

Construcción de identidad y comunicación estratégica en los servicios de inteligencia

El caso del Centro Nacional de Inteligencia

Isidre Monreal Ruestes



Dirigido por el Dr. Bernat López López

Departamento de Estudios de Comunicación
Máster en Comunicación Estratégica
en la Sociedad del Riesgo

Curso 2019-20



UNIVERSITAT
ROVIRA I VIRGILI

Isidre Monreal Ruestes

**Construcción de identidad y
comunicación estratégica
en los servicios de inteligencia**

El caso del Centro Nacional de Inteligencia

TRABAJO DE FIN DE MASTER
Dirigido por el Dr. Bernat López López

Departamento de Estudios de Comunicación
Máster en Comunicación Estratégica en la Sociedad del
Riesgo

Curso 2019-20



UNIVERSITAT
ROVIRA I VIRGILI

Agradecimientos

Son muchas personas las que me han ayudado en esta aventura, y siento que no podré esta a la altura de su generosidad y del tiempo que me han dedicado para aprender un poco de ellos. Espero, sinceramente, no dejarme a nadie.

A Bernat, mi director de TFM, por tu paciencia y por estos días de locura, itú ya sabes!

A Antonio Díaz, Beto Marini, Carme Montcusí, Fernando Rueda, Gustavo Díaz, Javier Yagüe, Patricia Plaja, Rubén Arcos y a mis anonimizados y anonimizadas colaboradores de la Policía Nacional, Mossos d'Esquadra y Centro Nacional de Inteligencia que me han ayudado y han permitido que abusara de su tiempo.

Gracias,

Y también para Ali y Paula, que con mis aventurillas desaparezco y a temporadas os tengo abandonadas, y siempre estáis ahí para cuidarme! Os quiero mucho y este TFM también es vuestro.

Encontrado en las memorias de Jorge Dezcallar, Director Fundador del CNI...

“Y así, ni se puede espiar,
ni se puede realizar un buen análisis,
ni se puede transmitir buena información”.

Jorge Dezcallar (2015, p. 304)

Índice

1	Introducción.....	5
1.1	Objetivos	7
1.2	Metodología.....	7
2	Marco teórico y estado de la cuestión.....	11
2.1	La sociedad del riesgo.....	11
2.2	La comunicación estratégica institucional.....	14
2.3	Inteligencia vs Información.....	24
2.3.1	Servicio de inteligencia Vs servicio de información.....	26
2.4	Inteligencia como proceso.....	27
2.4.1	Utilidad de la inteligencia y necesidad de la reserva en sus actividades.....	29
2.4.2	Comunidad de inteligencia.....	30
2.4.2.1	Mapa de la comunidad de inteligencia en España.....	32
2.4.3	Marco legal de los servicios de inteligencia en España.....	34
2.5	Comunicación estratégica y construcción de la identidad de los servicios de inteligencia: estudios y estado de la cuestión.....	38
3	Análisis de la comunicación de inteligencia en España.....	43
3.1	La comunicación del Centro Nacional de Inteligencia (CNI).....	43
3.2	Objetivos de comunicación del CNI.....	46
3.3	Públicos del CNI.....	49
3.4	Perfil de identidad del CNI.....	50
3.5	Identificación de acciones de comunicación del CNI.....	51
3.5.1	Identidad visual del CNI.....	52
3.5.2	Informe anual con participación del CNI.....	53
3.5.3	Prensa del CNI.....	54
3.5.4	Web y perfil LinkedIn del CNI.....	60
3.5.5	Cultura de Inteligencia.....	64
3.5.6	Análisis de las acciones de comunicación del CNI.....	72
4	Buenas prácticas de comunicación en servicios de inteligencia extranjeros.....	84
4.1	Ejemplo de informe anual.....	84
4.2	El Mossad y la ISA en la Web.....	85
4.3	Blog de GCHQ "Think out the box".....	87
4.4	Análisis de conjunto de las buenas prácticas seleccionadas.....	90
5	Conclusiones y recomendaciones.....	93
6	Bibliografía.....	100
7	Anexos.....	105

1 Introducción

Ulrich Beck (2007) en su artículo "Living in the world risk society" explica que nuestra sociedad se ha convertido en una "sociedad del riesgo", que cada vez destina más recursos a prevenir y gestionar los riesgos que ella misma ha producido, o que se generan en su entorno y pueden afectarla. La clase política y el *deep state*, con todo el andamiaje institucional, justifican su función y razón de ser en el mantenimiento de la promesa de que "todo tiene que ser absolutamente seguro y estar bajo control". Y como estado, se dota de mecanismos e instrumentos para anticiparse.

Pero ¿cómo anticiparse a aquello que no puede ser anticipado? Porque no sabemos qué es lo que no sabemos: es en esa ignorancia de donde surge el peligro y las amenazas. En la sociedad del riesgo existen unos actores bastante desconocidos que desarrollan su actividad principal en las sombras, lejos de los medios y del escrutinio público, trabajando directamente en esos entornos de riesgo e incertidumbre. Estas organizaciones son los servicios de inteligencia, y su misión descubrir lo desconocido, anticiparse en el conocimiento de los riesgos y ser la primera línea de acción para tratar de neutralizarlos.

La imagen que los ciudadanos acostumbramos a construir de los servicios de inteligencia se basa en lo que nos dice el cine, la literatura y la información que recibimos de los medios de comunicación. Muchas veces no nos gusta lo que oímos y vemos, y construimos una imagen de los servicios de inteligencia que nos lleva a desconfiar de sus actuaciones, su finalidad y su verdadera contribución a garantizar la estabilidad y la seguridad en nuestras sociedades del riesgo.

Por otro lado, los servicios de inteligencia como cualquier otra administración pública, en una sociedad democrática, tienen la obligación de comunicarse con la sociedad a la que sirven. La dificultad y el quid de la cuestión está en que, en cierta manera, su obligación de rendir cuentas públicamente como institución, justificar su utilidad social o explicar su actividad entra en conflicto directo con la obligación legal de confidencialidad y con la cultura del secretismo que les son propias; donde la norma es la opacidad de las acciones y la reserva en sus aciertos y errores.

Así, el objetivo de este trabajo de investigación se centra en responder la siguiente pregunta ¿Cómo responde el Centro Nacional de Inteligencia (CNI) a la exposición pública, se relaciona con la sociedad a la que sirve, crea su identidad y se ajusta a los desafíos que le plantean los medios de comunicación y las redes sociales del siglo XXI?

