

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN O COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

Luis ROMERO BARTUMEUS
Licenciado en Ciencias de la Información
Máster en Paz, Seguridad y Defensa



NA puntualización terminológica que es preciso realizar al inicio de esta exposición: Estrategia de Comunicación o Comunicación Estratégica. Esto tiene la relevancia que queramos darle. Puede convertirse en el centro de un debate académico (que lo es) o simplemente en dos formas de definir lo mismo (posiblemente). Fuera del ámbito castrense es más habitual utilizar la primera de estas acepciones, mientras que en los documentos militares, no digamos en los de la OTAN, se ha impuesto el uso de la segunda, entre otras cuestiones porque abarca campos que son ajenos al comportamiento comunicacional de las empresas o las instituciones civiles.

El concepto OTAN de Comunicación Estratégica incluye: Diplomacia Pública, Asuntos Públicos, Asuntos Públicos-Militares, Operaciones de Información y Operaciones Psicológicas. La primera de aquellas acepciones, Estrategia de Comunicación, es la que habitualmente se emplea en el ámbito civil de las organizaciones. En este trabajo, como hace además el profesor Rafael Alberto Pérez González, voy a utilizar las dos indistintamente. También me referiré con mayor concreción —de las cinco materias que la Alianza entiende componen la Comunicación Estratégica— a las tres primeras de esas actividades, más que a las dos últimas.

Comunicación global en tiempo real

Para cualquiera que siga la actualidad internacional es una obviedad que la Estrategia de Comunicación o la Comunicación Estratégica está en el centro de los asuntos de Seguridad. La relevancia y el protagonismo que ha adquiri-

do, sustituyendo en ocasiones a los enfrentamientos convencionales y en otras formando parte inseparable de aquellos, nos obliga a tenerla en cuenta más que nunca.

Las nuevas tecnologías asociadas a los sistemas de información, que han propiciado la comunicación global, la transmisión en tiempo real de imágenes y sonido desde cualquier lugar del planeta e incluso desde fuera de él y la reducción de costes hasta hacer que estos sean casi inexistentes, convierten a la Comunicación en un elemento imprescindible para que cualquier colectivo, público o privado, legal o clandestino, alcance sus últimos propósitos, es decir, consiga sus objetivos estratégicos.

Como mantiene el profesor Pérez González, al que seguiré en otros muchos aspectos, la Comunicación no sirve solo para comunicar, sino que constituye el factor esencial para el desarrollo eficaz de los individuos y las organizaciones. En definitiva, somos lo que comunicamos.

En el mundo empresarial está claro desde hace mucho tiempo que la Comunicación añade valor a cualquier organización, aunque ella por sí misma sea considerada un intangible por los economistas. Pero lo intangible ha pasado a tener valor y, en estos momentos, se ha convertido en el factor que puede determinar el éxito o el fracaso de nuestras operaciones y hasta de nuestra organización.

Las más recientes crisis internacionales nos han demostrado que una Estrategia de Comunicación o una Comunicación Estratégica puede llegar a sustituir el empleo de cualquier otro instrumento para alcanzar unos determinados objetivos. Lo que empezó siendo una alternativa utilizada por actores no estatales, al no ser capaces de igualar las capacidades de los estados, ha pasado a ser utilizado por quienes, aun contando con estructuras internacionalmente aceptadas, no buscan un enfrentamiento abierto, sino alcanzar sus objetivos mediante el cambio de conductas y de valores de amplios grupos sociales.

Esto ha traído consigo que todos los grupos, estatales o no, con actitudes ofensivas o defensivas, hayan concluido que este es un campo en el que hay que actuar para poder estar a la altura de los retos a los que nos enfrentamos.

De hecho, el pasado día 6 de enero, la ministra de Defensa, María Dolores de Cospedal, en su discurso de la Pascua Militar, señaló textualmente:

«... un aspecto de la seguridad, que considero de especial importancia, es la amenaza que las campañas de injerencia y desinformación o el uso delictivo del ciberespacio suponen para la Defensa Nacional y para el propio ciudadano.

Nos enfrentamos a la consolidación de un nuevo campo de batalla en el que la influencia sobre la toma de decisiones del titular de la soberanía, en nuestro caso el pueblo español, es el objetivo de las acciones que en él se llevan a cabo.

La proliferación de desinformación y noticias falsas distribuidas de forma masiva buscan manipular la percepción del ciudadano para orientarla en favor de intereses de terceros divergentes de los nuestros.

