



DIRECTIVA
DE LA MINISTRA DE DEFENSA
SOBRE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

Noviembre de 2017



ÍNDICE

1.- Introducción	1
2.- Objeto	1
3.- Concepto	2
4.- Responsabilidad	3
5.- Objetivos.....	3
6.- Principios.....	4
7.- Órganos, autoridades y funciones	5
8.- Relaciones	7
9.- Recursos.....	9
10.- Entrada en vigor.....	10
11.- Anexo I. Estructura de la Dirección de Comunicación.....	11



1.- INTRODUCCIÓN

Hoy en día, en un entorno de la información caracterizado por un ciclo de noticias 24/7, transmitir correctamente los mensajes, de manera precisa y oportuna, es de vital importancia e imprescindible para una correcta percepción y comprensión de las políticas, imágenes y acciones desarrolladas por el Ministerio de Defensa para fomentar la cultura de Defensa en España y, en este contexto, el apoyo y la comprensión de la sociedad a las Fuerzas Armadas a medio y largo plazo como parte de la acción exterior del Estado.

Comprender y trabajar en el actual entorno de la información es un reto para el Ministerio de Defensa en su relación con las diferentes audiencias. En este contexto, la comunicación estratégica debe ser una capacidad más que mejore los procedimientos de comunicación y permita hacer un uso más eficaz de los recursos de información con los que cuentan las Fuerzas Armadas en su proceso continuo de transformación. Por ello, es de vital importancia una estrecha y continua coordinación del Ministerio de Defensa con el Estado Mayor de la Defensa, los Ejércitos y la Armada para alcanzar un enfoque institucional conjunto y coherente.

La comunicación estratégica debe coordinar todos los mensajes y acciones para conseguir los objetivos establecidos, actuando como marco unificador de la comunicación del Ministerio de Defensa.

Para ello, se hace necesaria la puesta en marcha de un sistema ágil de comunicación estratégica que se integre plenamente en el desarrollo y ejecución de la política de Defensa, en el fomento de la cultura de Defensa, así como en el planeamiento de las operaciones militares que facilite su comprensión.

2.- OBJETO

La presente Directiva tiene por objeto proporcionar las directrices para desarrollar la comunicación estratégica en todos los ámbitos y niveles del Ministerio de Defensa –estratégico, operacional y táctico– bajo la dirección de la Ministra.



3.- CONCEPTO

Hasta la fecha, la enorme cantidad de definiciones existentes dificulta el consenso mínimo requerido sobre el alcance y significado de la comunicación estratégica. Por ello, es necesario adoptar una definición del concepto.

A efectos de esta Directiva y su posterior aceptación y desarrollo en las Fuerzas Armadas, se define Comunicación Estratégica de la Defensa como:

La integración de todas las funciones y capacidades de comunicación –civiles y militares– con otras actividades, con la finalidad de comprender y determinar el entorno de la información, e informar, influir o persuadir en las audiencias identificadas para lograr los objetivos nacionales de Defensa.

La narrativa de la Comunicación Estratégica de la Defensa –como expresión estructurada de la razón de ser, la intencionalidad y los objetivos del Ministerio– ha de ser clara, comprensible y conocida por toda la organización, y debe incluir la sincronización de palabras, imágenes y acciones para conseguir los resultados deseados.

Para ello, se establecerán temas y mensajes generales, que se irán actualizando según la situación requiera, y tendrán la validez y flexibilidad suficiente para poder adaptarse a cada contexto en particular sin perder vigencia ni credibilidad, evitando contradicciones con otros mensajes y favoreciendo el desarrollo de estrategias de comunicación proactivas.

Para que la comunicación estratégica sea efectiva es necesaria, por un lado, la proactividad de las autoridades del Ministerio de Defensa –tanto del Órgano Central como de las Fuerzas Armadas– en la definición y distribución de los mensajes, ideas y decisiones adoptadas al más alto nivel y, por otro, el apoyo de toda la organización para conseguir la coherencia entre las palabras y las acciones.

La coordinación en la estructura de Comunicación Estratégica de la Defensa debe contribuir a que los mensajes y temas, diseñados al más alto nivel, sean coherentes para cada una de las acciones que se desarrollen, así como la definición de las audiencias y la matriz de sus intereses.