En esta era de medios de comunicación y redes sociales los servicios de inteligencia se enfrentan, como el resto de instituciones, a nuevos desafíos comunicativos como la reducción del tiempo de respuesta, la presencia de voces alternativas y la disminución en la capacidad de administrar y controlar la información. Desde un prisma de prudencia, podríamos cuestionarnos qué necesidad tienen los servicios de inteligencia de complicarse su existencia e interesarse por su imagen, entendida como a la actitud positiva o negativa que la opinión pública tiene respecto de la institución. Sin embargo, hay que recordar que los servicios de inteligencia tienen un conjunto de objetivos que claramente necesitan tener exposición pública, como por ejemplo, atraer recursos, captar y mantener el talento, influir en la formulación de políticas, generar confianza en los decisores, ser eficaces en la defensa de los intereses nacionales o destacar y hacer prevalecer su mensaje (en los decisores) por encima de *think tanks*, lobbies, organizaciones privadas y otras agencias internacionales que también analizan los riesgos.

El interés académico y social de esta investigación reside en aportar luz a cómo unas instituciones tan reservadas como son los servicios de inteligencia, con la misión de salvaguardar la seguridad y bienestar de todos y todas, se relacionan (si lo hacen) con la sociedad a la que sirven. Y qué mecanismos han desarrollado estas instituciones para, dentro de los límites de transparencia que requiere su trabajo, responder a la exigencia democrática de rendir cuentas a la ciudadanía.

Mi interés personal nace de la curiosidad de entender qué necesidades comunicativas tiene un servicio de inteligencia y cómo este podría organizar una comunicación eficaz, que le preparara para afrontar una situación de crisis institucional severa, teniendo en cuenta que son organizaciones que trabajan con el secreto y esta singularidad es un elemento que limita sus posibilidades de defensa.

La investigación realizada en este trabajo analiza la comunicación pública del CNI en España, estudiando su evolución desde el momento de la creación del Centro en el año 2002. Se trata, pues, de un estudio de caso, focalizado en el principal organismo de inteligencia español, pero sin renunciar a un mínimo enfoque comparativo, que se materializa en un apartado donde seleccionamos y analizamos lo que consideramos buenas prácticas de comunicación a cargo de organismos de inteligencia extranjeros.

1.1 Objetivos

El objetivo principal de esta investigación es conocer cómo el Centro Nacional de Inteligencia (CNI) construye su identidad y se comunica con sus públicos. Específicamente, se pretende determinar cómo responde en su exposición pública, y se ajusta a los desafíos que le plantean los medios de comunicación y las redes sociales del siglo XXI.

Objetivo principal:

.- Identificar y analizar cómo el CNI construye su identidad y se comunican con sus públicos como actor comunicativo.

Objetivos secundarios:

.- Identificar la motivación, necesidades y objetivos en la construcción de la identidad institucional del CNI como actor comunicativo.

.- Identificar y analizar los aspectos clave del discurso institucional del CNI, valorando si la cultura corporativa se refleja en la comunicación de forma coherente. Qué elementos se destacan, qué se comunica y con qué objetivos. Discurso corporativo (concepto y estilo).

.- Describir cómo se comunican las organizaciones de inteligencia en los circuitos exteriores a los canales de distribución natural de sus informes de inteligencia.

1.2 Metodología

Este trabajo de investigación responde a la necesidad de conocer en detalle cómo el Centro Nacional de Inteligencia, con actividades clasificadas como secretas, articula su comunicación, cómo desarrolla sus estrategias comunicativas y crea su identidad. Este objetivo se ha perseguido mediante la revisión de la literatura académica referente a la función de los servicios de inteligencia, la comunicación institucional y la creación de la identidad corporativa. También se han utilizado técnicas de observación directa y análisis documental y se han llevado a cabo nueve entrevistas cualitativas a miembros de los servicios de inteligencia y unidades de información de la Policía Nacional y Mossos d'Esquadra, así como a guionistas de TV, periodistas de investigación y

académicos especialistas en temas de inteligencia. Las entrevistas se han clasificado en dos bloques: las principales son las que han aportado conocimiento directo del objeto de estudio (CNI) e incluyen a los especialistas en inteligencia, y un segundo bloque, de contexto, que ha permitido adquirir *background* sobre el mundo de la inteligencia en el ámbito gubernamental y está formado por expertos en comunicación e información policial.

Tabla 1. Entrevistas principales¹

Nombre	Cargo	Fecha de la entrevista	Duración
Dr. Antonio M ^a Díaz Fernández	Profesor de la Universidad de Cádiz	30 de abril 2020	1:12:37
Dr. Fernando Rueda Rieu	Periodista de investigación	22 de abril 2020	48:46
Gustavo Díaz Matey	Profesor de la Universidad Complutense de Madrid	29 de abril 2020	48:39
Dr. Rubén Arcos Martín	Profesor de la Universidad Rey Juan Carlos	21 de mayo 2020	1:45:56
A-CNI (entrevistado/a anonimizado)	Oficial de inteligencia del CNI	27 de julio de 2020	1:33:50

Tabla 2. Entrevistas de contexto

Nombre	Cargo	Fecha de la entrevista	Duración
Patricia Plaja Pérez	Jefa de comunicación de los Mossos d'Esquadra	6 de mayo de 2020	28:18
A-Mossos (entrevistado/a anonimizado)	Comissaria General d'Informació de los Mossos d'Esquadra	28 de mayo de 2020	1:56:30
A-PN (entrevistado/a anonimizado)	Miembro de información de la Policía Nacional	30 de abril de 2020	1:01:06
Alberto Marini	Guionista de la serie de TV <i>La Unidad</i> , que se ha documentado dos años en la Comisaría General de Información de la Policía Nacional	4 de junio de 2020	56:06
Francisco José Dacoba Cerviño	General Director del Instituto Español de Estudios Estratégicos.	27 y 28 de abril de 2020	Consulta de datos breve

Las entrevistas realizadas han sido cualitativas y su diseño ha consistido en la creación de un guion semiestructurado, adaptado a la especificidad del entrevistado/a². Se ha intentado asegurar la credibilidad (validez interna) y la confirmación (objetividad), por contraste de fuentes, documentación, triangulación de entrevistas, revisión de material audiovisual y observación de las acciones comunicativas (Guba, 1981, pp. 181-148).