No debemos llamarnos a engaño; esas injerencias externas solo pretenden desestabilizar los países y llevarlos a un clima más propicio para intereses geopolíticos y geoestratégicos que no son los propios de las naciones afectadas.

Ante ello, debemos tomar conciencia de que no estaremos completamente seguros si no consideramos esta nueva forma de enfrentamiento como uno de los dominios más peligrosos; ese será uno de los retos más importantes que tendremos que abordar. Y para ello, la labor conjunta y coordinada de toda la comunidad de inteligencia es clave.»

Qué y cómo comunicar

Ruper Smith, quien fuera Deputy SACEUR y comandante de UNPROFOR, dejó escrito que: «El objetivo estratégico es ganar los corazones y las mentes, y la batalla se libra para captar la voluntad del pueblo». Aymán al-Zawahiri, antes de convertirse en el sucesor de Bin Laden, sentenció: «Estamos en un combate [en el que] más de la mitad de esta lucha está teniendo lugar en el campo de batalla de los medios de comunicación», se trata de «una carrera por ganar los corazones y las mentes de nuestra comunidad de creyentes». Dos afirmaciones prácticamente idénticas, la del general británico y la del actual líder de Al Qaeda. Un reconocimiento de que, en ambos lados, se reconoce esta nueva realidad.

Pero no confundamos los términos. La Comunicación no es un instrumento, no es una manera de actuar como otra cualquiera, no es un elemento que podemos emplear o no en un momento o en una acción determinada. La Comunicación es un elemento constituyente de toda organización (esta también es una afirmación del profesor Rafael Alberto Pérez). Sin Comunicación no existe interacción con la ciudadanía, propia y ajena. Y cualquier organización necesita sentirse legitimada para desarrollar sus objetivos y solo a través de una efectiva, planificada, desarrollada y evaluada Comunicación podrá recibir el visto bueno de la sociedad a la que sirve y también del conjunto de la comunidad internacional.

No es posible que sigamos hoy escuchando expresiones como: «lo hemos hecho bien pero lo hemos comunicado mal». Esto es una contradicción, casi un oxímoron. Se puede rehacer esta frase hasta alcanzar la siguiente: «Si se ha comunicado mal es porque se ha hecho mal». Porque la Comunicación ya no es algo que se decide hacer una vez hemos actuado. No es algo que se lleve a cabo *a posteriori*. La Comunicación moderna, la efectiva, la estratégica, debe formar parte inseparable del planeamiento desde el principio y hasta el final de cualquier acción o decisión y muy probablemente deberemos modificar la

acción prevista si durante el planeamiento concluimos que no vamos a poder comunicarla adecuadamente. Porque, como dijo el general R. Smith: «El objetivo estratégico es ganar los corazones y las mentes». No otro.

Todo comunica, hasta cuando no creemos estar realizando una acción concreta de comunicación. Hasta cuando tomamos la decisión de no comunicar, en realidad estamos comunicando nuestra negativa a comunicar. Y eso tiene su impacto, aunque no lo hayamos querido. Quien no desarrolla una Estrategia de Comunicación, también está comunicando, aunque lo estará haciendo mucho peor que si la tuviera, porque sencillamente no sabrá a dónde quiere llegar.

La realidad de lo que hacemos no es lo que hacemos, es lo que perciben los demás que hemos hecho. La realidad para los ciudadanos es la percibida, no la que nosotros deseamos que sea. Acercar lo que hemos hecho a las audiencias y dejar que esas acciones hablen por nosotros debe ser nuestro objetivo último. Por encima de todo, nuestras acciones son las que deben hablar por nosotros. Lo dejó escrito el presidente de la JUJEM USA, el almirante Mike Mullen, en 2009: «Dejar que nuestras acciones hablen por sí mismas». Definió la Comunicación como un proceso y, para que todos le entendieran, simplificó su reflexión con la expresión: «Debemos preocuparnos menos de cómo comunicar nuestras acciones y mucho más de lo que estas comunican... Porque lo que al final perseguimos —o deberíamos perseguir— son acciones que hablen por sí mismas, que hablen por nosotros».