4.- RESPONSABILIDAD

La dirección de la Comunicación Estratégica de la Defensa es **responsabilidad de la Ministra**. Para ello, la Dirección de Comunicación Institucional de la Defensa apoyará a la Ministra en el establecimiento de las directrices, el procedimiento de actuación y la coordinación de los diferentes esfuerzos en el ámbito de la comunicación estratégica.

Las autoridades del Ministerio de Defensa, el Jefe de Estado Mayor de la Defensa, así como los Jefes de Estado Mayor de los Ejércitos y de la Armada, desarrollarán la comunicación estratégica, dentro de sus ámbitos de responsabilidad, de acuerdo con las directrices de la Ministra de Defensa.

5.- OBJETIVOS

La Comunicación Estratégica de la Defensa tiene como objetivo general proporcionar a las diferentes audiencias identificadas información veraz y oportuna que contribuya a alcanzar los objetivos específicos establecidos por el Ministerio, como garante de los intereses nacionales en el ámbito de la Defensa.

Asimismo, la Comunicación Estratégica de la Defensa debe contribuir a alcanzar los objetivos de la Defensa Nacional, con lo cual se integrará en el planeamiento de la política de Defensa, de acuerdo con la Directiva de Política de Defensa en vigor. De esta forma, fomentará el desarrollo y difusión de la cultura de Defensa en las diferentes audiencias identificadas y abordará todos los aspectos relativos al personal, material e infraestructura.

Además, la Comunicación Estratégica de la Defensa debe formar parte del planeamiento de las operaciones militares, desde su concepción hasta su ejecución y desarrollo.

Todo ello se llevará a cabo mediante el desarrollo de temas y mensajes que reflejen los valores ampliamente compartidos por la sociedad en su conjunto y sean coherentes con las acciones realizadas, en beneficio de una mejor imagen, comprensión y conocimiento de las Fuerzas Armadas por parte de la sociedad.



6.- PRINCIPIOS

La Comunicación Estratégica de la Defensa debe guiarse por los siguientes principios:

- **Liderazgo:** para asegurar la coordinación e integración de todos los esfuerzos en comunicación, la comunicación estratégica debe estar liderada al más alto nivel y, para ello, es necesario el compromiso e implicación de las autoridades en los niveles de decisión más altos para su desarrollo.
- **Coordinación e integración:** todas las capacidades de información y comunicación han de estar coordinadas, tanto vertical como horizontalmente, e integradas en la comunicación estratégica para contribuir, en un esfuerzo único, al efecto deseado en función de las audiencias.
- **Coherencia, consistencia y credibilidad:** todos los niveles –partiendo del político o estratégico militar, pasando por el operacional hasta el nivel táctico– deben favorecer la difusión de mensajes veraces, coherentes y consistentes que redunden en la credibilidad de la institución y contribuyan a alcanzar los objetivos establecidos.
- **Comprensión y adaptabilidad:** un profundo estudio y comprensión de varios aspectos de las audiencias –culturas, actitudes, identidades o comportamientos, entre otros– cobra especial relevancia a la hora de confeccionar los mensajes, ya que, en ocasiones, deberán de adaptarse a cada una de ellas para evitar que puedan ser percibidos de forma errónea y contraria a nuestros fines.
- **Precisión, claridad y oportunidad:** los mensajes deben ser lo más precisos posibles, comprensibles por todas las audiencias y distribuidos en función del momento y lugar más adecuados, para conseguir el máximo alcance posible y los efectos deseados a medio y largo plazo.
- **Efectividad, continuidad y capacidad de respuesta:** una participación activa en el entorno de la información y el ciclo de toma de decisiones debe permitir el análisis de los resultados obtenidos para adaptar los esfuerzos e introducir las medidas correctoras oportunas, cuando sea



necesario, mediante una adecuada retroalimentación, y, de este modo, alcanzar la situación final deseada.

7.- ÓRGANOS, AUTORIDADES Y FUNCIONES

Además de las responsabilidades establecidas por la legislación vigente para cada uno de los organismos y autoridades, en el ámbito de la comunicación estratégica les corresponde los siguientes cometidos principales:

Ministerio de Defensa: el Ministerio de Defensa planea, dirige, ejecuta y coordina la política de comunicación estratégica; establece las directrices para su desarrollo; y, realiza su seguimiento, análisis y evaluación. Para ello, cuenta con la Dirección de Comunicación Institucional de la Defensa.