En el diseño de las entrevistas se ha definido un conjunto de bloques temáticos, y en cada bloque se contempla una batería de preguntas abiertas. En el desarrollo de las entrevistas, enlazando la

¹ Algunos entrevistados mantendrán su identidad anonimizada por pertenecer a unidades de información o inteligencia del Estado.

² Véase guion de las entrevistas: anexo 1.

conversación a medida que los informantes hablaban, se iban introduciendo preguntas sobre cada una de las temáticas. Se ha tratado de dar la seguridad necesaria para que los entrevistados expresaran sus opiniones con transparencia, y se ha pedido la matización de las respuestas siempre que se ha considerado necesario. El orden de los temas y de las preguntas se ha visto condicionado por la conversación, posibilitando de esta manera la introducción de nuevos temas que no se habían contemplado previamente.

La estructura de los bloques en las entrevistas principales ha sido la siguiente:

- Preguntas de sociodemográfica sobre el entrevistado.
- Política y estrategia de la comunicación del CNI y elementos que la forman.
- Elementos de coherencia e inconsistencia en la comunicación del CNI.
- Relaciones del CNI con la prensa.
- Relaciones y comunicación del CNI con su colectivo.

Por lo que respecta a las entrevistas de contexto, la estructura es la siguiente:

- Preguntas de sociodemográfica sobre el entrevistado.
- Conocimientos sobre comunicación en temas de inteligencia.
- Relaciones de su institución o unidad con la prensa.
- Relaciones y comunicación de su institución o unidad con la sociedad.

Todas las entrevistas se han concertado y realizado por videoconferencia, no siendo esta la opción preferida por ninguna de las partes. Su elección ha sido motivada por el confinamiento debido al Covid19³. Se han grabado casi todas las entrevistas, excepto la entrevista a A-CNI. Se autorizaron las grabaciones tan solo para facilitar la toma de notas y expresamente se revocó su uso para una transcripción completa.

En relación a las técnicas de observación directa, análisis documental y evaluación de las acciones de comunicación, debido a la diferente naturaleza de las acciones a valorar, se ha construido una matriz⁴ donde se triangulan las acciones con los objetivos deducidos de comunicación del CNI

³ El 15 de marzo se decreta un confinamiento. La aprobación de sucesivas prórrogas suma una duración de 99 días de confinamiento total, salvo para realizar algunas actividades permitidas. El 21 de junio se inicia lo que se conoce como "la nueva normalidad".

⁴Véase el anexo 5, Matriz de análisis de las acciones de comunicación del CNI.

(apartado 3.2), la jerarquía y personalización de la acción al público que va dirigida (apartado 3.3) y los rasgos, valores y atributos del perfil de identidad del CNI (apartado 3.4).

Teniendo en cuenta que el núcleo deducido de los objetivos de comunicación para el CNI (apartado 3.2) es lo suficientemente amplio como para englobar toda comunicación de la institución, y a la vez es lo suficientemente concreto como para poder adaptarse y llegar a cada uno de los públicos, se añaden a la matriz de análisis las preguntas de la metodología propuesta por Capriotti (2009, p. 243), para la valoración global de cada acción de comunicación analizada.

Las preguntas adaptadas para el análisis de adecuación de las acciones comunicativas son:

- ¿Comunica la identidad corporativa del CNI a los públicos?
- ¿Expresa de forma correcta las características del CNI?
- ¿Señala la diferencia con los competidores del CNI?
- ¿Manifiesta las ventajas y beneficios del CNI a sus públicos?
- ¿Estimula la preferencia del CNI como organización de referencia?

El análisis de las acciones a considerar dibuja un mapa que permite conocer qué tipo de comunicación se realiza, por qué canales, con qué técnicas, y si se detecta en su diseño y ejecución un enfoque estratégico. Esta investigación, de metodología cualitativa, no realiza una cuantificación, sino una descripción, análisis y valoración de los fenómenos estudiados a través de diferentes técnicas y estrategias de observación, investigación exploratoria y entrevistas (Da Cunha, 2016, p. 51; Hurtado, 2007). La estrategia de investigación cualitativa en un trabajo de *case study* se considera óptima en su utilidad para confirmar o cuestionar una teoría, o para representar y describir los casos que son objeto de estudio (Yin, 1994, en Jiménez et al. 2016, p. 2). El resultado de este trabajo es la comprensión del fenómeno y de las motivaciones y la creencias que hay detrás desde la propia perspectiva del actor analizado (Weber, 1968, en Úriz et al, 2006, p. 67).

2 Marco teórico y estado de la cuestión

Se ha iniciado el estudio con una revisión del estado del arte de la literatura académica relativa a las cuestiones tratadas en esta investigación. Se ha buscado la información para la redacción de un marco teórico sólido, buscando obtener una definición ajustada de todos los conceptos relevantes, para poder avanzar de manera fundamentada en el análisis de los casos de estudio. Así, por ejemplo, enmarcamos la actividad de los servicios de inteligencia en la acepción de la sociedad del riesgo de Beck (2006), o el concepto de servicio de inteligencia desde la definición de Kent (1986).

2.1 La sociedad del riesgo

El riesgo se ha convertido en un concepto clave para entender muchos de los cambios sociales, políticos y económicos que configuran el mundo actual, siendo el riesgo uno de los factores más relevantes que influyen en nuestra sociedad. Este se convierte en escenario predilecto para las lógicas gubernamentales, mediáticas y de la opinión pública.

Para Beck (2007), estar en riesgo es la manera de estar y de gobernar en el mundo de la modernidad: "Estar en riesgo global es la condición humana del comienzo del siglo XXI". Y se tiene que entender que un riesgo no significa siempre una catástrofe. Los riesgos existen en un estado permanente de virtualidad y solo se convierten en concretos cuando son anticipados. Es en ese momento en el que los riesgos se convierten en reales. La ironía del riesgo consiste en que la experiencia del pasado fomenta la anticipación del tipo de riesgo equivocado, aquel que creemos poder calcular y controlar, mientras que el desastre surge de aquello precisamente que no conocemos, y por tanto no podemos prever. Es precisamente en la paradoja de por qué no sabemos qué es lo que no sabemos, donde surgen los peligros que realmente nos amenazan (Beck, 2007).