Pero, además, debemos ser los primeros y los más creíbles. Comunicar tarde hoy, por muy buena que creamos que sea la Comunicación, es casi como no hacerlo. La inmediatez, facilitada por el avance tecnológico y su casi nulo coste, es un elemento absolutamente relevante para alcanzar el ansiado objetivo final. Por eso el general McChrystal y luego el general Petraeus mantuvieron, tras su paso por Afganistán, que el objetivo de las fuerzas desplegadas era: «Ser los primeros con la verdad», para que nadie pudiera cuestionar ni sus mensajes ni sus acciones. Y para poder ser los primeros, además de todo lo anterior, hay que ser capaces de delegar la tarea de comunicar, lo que ahora se denomina «empoderamiento», pero hacia abajo, lo más próximo que sea posible a la acción concreta que queremos comunicar. La cercanía al acontecimiento proporciona frescura y credibilidad, además de la imprescindible inmediatez.

Un añadido relevante: ni la Comunicación ni quienes trabajan para que sea posible llevar nuestros mensajes al público objetivo son capaces de hacer milagros y convertir en positivo algo que se ha hecho mal. «El poder de la Comunicación no sirve para borrar los manchurrónes de una mala acción», en palabras del profesor Pérez González.

Y, además, debemos ser plenamente conscientes de que si nosotros no comunicamos lo que somos y lo que hacemos, otros comunicarán lo que no somos y lo que no hacemos. Los huecos, en comunicación, siempre se rellenan.

El cambio de cultura operacional que trajo consigo el *Comprehensive Approach* (Enfoque Integral) tiene mucho que ver con la Comunicación Estratégica o la Estrategia de Comunicación. Porque se pueden estar alcanzando los objetivos militares y estar fracasando en los objetivos últimos, los que afectan a la población civil, es decir, los estratégicos. La gestión coherente de la Comunicación, de los mensajes, es un elemento crítico de las operaciones desarrolladas bajo el Enfoque Integral. El centro de gravedad de las operaciones pasa al terreno de las percepciones y las amenazas, según detectó el general McChrystal en Afganistán y que analizó certeramente Felipe Santos Rodríguez, que fuera asesor de Comunicación Estratégica para el Mando Conjunto de la OTAN en el Cuartel General de Alta Disponibilidad de Bétera (Valencia). Ese centro de gravedad residía en el ámbito intangible de la credibilidad de lo que hacían las fuerzas allí desplegadas. La Estrategia de Comunicación no puede ser una línea de operaciones separada, sino una parte integrante del planeamiento y ejecución de todas las operaciones, desde el principio y hasta el final.

Hace aproximadamente una década, el entonces secretario general de la Alianza Atlántica, agobiado quizás por la enorme presión a la que estaba sometido por los medios de comunicación y la sociedad de los países aliados en general, llegó a proclamar: «La OTAN no es *Reuters*, no es una agencia de noticias, mi misión no es vender noticias». Alguien, discretamente, le tuvo que soplar al oído que estaba totalmente equivocado y que una parte importante de su trabajo, precisamente, era lo que entonces aún se llamaba «vender noticias» y que hoy adopta expresiones y conceptos mucho más complejos.

Desde aquel «la OTAN no es *Reuters*» a que la STRATCOM no puede ser una línea de operaciones separada, sino una parte integrante del planeamiento y ejecución de las operaciones, han pasado menos de 10 años, aunque aún no se ha interiorizado del todo. La Comunicación ha pasado de ser un complemento de las acciones armadas, de las convencionales, a que las acciones armadas pueden llegar a ser un complemento de las acciones de Comunicación. La gestión de la Comunicación de una operación se puede llegar a convertir en el elemento central de esta. La batalla, por tanto, aunque ejecutada en zona, se estará librando de verdad en los domicilios, tanto de casa, a retaguardia, como en los de la población local del país donde actuemos. Desde luego, para quienes desarrollan sus operaciones en la denominada zona gris, la Comunicación es el elemento central de sus acciones.

Con el general McChrystal, de ahí las continuas citas a sus postulados, todo cambió e introdujo los elementos consustanciales de lo que luego se ha convertido en el Manual STRATCOM de la Alianza. Por eso, conviene recordar que, en otra ocasión, el mismo general señaló que una sola acción desafortunada de un solo soldado en el campo de batalla, y más en concreto cuando entran en contacto con la población civil no combatiente, difundida por las redes sociales y los medios de comunicación, podía echar por tierra una bien

planificada operación y hasta el fin estratégico de la campaña. De ahí que pusiera especial énfasis en que cada miembro de la ISAF debía ser capaz de explicar, aunque fuera brevemente, en qué consistía la misión en la que estaba empeñado y cómo se estaba realizando. Para eso, claro está, debía ser convenientemente instruido.