Ministra de Defensa: la Ministra de Defensa dirige la comunicación estratégica y proporciona las directrices específicas a las Fuerzas Armadas, la Secretaría de Estado de Defensa, la Subsecretaría de Defensa y la Secretaría General de Política de Defensa para su desarrollo e implementación.

La Ministra de Defensa actúa como portavoz oficial del Departamento.

Estado Mayor de la Defensa: el Estado Mayor de la Defensa es el órgano que desarrolla, dirige y coordina la comunicación estratégica en el nivel estratégico, siguiendo las directrices elaboradas por el Ministerio de Defensa.

Por su parte, los órganos de la estructura del Estado Mayor de la Defensa, las organizaciones operativas permanentes que en él se integran, así como los órganos nacionales militares relacionados con organizaciones internacionales desarrollarán dicha comunicación estratégica.

Jefe de Estado Mayor de la Defensa: el Jefe de Estado Mayor de la Defensa es el responsable de la comunicación estratégica en el nivel estratégico y principal portavoz de la estructura operativa de las Fuerzas Armadas. Asimismo, dará las directrices oportunas para que cada uno de los órganos bajo su mando desarrolle la comunicación estratégica dentro de sus respectivos ámbitos de responsabilidad.

Secretaría de Estado de Defensa: la Secretaría de Estado de Defensa es el órgano que integra y desarrolla la comunicación estratégica en las políticas de armamento y material, investigación, desarrollo e innovación, industrial, económica, de infraestructura, medioambiental y de los sistemas, tecnologías y



seguridad de la información, siguiendo las directrices específicas del Ministerio de Defensa.

Secretario de Estado de Defensa: el Secretario de Estado de Defensa es el responsable de la comunicación estratégica, dentro de las competencias que legalmente tiene encomendadas, y será el portavoz del Ministerio, por delegación de la Ministra, en los casos en los que esta se lo encomiende.

Subsecretaría de Defensa: la Subsecretaría de Defensa es el órgano que integra y desarrolla la comunicación estratégica en la política de personal, de reclutamiento, de enseñanza y sanitaria, siguiendo las directrices específicas del Ministerio de Defensa.

Subsecretario de Defensa: el Subsecretario de Defensa es el responsable de la comunicación estratégica, dentro de las competencias que legalmente tiene encomendadas, y será el portavoz del Ministerio, por delegación de la Ministra, en los casos en los que esta se lo encomiende.

Secretaría General de Política de Defensa: la Secretaría General de Política de Defensa es el órgano que integra y desarrolla la comunicación estratégica en la política de Defensa, las relaciones con otros departamentos ministeriales, las relaciones bilaterales con otros Estados y con las organizaciones de seguridad y defensa, así como el desarrollo de la diplomacia de defensa y la contribución a la conducción de crisis y emergencias, siguiendo las directrices específicas del Ministerio de Defensa.

Secretario General de Política de Defensa: el Secretario General de Política de Defensa es el responsable de la comunicación estratégica, dentro de las competencias que legalmente tiene encomendadas, y será el portavoz del Ministerio, por delegación de la Ministra, en los casos en los que esta se lo encomiende, especialmente ante las organizaciones internacionales de seguridad y defensa de las que España forma parte.

Cuarteles Generales del Ejército de Tierra, de la Armada y del Ejército del Aire: los Cuarteles Generales de los Ejércitos y de la Armada desarrollan, dirigen y coordinan la comunicación estratégica de la estructura orgánica de las Fuerzas Armadas, y la integran en los planes de preparación de sus respectivas fuerzas que posibiliten la generación de la estructura operativa.

Jefe de Estado Mayor del Ejército de Tierra, Almirante Jefe de Estado Mayor de la Armada y Jefe de Estado Mayor del Ejército del Aire: los Jefes de Estado Mayor de los Ejércitos y de la Armada son los responsables de la



comunicación estratégica en la estructura orgánica de las Fuerzas Armadas y los principales portavoces de dicha estructura.