Giddens (1991) señala que la modernidad es una cultura de riesgo, aunque esto no significa que la vida social moderna sea más arriesgada que la de las sociedades precedentes. En esta línea, compartida por Beck, podríamos decir que ahora hay más consciencia de los riesgos y sobre todo existe la promesa institucional de control y garantía de seguridad.

Muy acertadamente, en su libro de 1927, *The Public and its Problems*, John Dewey explicaba que no son las acciones, sino las *consecuencias* de las mismas las que forman la esencia de la política. Y los políticos pueden verse forzados a proclamar una seguridad que no pueden satisfacer, ya que los costes políticos por omisión son mucho mayores que los costes de una sobre-reacción. Y es posible que en un contexto de promesas de seguridad, sea de interés para los medios de comunicación exponer a debate público el riesgo y la anticipación a las catástrofes, combinándolos con la histeria del no-saber.

Recordemos que el potencial de una noticia depende en muchas ocasiones de lo que el periodista considera como relevante, exclusivo y controvertido. Y las crisis cumplen todos los requisitos necesarios para que un tema sea atractivo para los medios de comunicación: porque rompen con la normalidad, dramatizan, hacen espectáculo; y facilitan una narración, con la posibilidad de realizar una actualización constante y/o su revisión histórica (Farré y Gonzalo, 2011).

El Informe de Riesgos Globales del Foro Económico Mundial (Marsh & McLennan et al., 2020) es una prospección anual en la que expertos evalúan los principales riesgos globales (ambientales, sociales, económicos, tecnológicos y geopolíticos) en términos de impacto y probabilidad, en un horizonte de 10 años. En su decimoquinta edición, la del año 2020⁵, algunos de los riesgos con mayor impacto potencial resultan ser la proliferación de armas de destrucción masiva, la caída de infraestructuras de información o los ciberataques. Como vemos, ahora existen peligros que son producidos por la toma de decisiones de las sociedades "seguras". Así, la responsabilidad ya no es atribuida (en exclusiva) a asuntos divinos o fuerzas naturales, sino a los mismos actores que prometieron esa garantía institucional de seguridad.

Y con esta publicidad de los riesgos, ¿cómo podemos vivir en tiempos de riesgos incontrolados? ¿Cómo vivir cuando el próximo ataque terrorista está ya en nuestras cabezas o eres consciente de la "debilidad" de tus fronteras? ¿Cómo vivir cuando desconoces si hay armas de destrucción masiva fuera de control? ¿Cuánto deberíamos preocuparnos? ¿Dónde está la línea que separa la preocupación razonable del miedo paralizante y de la simple histeria?

En estas preguntas entran en conflicto dos filosofías del riesgo contradictorias: la filosofía del *laissez-faire* –es decir, todo es seguro mientras no se demuestre su peligrosidad– y la filosofía de la precaución, que se entendería por el nada es seguro mientras no se demuestre su inocuidad. Así,

⁵Véase http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report_2020.pdf, recuperado el 24 de julio de 2020.

¿podemos creer en los políticos y en los medios de comunicación, cuando los primeros declaran que no hay riesgos y los segundos los exageran para aumentar la audiencia? (Beck, 2007).

Fueron Knight y Keynes quienes insistieron pronto en la distinción entre las formas de contingencia predecibles y las no predecibles, o las formas calculables y no calculables. En un famoso artículo en *The Quarterly Journal of Economics*, Keynes se refiere al "conocimiento incierto", no solamente a la distinción entre lo que es sabido y lo que es meramente probable. Su reflexión hace mención al desconocimiento de variables. Y es que resulta difícil calcular algo, cuando uno no sabe ni si existe (Keynes, 1937).

Beck (2007) plantea su teoría de la sociedad del riesgo global, donde sostiene que las sociedades modernas están conformadas por estos nuevos tipos de riesgos también globales. Además, la experiencia de riesgos globales representa un *shock* para el conjunto de la humanidad, nos derriba las fronteras nacionales y mezcla lo nativo con lo extranjero. El otro distante se está convirtiendo en el otro inclusivo, no a través de la movilidad, sino a través del riesgo.

Según Beck (2007), las percepciones de los riesgos globales se caracterizan por tres rasgos: deslocalización, incalculabilidad y no-compensabilidad.

1. Deslocalización: sus causas y consecuencias no están limitadas a un lugar o espacio geográfico; son en principio omnipresentes.

2. Incalculabilidad: sus consecuencias son en principio incalculables. En el fondo se trabaja sobre riesgos hipotéticos que están basados sobre en el no-conocimiento.

3. No-compensabilidad: a diferencia de riesgo normal, donde las consecuencias eran compensables, con los riesgos globales esta lógica y posibilidad desaparece.

El descubrimiento de la incalculabilidad del riesgo está íntimamente relacionado con el descubrimiento de la importancia del no-saber en el cálculo del riesgo. Así, se rompe con la lógica de la compensación y se reemplaza por el principio de precaución a través de la prevención. Hasta tal punto la prevención está adquiriendo prioridad sobre la compensación, que se están intentando anticipar y prevenir riesgos cuya existencia no ha sido probada.

De una manera muy gráfica, Beck identifica la historia del riesgo con la carrera entre la liebre y la tortuga, de la fábula de Esopo. Como en la fábula, el riesgo que estaba aquí hace un momento (y que tenía una sola cara) se desplaza y adopta una cara diferente en otro lugar, otra cultura, sistema o región... Es la "liquidez", la permanente transformación y multiplicidad del riesgo, a menudo espurio (Beck, 2007).

Y precisamente, siguiendo la ilustración que nos proporciona la fábula, los servicios de inteligencia serían un actor de la sociedad del riesgo que participa en esa carrera contrarreloj, intentando anticiparse al riesgo real, global en algunos casos, aquel que no se puede calcular, aquel que se tiene que detectar con indicios, muchas veces a oscuras y en medio de la incertidumbre. Porque el riesgo que más interesa es precisamente el que adopta nuevas formas y surge de lo desconocido. Así, la Inteligencia es entendida como la capacidad del Estado para eliminar parte del riesgo, generar certeza y defensa en oposición a la reparación que se necesitaría y que puede ser del tipo no-compensable, si no se consigue la seguridad prospectiva que se persigue.