Liderazgo

Sin liderazgo comunicacional, es decir, sin asunción convencida de la necesidad de una Estrategia de Comunicación por parte de los máximos responsables, a todos los niveles, nada es posible, y la Comunicación se marchitará sin remedio. Si el liderazgo se basa en el ejemplo y el consenso, los máximos responsables de la institución son a la vez los máximos responsables de la Comunicación y de su desarrollo, y para ello tienen que dar ejemplo, ser los primeros y convertir ese ejemplo en consenso extendido por toda la institución. Deben empeñarse en convencer de esa necesidad. Los liderazgos efectivos no se imponen, se convence de su necesidad. El liderazgo se debe basar en la capacidad de influir en los demás y no en la imposición.

Que desde lo más alto de la estructura se argumente adecuadamente la necesidad de comunicar y estos argumentos bajen en cascada hasta el último peldaño de nuestra estructura organizativa resulta vital para que funcione la Estrategia de Comunicación que haya decidido implementarse.

No es inconveniente reiterar que el convencimiento de la cúpula de la organización es imprescindible. Sin él nada es posible. Pero que lo consigan transmitir adecuadamente a través de una decidida Comunicación Interna también resulta ineludible. Porque no existe liderazgo sin Comunicación, en este caso sin Comunicación Interna. Como diría Miguel Ángel Violán, formador de comunicadores: «Quien tiene miedo a comunicar, tiene miedo a liderar».

Formación y profesionalización

La formación en comunicación de todos los integrantes de la organización, cada uno a su nivel, de oficiales y suboficiales especialmente en sus respectivas academias, es un elemento ineludible. La Comunicación se ha convertido (lo dicen los manuales de la OTAN) en un elemento más del desarrollo de toda operación, al mismo nivel que la logística, la inteligencia, la gestión del personal o las operaciones.

Diría más, en no pocas ocasiones la Comunicación determinará una operación. Por eso, la formación de cualquier oficial en Comunicación debe ser parte de su bagaje, de su mochila de conocimientos. No tanto para desarrollar tareas relacionadas específicamente con la Comunicación, sino para tener

asimilados los conceptos básicos y otorgarle, llegado el momento de planear, la importancia y el lugar que le corresponde.

Otra cosa diferente es quién asume el rol de responsable y principal asesor de Comunicación a la hora de planear. No debe quedar la menor duda de que esos puestos deberían estar en manos de profesionales de la Comunicación. El debate, ya antiguo, de si formar al comunicador para integrarlo en las FF. AA. o convertir en comunicador al militar está totalmente superado. La Academia se pronunció hace tiempo al respecto. Sin embargo, las instituciones castrenses, al menos las nuestras, llegan tarde a este objetivo. Deben ser profesionales de la Comunicación, con uniforme o sin él —ese es otro debate, secundario desde mi punto de vista—, los que asuman esta tarea. Si llevar uniforme se convierte en una condición insalvable, hay maneras de hacerlo posible y ejemplos existen en nuestro entorno para mirarnos en ellos. No se forma a un profesional de la Comunicación en un curso de tres o seis meses.

Equipos de comunicadores altamente cualificados son imprescindibles en todo este proceso y en todos los niveles. Pero, además, la falta de continuidad de los encargados de llevar a cabo nuestra Estrategia de Comunicación constituye un problema añadido muy relevante. Dos o tres años en un destino como este es un período muy corto para llevar a cabo ningún plan de estas características que pretenda consolidarse. Máxime si en lugar de una verdadera especialización estamos hablando simplemente de un destino más dentro de la lista de posibilidades. No digamos los equipos desplegados en zona, que son relevados cada seis meses como mucho. No tiene fácil solución, pero las rotaciones de un mismo equipo cohesionado desde tiempo de no crisis podría ser una alternativa.