8.- RELACIONES

Las relaciones que a continuación se detallan tienen como finalidad garantizar la coordinación y coherencia de la comunicación estratégica establecida por el Ministerio de Defensa en todos los niveles de mando:

- La **Ministra de Defensa** lidera y dirige la política de Comunicación Estratégica de la Defensa para garantizar la integración y coordinación de todos los esfuerzos en esta materia.
- El **Director de Comunicación** es el responsable del planeamiento, ejecución y coordinación de la Comunicación Estratégica de la Defensa, siguiendo las directrices establecidas por la Ministra, para garantizar la coherencia y la máxima eficiencia de los esfuerzos de comunicación.
- El Director de Comunicación cuenta con la **Dirección de Comunicación Institucional de la Defensa** para desempeñar con eficacia sus cometidos, cuya estructura se detalla en el Anexo I de la presente Directiva.
- El Director de Comunicación identificará las situaciones de crisis o aquellos asuntos considerados "sensibles" –ya sea por la materia tratada en sí, por la persona o unidad implicada, o por la repercusión mediática y viralidad que pueda provocar en los medios y en las redes sociales– e informará a la estructura de comunicación estratégica, asumiendo la dirección de la comunicación para dichos asuntos. En estas situaciones, las oficinas de comunicación del Órgano Central y de las Fuerzas Armadas quedarán bajo la dependencia de la Oficina de Comunicación para esa materia concreta.
- Igualmente, el Director de Comunicación será informado de aquellos asuntos o hechos procedentes de las operaciones en el exterior – considerados "sensibles", debido a su relevancia y a la repercusión que tiene en la sociedad– antes de su difusión a los medios. En este contexto, el Director designará a los oficiales de información de los distintos



contingentes, tras la correspondiente propuesta del ejército que lidere la misión. No obstante, cuando otras circunstancias así lo aconsejen y no permitan designar el citado oficial con dedicación exclusiva a su cometido, este será excepcionalmente designado por su ejército o por el jefe de contingente, previa justificación al Director.

- El Director de Comunicación autorizará o seleccionará a los periodistas y medios de comunicación que viajen a las zonas de operaciones en las que se encuentren desplegados los contingentes españoles. Para garantizar el buen desarrollo del viaje y los objetivos establecidos, el Director coordinará con el Estado Mayor de la Defensa el responsable para tal fin.
- Para garantizar la coherencia y la máxima eficiencia de los esfuerzos de comunicación estratégica, la Dirección de Comunicación Institucional de la Defensa establecerá un grupo de trabajo y un procedimiento de actuación –que incluirá reuniones de coordinación, cuando la situación la requiera– y en el que habrá, al menos, un representante del Estado Mayor de la Defensa, Secretaría de Estado de Defensa, Subsecretaría de Defensa, Secretaría General de Política de Defensa y de los Cuarteles Generales de los Ejércitos y de la Armada.
- Del mismo modo, la Dirección de Comunicación Institucional de la Defensa solicitará a los órganos correspondientes, cuando sea necesario o así lo considere, aquellos recursos que estime oportunos para alcanzar los objetivos establecidos en la presente Directiva en los diferentes ámbitos: documentación, producción, contenido digital, redes sociales...
- La Dirección de Comunicación Institucional de la Defensa será la responsable de autorizar cualquier actividad informativa o documento relacionado con la comunicación estratégica, ya sea de la Política de Defensa del Ministerio, de las estructuras orgánicas u operativas de las Fuerzas Armadas o de las operaciones en el exterior.
- Siguiendo las directrices establecidas por la Ministra, la Dirección de Comunicación Institucional de la Defensa desarrollará los temas y mensajes que contribuyan al conocimiento y difusión de la política de Defensa, las operaciones militares y la cultura de Defensa. Para ello, esta Dirección actualizará la presente Directiva mediante los correspondientes



anexos, cuando la situación lo requiera, que se irán añadiendo a este documento.