2.2 La comunicación estratégica institucional

Como nos explica Ruler (2018), el término "estrategia" proviene de las palabras griegas "agein", que significa guiar, y "stratos", de ejército. La idea que subyace es "la guía de los ejércitos" (*stratos agein*). Posteriormente, también se ha entendido como "ser el líder", o "usar una estratagema para ganar" (Muller, 1920). Como describen Mintzberg (1994) y Whittington (1993), y más recientemente Koch (2011), entre otros, la teorización sobre cómo desarrollar una estrategia ha evolucionado con el tiempo. En la teoría clásica se entiende la estrategia como una planificación racional a largo plazo, y la teoría reciente la establece en un cambio continuo, más emergente, de iteración e incremental. En este trabajo, la aceptación del término estrategia (y en general de comunicación estratégica) se asemeja a la interpretación clásica, donde se tiende a largo plazo. Siguiendo con la terminología, podríamos decir que las acciones concretas a realizar, en ocasiones de duración corta, se asemejarían a un movimiento táctico.

Torp (2015), por ejemplo, afirma que "en la actualidad, la estrategia a menudo se define como un plan o acción destinada a lograr objetivos específicos". En tal caso, "estrategia" es solo otra palabra para "plan". Una búsqueda de modelos de planificación de comunicación estratégica mostró, de hecho, que la mayoría de los modelos encontrados se asemejan al modelo de planificación de relaciones públicas ampliamente difundido por Smith (2013), en el que la

planificación se ve como un proceso que consta de algunas fases y varias etapas a través de las cuales uno debe transitar.

Las cuatro fases clásicas de una estrategia comunicativa empiezan por una primera fase inicial de análisis de la situación, la organización y los públicos involucrados. Una segunda fase es el plan de acción (se incluyen objetivos y acciones), y consiste en formular los diferentes planes de acción y respuesta y desarrollar el mensaje. La tercera fase se refiere a las tácticas, lo que significa seleccionar primero las tácticas a usar y luego planificar su implementación, mientras la cuarta y última fase implica la evaluación del plan. Curiosamente, se asemeja bastante a lo que se conoce como ciclo de inteligencia, del que más adelante hablaremos.

Por lo tanto, en estos modelos de planificación la estrategia se diseña en la segunda fase y siempre se define como el resultado del análisis de la situación. Este modelo se ajusta al de desarrollo de estrategias descrito por Whittington (1993) como "planificación racional a largo plazo", y por Mintzberg, Quinn y Ghoshal (1995), en su visión como desarrollo de "estrategia deliberada".

La esencia de la comunicación estratégica es tener un propósito, para avanzar en la misión de una organización a través de la comunicación (Hallahan et al., 2007, p. 3). Solo cuando la comunicación ayuda a hacer avanzar la misión de la organización de manera decidida se puede hablar de comunicación estratégica. Ahora bien, la pregunta es, ¿toda comunicación originada y transmitida por organizaciones pertenece a la comunicación estratégica?

Hallahan (2004) escribió sobre la comunicación en las organizaciones, como la comunicación de gestión, comunicación de marketing, relaciones públicas, comunicación técnica, comunicación política y campañas de información/marketing social; estas, a veces, son cubiertas por el término general de "comunicaciones integradas". Y propuso que todas podrían llamarse "comunicación estratégica". Bajo este punto de vista, la comunicación estratégica se enfoca en cómo la organización se presenta y se relaciona a través de las actividades intencionales de sus líderes, empleados y profesionales de la comunicación (Hallahan et al., 2007, p. 7). Como resultado, estos autores se centran en cómo funciona una organización como actor social y entienden que la comunicación estratégica "no debe limitarse a mensajes formales, porque las acciones también generan significado y deben, por lo tanto, ser parte de la comunicación estratégica. Lo que hacemos a menudo es más importante que lo que decimos" (Paul, 2011).

A efectos de este trabajo, se considerará comunicación estratégica la manera como las instituciones se presentan y relacionan, qué es lo que dicen y qué es lo que hacen. El trabajo de campo identificará la existencia (o la ausencia) de evidencias de planteamientos estratégicos, teniendo en cuenta que la comunicación realizada por una institución puede no ser coherente con su misión, visión y valores; y/o que su ejecución no sea capaz de incrementar y mejorar su competitividad, reputación, posicionamiento o percepción de competencia en la sociedad.

En el capítulo inicial del *Manual de Comunicación Estratégica* de Holtzhausen y Zerfass (2015, p. 4) se afirma que "el proceso de comunicación estratégica generalmente es un proceso de comunicación que se deriva del plan estratégico de una organización". En este trabajo se considerará la comunicación estratégica bajo este prisma, donde los objetivos de la organización son lo primero, y la comunicación estratégica es una herramienta más para ayudar a alcanzar esos objetivos. En otras palabras, la comunicación estratégica es una de las herramientas con la que alcanzar los objetivos establecidos, al influir –por ejemplo– en la opinión pública para que acepte las acciones que de los objetivos de la organización se desprendan.

En verdad, en el *Manual de Comunicación Estratégica* de Holtzhausen y Zerfass se aprecia un enfoque que se puede considerar de "orientación unidireccional". No obstante, los autores también consideran la comunicación estratégica como una especie de proceso de flujo de dos pasos, en el que los medios y el público negocian el significado juntos (Holtzhausen y Zerfass, 2015). En cualquier caso la comunicación (estratégica o no), para ser eficaz, necesita de la evaluación de su recepción y de la comprensión por parte del receptor del significado originalmente planteado. No debemos perder de vista, como indica Rosengren (2000), que la comunicación se refiere al proceso de creación de significado: cómo las personas crean significado psicológica, social y culturalmente; cómo se entienden los mensajes; y cómo surge y se resuelve la ambigüedad. Para Littlejohn, "la comunicación no ocurre sin significado, y las personas crean y usan el significado al interpretar eventos" (Littlejohn, 1992, p. 378).

Es importante, antes de seguir avanzando, clarificar dos conceptos: qué son los públicos de una institución, los *stakeholders*, y la diferencia entre imagen e identidad. La noción de público es muy importante en el ámbito de la Comunicación Institucional. Como asegura Capriotti, una de las evoluciones fundamentales es el cambio del concepto de "público" por el de "públicos". Con este cambio, ya no se considera el conjunto de las personas capaces de recibir la información. Se pasa del "todos" al "algunos". Y se identifica que los individuos de los diferentes públicos tienen características diferentes e intereses diversos, y que por lo tanto, también interpretan de manera

diferente una misma información. Autores como Seitel (1992) y Newsom et al. (1989) defienden que se debería pasar del concepto de Relaciones Públicas (*Public Relations*) al de Relaciones con los Públicos (*Publics Relations*).