Comunicar en casa y en operaciones

Tiene muy poco que ver comunicar cuando estamos en territorio nacional o hacerlo en operaciones. No es lo mismo. Ni se hace igual. Pero sí es verdad que para comunicar bien en operaciones tenemos que haber hecho los deberes muy bien en tiempo de no crisis, en casa, para no tener que empezar a explicar cosas que deben estar explicadas hasta la saciedad desde mucho tiempo antes y para las que no suele haber tiempo una vez metidos en harina. Sin una eficiente Comunicación en casa, será muy difícil que en operaciones nos salgan bien las cosas. Por eso es esencial que haya coordinación entre los elementos de comunicación en operaciones (dependientes del EMAD) y los de los Estados Mayores de los Ejércitos y la Armada cuando se está en territorio nacional. Lo que no se haga en casa y durante tiempo de no crisis, como tarea preparatoria, no habrá tiempo de improvisarlo cuando se esté en zona y metidos hasta las cejas en operaciones.

Si el Mando de Operaciones (MOP), dependiente del EMAD, es el que dirige las operaciones fuera del territorio, y hasta las permanentes en él, y por lo tanto a quien le corresponde diseñar y poner en práctica la Estrategia de Comunicación o la Comunicación Estratégica en zona, y a los Ejércitos y la Armada preparar a sus fuerzas para ponerlas a disposición del EMAD, será a aquellos a los que corresponda formar a sus elementos de Comunicación para que actúen una vez desplegados. Por lo tanto, se impone que esa formación esté en consonancia con lo que luego se va a ejecutar, con lo que no resulta difícil concluir que la coordinación y la unidad de criterio de ese necesario adiestramiento con quien luego va a liderar la operación se hace no necesaria, sino imprescindible.

Es importante insistir en que, en términos de seguridad, la Comunicación de lo Estratégico debe llevarse a cabo en tiempos de no crisis y de forma permanente. Para que llegado el momento de desplegar no tengamos que empezar explicando el ABC, sino que lo básico, sobre lo que construiremos nuestro discurso en operaciones, esté ya comunicado. En ese momento deberíamos haber sido capaces de consolidar la base sobre la que construir nuestra Comunicación en operaciones, nuestro relato basado exclusivamente en los hechos.

La Comunicación en tiempo de no crisis, antes de desplegar, se convierte así en los cimientos de cualquier relato posterior. Y a eso hay que dedicarle tiempo, recursos y voluntad durante los períodos de ausencia de despliegue.

Una Estrategia de Comunicación no se improvisa. Ni es posible recoger resultados en el corto plazo, quizás ni siquiera en el medio. Esta es una tarea de fondo, en la que no hay que desfallecer. Hay que mantenerse firme en el objetivo final. Y para ello son necesarios tiempos de destino prolongados. Los responsables de Comunicación de las grandes unidades y hasta de las medianas, no digamos de las estructuras centrales y sus colaboradores inmediatos, deben poder tener tiempo para desarrollar, si no completamente sí en buena medida, la Estrategia de Comunicación aprobada y los planes que la implementen. Para eso, resulta imprescindible que los profesionales tengan asumido que su perfil de carrera les permite esos largos destinos. Lo ideal sería que hubiera uno centrado en la Comunicación que facilitara la continuidad del proyecto y una profunda especialización.

Comunicar en crisis

¿Cuál sería la prueba definitiva, la comprobación, la evaluación que nos arrojará luz sobre nuestro trabajo bien o mal hecho, bien o mal planeado? Una buena crisis. Hasta que no surja una crisis no sabremos si hemos empleado bien nuestros recursos. Y, seguidamente, si salimos airosos, será

mérito de quien fuera, en nuestro caso, AJEMA hace dos o tres mandatos y sus sucesores.

Cuando nos encontramos ante una crisis nos enfrentamos a un reto comunicacional. El 80 por 100 de la gestión de una crisis (hay autores que lo colocan en el 60 por 100, pero siempre por encima del 50), se centra en la Comunicación. Lo que hagamos o dejemos de hacer en este campo durante una crisis va a determinar su desarrollo o su neutralización, porque en ese momento estamos tratando con las percepciones de la ciudadanía.

Cuando surge una crisis no hay tiempo para demasiadas cosas, todo debe estar previsto, pensado, diseñado, adiestrado. En ese momento es cuando comprobaremos de verdad si hemos hecho nuestros deberes, si hemos desarrollado y preparado una adecuada Estrategia de Comunicación, si hemos sido capaces de transmitir en tiempo de no crisis lo estratégico, lo relevante, para centrarnos solo en solucionar la crisis y transmitir lo importante en ese momento, sin tener que perder un tiempo que no tenemos en demasiadas explicaciones básicas.

