for the Joint Forces Center for Concept Development, Doctrine and Experimentation, Ministry of Defense, France.
- TELLO, María Elena (2019): *Planeación prospectiva, una estrategia para el diseño de futuro*, Limusa.
- THOMAS ELKJER NISSEN, M.A (2015) “Social media, Strategic Narrative and STRATCOM”, *NATO, STRATCOM, Royal Danish Defense College*, 2015