Moffitt (1992) señala que un público se determina en función de la relación existente entre los individuos y la organización. Algunos autores (Ledingham y Bruning, 2000; Grunig y Hunt, 1984; Grunig y Repper, 1992; Capriotti, 2007b) ya han puesto de manifiesto que el análisis de los públicos debe enfocarse desde una perspectiva relacional. Y parece muy adecuado el uso de la teoría de los *stakeholders* en el estudio de la relación entre las organizaciones y sus públicos. El concepto de *stakeholder* surge en los años 60, a partir de los trabajos del Stanford Research Institute (para una revisión de la evolución histórica y de las principales aportaciones y principios de la teoría de los *stakeholders*, véase Freeman, 1984; Donaldson y Preston, 1995; Freeman y McVea, 2001; Post et al., 2002).

Los *stakeholders* de una organización son definidos como cualquier grupo (o individuo) que es afectado o puede afectar al logro de los objetivos de la organización (Freeman, 1984; Freeman y Mc Vea, 2001). La relación es fundamental en la teoría de los *Stakeholders*, ya que es a partir de las relaciones establecidas que se identifica a los diferentes públicos. Donaldson y Preston (1995) argumentan que los *stakeholders* son identificados por sus intereses con la organización o desde la organización. Así, es la relación la que constituye la base de la vinculación entre organización y *stakeholders*. Una relación implica estabilidad y continuidad, ya sea mediante la colaboración o por conflicto de intereses. Evidentemente, en nuestro objeto de estudio, se percibe de manera muy clara que no tienen nada que ver las mismas características del público receptor de los productos de inteligencia (decisiones), con las del público en general, y este tampoco tendrá nada que ver con el público académico, por ejemplo.

En resumen, podemos definir un público como un conjunto de personas u organizaciones que tienen una relación similar y un interés en común con respecto a la institución, pudiendo ser este incluso de conflicto de intereses, entendiendo, además, que en un planteamiento de estrategia solo se les considera si pueden influir (en positivo o negativo) sobre los objetivos planteados.

Capriotti (2009) habla de la identidad corporativa e identifica dos grandes concepciones: un enfoque basado en el diseño, y otro en una visión organizacional. El enfoque del diseño define la identidad corporativa como la representación icónica de una organización, que manifiesta sus características y particularidades (Margulies, 1977; Olins, 1990 y 1991; Selame y Selame, 1988;

Bernstein, 1986; Abratt, 1989). El análisis desde este enfoque se focaliza en la idea de identidad visual, como plasmación de una organización, pero que no es la identidad en sí de la institución. Esta noción valora la identidad corporativa en "lo que se ve" de la organización. La visión organizacional de la identidad, en cambio, nos ofrece una perspectiva más amplia y profunda de lo que podemos entender por identidad institucional, planteándose esta como el conjunto de aspectos que definen el carácter o la personalidad de una organización (Simoes et al., 2005). Así, Zinkhan et al. (2001) señalan que la identidad corporativa representa la forma que la organización elige para identificarse a sí misma en relación con sus públicos. Este enfoque es compartido también por autores como Capriotti e Iglesias (2008).

Al igual que entendemos que nuestra ropa es una mínima parte de la expresión de nuestra personalidad, pero no es en sí nuestra personalidad, también podemos intuir que detrás de la ropa del otro puede existir una personalidad mucho más rica y compleja de lo que se ve externamente.

Para este trabajo de investigación, la concepción utilizada de identidad institucional será el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia de las otras organizaciones. Al hablar de características "centrales" nos referimos a las que están en el ADN de la institución. Por "perdurables", se entenderán a las características que tienen voluntad de permanencia en el tiempo, que provienen del pasado o que están en el presente y que se desea mantener en el futuro. Y por "distintivos" se entenderán los elementos diferenciadores que posee una organización en relación con otras.

Evidentemente, una organización puede evolucionar o reinventarse. De hecho, casi con seguridad es el estado deseable para cualquier organización viva y dinámica. Pero, al igual que sucede con una persona, debemos tener en cuenta que la identidad corporativa debe tener características particulares y estables a lo largo de los años, no como algo inmutable, sino como una estructura que puede evolucionar con el paso del tiempo y que se adapta a los cambios en su entorno.

Por el contrario, la imagen corporativa (en contraposición con la identidad) se recrea en la esfera del receptor. Si la identidad, como veíamos, es cómo una institución desea ser vista, la imagen es la impresión y la opinión que se forma cada público sobre la organización. La creación de una imagen se forma desde la interpretación particular, en base a la información que se recibe sobre la organización. Por tanto, podemos decir que no existe una imagen corporativa única, sino una multiplicidad de imágenes corporativas de una organización, correspondientes a cada uno de los

públicos con los que interacciona la entidad. El ejemplo perfecto se observa en la discrepancia existente en la imagen de los trabajadores (público interno), que no se corresponderá nunca con la imagen de un público externo (Capriotti, 2009).

Capriotti (2009) en sus trabajos de *branding* corporativo explica que precisamente la identidad corporativa y la comunicación institucional son los recursos de las organizaciones para establecer una relación con sus públicos, que les permita alcanzar sus objetivos. Así, la gestión de los atributos de identidad de una organización y su comunicación tienen como objetivo prioritario la diferenciación de la organización respecto de otras instituciones. Podríamos decir que por medio de un perfil de identidad propio, duradero y diferenciado se revalorizan la función y la importancia de una institución (se crea la valoración de la institución). Otros autores, ligados a la disciplina de la comunicación corporativa (Costa, 2001; Gamarra et al., 2015 en Herrera, 2018), consideran que la comunicación en sí misma ya sería un intangible que actúa de matriz para el resto de intangibles.

Capriotti (2009) propone una metodología de trabajo para la gestión estratégica de la identidad corporativa que no se entiende como una receta que se aplica de forma exacta a cualquier situación, sino que más bien es una guía sobre la dirección en la que trabajar, y que permite adaptar los conceptos utilizados a cada caso concreto. Este punto resulta especialmente interesante en nuestra investigación, porque la singularidad de los servicios de inteligencia e información es que trabajan con el secreto. Así que el dilema y el reto con el que tratamos en esta investigación es: ¿cómo se comunica cuando los objetivos, estructuras, medios, técnicas, éxitos, fracasos y resultados son secretos?