En una crisis lo primero es dar la cara. ¿Y quién la debe dar? Los portavoces, en contra de esa costumbre tan española de que sean los políticos quienes aparezcan siempre en televisión, no tienen por qué ser los máximos representantes de la institución. Al menos no desde el principio. Ni siquiera en una crisis el portavoz debe ser el responsable de Comunicación. No necesariamente. En una crisis se trata de informar con credibilidad y profesionalidad. Sobre todo esto último, que será imprescindible para ser creíbles. Además, de paso, si hay que dar malas noticias o al principio no hay mucho de lo que informar, protegemos a nuestro jefe, aunque esto solamente servirá temporalmente. Lo que hacemos es dar tiempo a que haya algo, preferentemente bueno, que comunicar.

La elección del portavoz no se debe improvisar. Este en una crisis debe estar formado para hacer ese papel y debe ser una persona que, por cualidades personales que habrá que detectar con anterioridad, comunique bien, empatice con los públicos a los que se dirige y transmita credibilidad.

No se puede improvisar un portavoz y menos en situaciones de crisis, aunque repetidamente se hace a todos los niveles. Esa persona debe haber sido elegida previamente, formada para esas situaciones. No tiene por qué haber uno solo. Se pueden tener previstos varios, según el asunto o el área geográfica. Sin entrar en grandes profundidades, ¿cuáles deben ser las cualidades de un portavoz? Debe ser *un buen comunicador* y esa es una virtud natural, se tiene o no se tiene esa capacidad. Es algo innato o desarrollado en los primeros años de nuestra madurez. Se es o no se es. Luego, las características innatas se pueden perfeccionar. Deben *transmitir credibilidad*. Eso lo da el conocimiento de la materia que se vaya a comunicar y, muy importante, cierto grado de modestia. No hay nada peor que alguien que exhala arrogancia y superioridad porque lo sabe todo. Ese no sirve.

Comunicación Interna

No debemos minusvalorar la relevancia de la Comunicación Interna como una de las patas de toda Estrategia de Comunicación. Máxime en una institución fuertemente jerarquizada como es la Armada debe ser un elemento fundamental. Es una contradicción intrínseca a todo proceso comunicativo no desarrollar una decidida Comunicación Interna en paralelo a una eficaz Comunicación Externa.

Entre los integrantes de nuestra institución (aproximadamente 23.000 en este caso que nos ocupa), tenemos a los mejores agentes de Comunicación Externa o, como mínimo, a unos excelentes colaboradores en este campo. Recordemos que el general McChrystal quería que todos sus soldados fueran capaces de explicar la operación en la que estaban inmersos.

Pero para eso deben estar lo suficientemente motivados, concienciados, informados y mínimamente adiestrados en esto de la Comunicación personal, en el cara a cara. Deben tener interiorizado que su actividad diaria, sea la que sea, y también la comunicacional, aporta valor a la institución y a su misión. Todos son importantes a la hora de comunicar. Su ámbito de actuación será su entorno cercano, el familiar, el de sus relaciones personales, cuando están en casa, y la población local en operaciones. Multiplicados por 10, 20 o 30, tenemos cientos de miles de posibles destinatarios de sus sencillas acciones de comunicación cotidiana. Nuestros hombres y mujeres de la Armada deben contar con buena información, constante, para poder de forma natural transmitir en su entorno inmediato elementales mensajes basados en información veraz sobre los más variados asuntos que afectan a la institución, no solo los de su puesto o destino. Hay que fomentar el sentido de pertenencia. Y eso solamente se consigue con una Comunicación Interna bien diseñada y permanente, transmitida a través de múltiples canales.

La Comunicación, tanto la Interna como la Externa, a la que muchos tienen pánico y otros se dedican de forma ocasional, debe ser desarrollada por profesionales de la Comunicación, como he dejado claro con anterioridad. Tanto de cara a las redes, imprescindibles hoy en día, como a los medios de comunicación tradicionales, lo mejor que puede tener cualquier institución, empresa o grupo de *boy scouts* es un profesional de la Comunicación que se dedique a comunicar en todos los niveles de la organización, no solamente en la cúpula. Ejemplos hay en otras latitudes, en otras fuerzas armadas, donde ya se ha impuesto este planteamiento y no les ha ido mal.

Una historia de éxito

Llegamos tarde si no nos empeñamos en que sean los mejores profesionales de la Comunicación Institucional los que se dediquen a la Comunicación

Pública de las FF. AA. y de la Armada en concreto. Es una cuestión de voluntad política, pero alguien deberá proponerlo y empezar a caminar.