- Como parte de la comunicación estratégica, las actividades de comunicación de los diversos entes y organismos del Ministerio y de las unidades, centros u organismos de las Fuerzas Armadas deberán ser comunicadas a la Dirección de Comunicación Institucional de la Defensa para su coordinación y autorización, si procede. Para ello, cada organismo deberá remitir el correspondiente plan de actividades con la suficiente antelación para facilitar el planeamiento de la comunicación estratégica del Ministerio de Defensa.
- **El Estado Mayor de la Defensa, la Secretaría de Estado de Defensa, la Subsecretaría de Defensa, la Secretaría General de Política de Defensa y los Cuarteles Generales de los Ejércitos y de la Armada** establecerán la estructura que consideren oportuna y desarrollarán las capacidades necesarias que garanticen la coherencia con los esfuerzos de comunicación estratégica del Ministerio de Defensa en su área de responsabilidad. Las estructuras que se establezcan deberán ser elevadas, para su aprobación, a la Dirección de Comunicación Institucional de la Defensa, de la que dependerán funcionalmente.
- El objeto, los principios y las directrices de comunicación estratégica de esta Directiva deberán integrarse en el planeamiento del Estado Mayor de la Defensa y los Cuarteles Generales de los Ejércitos y de la Armada, siguiendo las directrices políticas y de planeamiento establecidas por el Ministerio de Defensa, para proporcionar información oportuna y efectiva al planeamiento y conducción de las operaciones militares y las actividades de información.

9.- RECURSOS

El Ministerio de Defensa es consciente de la importante necesidad que supone dedicar recursos –humanos, materiales y económicos– a la comunicación estratégica. Por su parte, las Fuerzas Armadas deben trabajar en tres dimensiones para su posterior desarrollo y evaluación: doctrina, organización y formación.



Para lograr una mayor eficacia los recursos dedicados a la comunicación deben incluirse dentro de los presupuestos anuales.

A tales efectos, las autoridades responsables de la comunicación estratégica, en cada uno de los niveles y dentro del ámbito de sus respectivas competencias, desarrollarán las directrices oportunas para la asignación de los recursos oportunos que contribuyan a la consecución de los objetivos de la presente Directiva.

10.- ENTRADA EN VIGOR.

La presente Directiva entrará en vigor el día siguiente al de su firma.



Madrid, a 27 de noviembre de 2017



ANEXO I

ESTRUCTURA DE LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DE LA DEFENSA

El Director de Comunicación –como responsable del planeamiento, ejecución y coordinación de la Comunicación Estratégica de la Defensa– cuenta con el Jefe de Prensa de la Dirección de Comunicación Institucional de la Defensa, para realizar con eficiencia sus cometidos.

La Dirección de Comunicación Institucional de la Defensa se estructura en los siguientes departamentos:

- **Unidad Narrativa:** unidad especializada en elaborar, desarrollar y distribuir los documentos, mensajes y argumentarios que se consideren necesarios –cuando la situación lo requiera o así lo valore el Director de Comunicación– que contribuyan a garantizar la coherencia y el esfuerzo desarrollado por la comunicación estratégica en todos los niveles y, de este modo, fomentar una cultura de la defensa en España.
- **Unidad de Producción:** unidad responsable de la coordinación, organización y ejecución de eventos y actividades de comunicación, así como de la relación con los medios de comunicación, que contribuyen a dar visibilidad a las políticas del Ministerio de Defensa y, como parte del mismo, de las Fuerzas Armadas, contribuyendo, por su parte, a la difusión de la cultura de la defensa. Asimismo, esta unidad coordinará y gestionará los contenidos y recursos audiovisuales, así como de diseño gráfico, del Ministerio.

Para el correcto desarrollo de sus funciones, los órganos responsables de la comunicación del resto de organismos facilitarán los recursos que esta Unidad necesite, cuando así lo requiera.



- **Unidad de Análisis:** unidad especializada en la monitorización del entorno de la información, así como el análisis posterior, que ayuden a una comunicación efectiva de la Dirección de Comunicación Institucional de la Defensa. De este modo, observará, estudiará y ofrecerá los datos cuantitativos necesarios que permitan alcanzar una comunicación cualitativamente eficaz.
- **Unidad de Contenido Digital:** unidad encargada de establecer las directrices necesarias para el uso de las plataformas digitales y su adaptación a la especificidad de cada una de ellas, así como de coordinar las diferentes cuentas existentes en redes sociales de los órganos implicados en el desarrollo de la comunicación estratégica. Cuando sea necesario, solicitará de dichos órganos aquellos contenidos y productos que contribuyan a alcanzar los objetivos establecidos por la presente Directiva.



Estructura de la Dirección de Comunicación Institucional de la Defensa