La comunicación corporativa se refiere a toda comunicación en la que se presenta un organismo como sujeto social, expone argumentos sobre sí mismo y habla como un miembro de la sociedad. Esta comunicación de carácter institucional, realizada por una organización, tiene como objetivo establecer lazos de comunicación con los diferentes públicos con los que se relaciona con la intención de generar credibilidad y confianza, logrando la aceptación de la organización a nivel social (Capriotti, 2009).

En cualquier tipo de organización es de vital importancia conocer cómo se forman los públicos y cuáles son los intereses de cada uno de ellos, ya que en función de ellos tendrá que establecer su acción. Como señalan Post et al. (2002), la supervivencia y el éxito de una organización están

determinados por su habilidad para establecer y mantener las relaciones con su red de *stakeholders*.

De manera intuitiva y sin intención de ser exhaustivos, proponemos que los públicos para una institución de inteligencia serían, en el caso español y específicamente el CNI:

- Decisores (presidente del Gobierno y ministros/as)
- Grupos de control (comisión parlamentaria y juez especial del Tribunal Supremo)
- Otras instituciones (convenios firmados)
- Empresas (inteligencia económica, empresas estratégicas...)
- Universidad y mundo académico (programa Cultura de Inteligencia)
- Proveedores
- Solicitantes de empleo en el CNI
- Sociedad en general
- Público interno
- Periodistas, medios de comunicación, etc.

La definición del Perfil de Identidad Corporativa (en adelante PIC) constituye una decisión estratégica para todo organismo, ya que define cómo este quiere ser visto. El PIC tiene su punto de partida en la filosofía y la cultura de la organización, pero sin olvidarse de la opinión de los públicos y de la situación del entorno. Así, el PIC es el *Core Value Proposition*, entendido como el conjunto de atributos, beneficios y valores que la organización ofrece a sus públicos. La organización se transforma para los públicos en lo que se conoce como un *Value Pack*. Es decir, la organización se constituye como un conjunto de valores, soluciones y beneficios que ofrece a sus públicos. Así, hay un cambio en la forma de "pensar" la actividad de una institución: la organización no "hace" un servicio, "hace" soluciones; en el caso de un organismo de inteligencia, tiene valores y trabaja para la seguridad y la protección de los intereses de la sociedad a la que sirve. Como ya hemos señalado, todo el planteamiento estratégico del PIC debe ir dirigido a lograr la identificación, la diferenciación y la preferencia de los públicos por la organización (Capriotti, 2009). En un servicio de Inteligencia, por ejemplo, fácilmente el *Value Pack* debería poner el acento en el valor y la diferenciación respecto de las otras organizaciones que informan a los decisores.

A la hora de establecer el Perfil de Identidad Corporativa, lo primero es determinar cuál es la combinación adecuada de atributos que la organización tiene que seleccionar. Capriotti (2009) plantea tres tipos de atributos:

- **Los rasgos de personalidad** (la organización como "persona"): son las características de comportamiento que definen el carácter de la organización, ligado a la forma de ser y expresarse. Responde a la idea de ¿cómo somos?
- **Los valores institucionales** (la organización como "institución social"): es el sistema de conceptos básicos que la organización asume como institución, en relación con su entorno social, cultural y económico, con la intención de generar credibilidad y confianza. Expresan los valores y principios de la organización (ética, compromiso, sacrificio...). Responden a la idea de ¿en qué creemos?
- **Los atributos competitivos** (la organización como "función"): es el conjunto de conceptos orientados a fortalecer las capacidades competitivas de la organización. (calidad, fidelidad, fiabilidad, tecnología). Responden a la idea de ¿cómo hacemos nuestro trabajo?

La planificación de la comunicación del PIC a los diferentes públicos es fundamental en la gestión estratégica de la identidad corporativa, ya que por medio de ella transmitiremos a los públicos quienes somos, qué hacemos y por qué se es diferente a los demás. En esta planificación se deberá definir: los públicos, los objetivos, la estrategia global, las acciones tácticas y la programación de las acciones de comunicación (Cutlip et al., 2006; Seitel, 2002; Newsom et al., 2000; Smith, 2005). Un elemento central son los objetivos, puesto que guiarán toda la planificación, su puesta en marcha y su evaluación cuantificable (Capriotti, 2009). Pero, ¿cómo comunicar y evaluar atributos, que en muchos casos se pueden calificar de intangibles? La naturaleza de un intangible es que carece de una materialización física. La reputación, la transparencia, la confianza, no las podemos ver o tocar, pero sí pueden ser traducirlas a acciones y hechos tangibles (Lev y Daum, 2004, en Canel y Luoma-aho, 2015).

Bossi (2001, en Herrera 2018) señala que la comunicación de intangibles del sector público puede ser de utilidad para proyectar exteriormente la organización. Y la comunicación puede adquirir un rol central a la hora de construir intangibles como la legitimidad, la reputación y la identidad, o crear *engagement*.

Canel y Luoma-aho (2015) en Herrera (2018) proponen una selección de intangibles, cuya puesta en valor es función de la comunicación:

- Reputación
- Marca
- Capital intelectual
- Cultura organizacional
- Legitimidad
- Responsabilidad social institucional
- Compromiso
- Confianza

Es importante recordar que el planteamiento estratégico implica una planificación, que incluye metas, objetivos, tácticas, acciones y herramientas que permiten gestionar hacia los resultados que se desea alcanzar. La intangibilidad de algunos atributos puede dificultar la posibilidad de evaluar, pero no lo debería imposibilitar. La evaluación va instalándose como un requisito de credibilidad, conocimiento e influencia en el campo de la comunicación (Rivero, 2016). Además, la evaluación contribuye a hacer visibles los esfuerzos realizados, como por ejemplo, en las acciones para crear, promover y mejorar las relaciones con los públicos (Rivero, 2016).

Paul Capriotti (2009, pp. 240-241) define que la base primordial para elaborar cualquier plan de comunicación es la determinación de un conjunto de objetivos que marquen la línea a seguir en nuestro trabajo comunicativo. Los *objetivos de comunicación* son un elemento clave a la hora de diseñar una estrategia comunicativa, puesto que guiarán toda la actividad de planificación posterior del programa, facilitarán la elección y la puesta en marcha del mismo y permitirán su evaluación y el análisis de los resultados desde una perspectiva cuantificable.