En España tenemos un claro ejemplo de esto que les digo, que además es una historia de éxito: el *twitter* de la Policía Nacional —hasta hace poco Cuerpo Nacional de Policía— (@policia) es el más seguido del mundo desde 2014 de un cuerpo policial, con más de tres millones de seguidores. Desbancó al FBI el 30 de enero de 2014 en este particular *ranking*. Y el éxito se debe a un profesional de la Comunicación, a un periodista, no a un policía, aunque en el Departamento trabajan hasta una decena de estos, si bien prácticamente todos cuentan, además, con titulaciones universitarias. El *community manager* Carlos Fernández Guerra, sin embargo, no era policía. Y digo era porque tras seis años desde que se creó la cuenta de *twitter* del entonces Cuerpo Nacional de Policía (marzo de 2009), nueve desde que entró en el Departamento de Prensa, fue fichado por una empresa privada. Pero su escuela, la enseñanza que dejó, es seguida hoy por quienes mantienen viva esta historia de éxito basada, sobre todo, en la profesionalidad en el campo de la Comunicación.

Duplica
tu protección:
haz copia
de tus
archivos
y guardalas
en lugar seguro

**Si
estás
conectado**
estás en
riesgo

¿Proteges
tus datos?

Logos: Spanish Government, Spanish Ministry of the Interior, Spanish Ministry of Health, Consumer Affairs and Social Welfare, and Spanish Data Protection Agency.

A NUESTROS COLABORADORES

Las opiniones contenidas en los trabajos publicados corresponden exclusivamente a sus firmantes. La acogida que brindamos a nuestros colaboradores no debe entenderse, pues, como identificación de esta REVISTA, ni de ningún otro organismo oficial, con los criterios de aquellos.

La recepción de los trabajos remitidos por nuestros estimados colaboradores no supone, por parte de la REVISTA, compromiso para su publicación. Normalmente no se devolverán los originales ni se sostendrá correspondencia sobre ellos hasta transcurridos seis meses de la fecha de su recibo, en cuyo momento el colaborador que lo desee podrá reclamar la devolución de su trabajo no publicado. El autor cede los derechos a la REVISTA desde el momento de la publicación del material remitido.

Los contenidos de los trabajos deberán ser inéditos, y los temas tratados, relacionados con el ámbito marítimo. Serán entregados con tratamiento de texto *Word*, a ser posible vía correo *web* a la dirección *regemar@fn.mde.es* o por CD y correo ordinario a la REVISTA GENERAL DE MARINA. Cuartel General de la Armada, c/ Montalbán, 2. 28014 Madrid. El texto se presentará escrito en DIN A-4, con fuente tipográfica *Times New Roman*, de cuerpo **12 puntos a doble espacio**. Los artículos tendrán una extensión mínima de **tres** páginas y máxima de **doce**. La Redacción se reserva la introducción de las correcciones ortográficas o de estilo que considere necesarias.

El título irá en mayúsculas; bajo él, a la derecha, el nombre y apellidos del autor, y debajo su empleo, categoría o profesión y NIF. Las siglas y acrónimos deberán aclararse con su significado completo la primera vez que se utilicen, pudiendo prescindirse de la aclaración en lo sucesivo; se exceptúan las muy conocidas (ONU, OTAN, etcétera).

Las fotografías, gráficos e ilustraciones deberán ir en archivos individuales, acompañadas de pie o título, y **tener como mínimo una resolución de 300 dpi, preferiblemente en formato JPG**. Deberá citarse su procedencia, si no son del propio autor, y realizar los trámites precisos para que se autorice su publicación: la REVISTA no se responsabilizará del incumplimiento de esta norma. Las ilustraciones enviadas en papel pasarán a formar parte del archivo de la REVISTA y solo se devolverán en casos excepcionales.

Las notas a pie de página se reservarán para datos o referencias directamente relacionadas con el texto, se redactarán del modo más escueto posible y se presentarán en hoja aparte con numeración correlativa.

Es aconsejable un breve párrafo final como conclusión, síntesis o resumen del trabajo. También es conveniente citar, en folio aparte, la bibliografía consultada, cuando la haya.

Al final del artículo, se incluirá la dirección completa del autor, con distrito postal, número de teléfono de contacto y dirección de correo electrónico. Si el artículo se ha entregado en papel, deberá figurar su firma.