Uno de los problemas habituales de los planes de comunicación es que no se pueden medir los resultados porque los objetivos tampoco se han cuantificado. Es decir, la imposibilidad de valorar los resultados ha venido, en muchos casos, por la falta de unos parámetros mínimos de valoración. Por esta razón, a la hora de establecer los objetivos de comunicación de una organización es conveniente recordar cuál es la estructura básica en la elaboración de un objetivo.

Según Capriotti (2009) los objetivos deben constar de tres partes:

- **Intención:** explica el tema o la cuestión que se desea mejorar o cambiar. Expone lo que se quiere lograr: "Dar a conocer los valores corporativos de la organización...".
- **Medida:** señala el grado de modificación que se quiere obtener de la intención expresada: "...al 60 % de la comunidad nacional...".
- **Plazo:** indica el tiempo disponible o marcado para llegar a cumplir la intención descrita en el grado deseado: "...en los próximos 12 meses".

De esta manera, se podrán establecer objetivos que se puedan evaluar adecuadamente (por los métodos disponibles), y se podrá observar de qué manera la comunicación habrá hecho alguna aportación a los objetivos globales de la organización.

Los objetivos de comunicación pueden ser definidos más eficaz y ampliamente abordándolos desde una perspectiva de la *influencia* a ejercer en los públicos. En este sentido, Capriotti (2009) propone tres tipos de efectos (cognitivo, afectivo y conativo), a partir de los cuales podemos establecer tres niveles o tipos de objetivos para la estrategia de comunicación:

- a) **Objetivos de carácter cognitivo:** son aquellos que buscan crear o modificar el conocimiento que tienen los públicos sobre la organización (p.e.: crear o mejorar la notoriedad de una entidad);
- b) **Objetivos de carácter afectivo:** son los que persiguen generar una modificación en los sentimientos, emociones y preferencias de las personas en relación con una organización (p.e.: crear o generar preferencia hacia una determinada entidad), y
- c) **Objetivos de carácter conductual:** son los que plantean que los públicos realicen algún tipo de comportamiento en relación con la organización (p.e.: favorecer que los públicos hablen bien de una entidad).

A la hora de redactar o elaborar los objetivos de comunicación, se deberá hacer de forma concisa y plantear de forma clara y directa lo que se quiere obtener, en qué medida y en qué tiempo; los objetivos tienen que ser flexibles, es decir, se tienen que poder modificar o corregir en la medida

de lo posible ante situaciones excepcionales o particulares que se presenten a la organización, sean de carácter positivo o negativo; y deben ser asumibles, ya sea a nivel de costos (es decir, que se pueda absorber el costo económico que representará llegar a cumplir el objetivo) como también a nivel de realismo (en cuanto a que se pueda llegar a lograr con un esfuerzo acorde al resultado esperado). No es conveniente que los objetivos adquieran un carácter utópico ni tampoco que sean excesivamente fáciles de lograr, puesto que en ambos casos se puede producir una desmotivación de las personas implicadas en su consecución.

Por lo que respecta a nuestro objeto de estudio, Guerrero-Castro (2013) identifica que la misión de la comunicación estratégica para la seguridad es dar apoyo a la estrategia de seguridad nacional contribuyendo a mantener, proteger y alcanzar los intereses y objetivos del estado. Haciendo un paralelismo, la misión de la comunicación estratégica en los servicios de inteligencia sería facilitar el cumplimiento de la directiva de inteligencia⁶, reforzando su identidad de servicio y explicando cuál es su función y su papel para la sociedad. Guerrero-Castro identifica tres pautas que deberían inspirar los objetivos en relación al estado de alarma, y me he permitido hacer un pequeño ejercicio haciendo un paralelismo, adaptando su propuesta a los servicios de inteligencia.

- **En tiempo de paz:** ser percibida como una institución estratégica.
- **En tiempo de crisis:** obtener credibilidad interna e internacional.
- **En estado de alarma:** alcanzar la legitimidad interna y externa para tener libertad de acción.

2.3 Inteligencia vs Información

El mundo popularmente conocido como del espionaje posee una nomenclatura específica que para el profano que se acerca a ella resulta difusa, cuando no desconcertante. En este punto es conveniente clarificar los conceptos de inteligencia, información y servicio de inteligencia y qué elementos nos permiten singularizar esta actividad.

La Real Academia Española define la inteligencia como la capacidad de entender o comprender, la capacidad de resolver problemas, así como conocimiento, comprensión o acto de entender. Por otro lado, define información como la adquisición de conocimientos que permiten ampliar o

⁶Véase art. 4 de la Ley 11/2002. La directiva de inteligencia son las misiones de carácter anual que el presidente del Gobierno asigna al CNI dentro el ámbito de sus funciones.

precisar los que se poseen sobre una materia determinada. Y por último, define servicio de inteligencia como organización del estado que proporciona al poder ejecutivo análisis e información para mejorar la toma de decisiones estratégicas orientadas a prevenir o neutralizar amenazas y a defender los intereses nacionales. Es fácil detectar que estos conceptos no están lo suficientemente clarificados frente a algunos términos de reciente aparición, como minería de datos y *big data*.

Tenemos que consultar el diccionario *LID. Inteligencia y Seguridad* del Ministerio de la Presidencia del Gobierno de España, donde se describe la Inteligencia como el “producto obtenido tras aplicar a la información técnicas de análisis, de forma que resulte útil al decisor a la hora de tomar sus decisiones con el menor nivel de incertidumbre posible, siguiendo el ciclo de inteligencia” (Díaz et al., 2013. p. 162). Así, haciendo uso de esta definición, entendemos la información como la materia prima (en bruto) sobre la que se construye un producto (inteligencia) destinado a la facilitar la toma de decisiones, para cuya elaboración se aplican metodologías de análisis. Este extremo lo confirma el propio CNI en su página web: “El término información debe diferenciarse del de inteligencia. Información equivale a noticia de un hecho en su sentido más amplio. El concepto información debe entenderse, por tanto, como el elemento de partida para la elaboración de inteligencia, considerada esta como el resultado de valorar, analizar, integrar e interpretar la información”⁷.

De esta clarificación de conceptos, entendemos que el análisis serían las técnicas, procesos y metodología que se aplicarían sobre la información para producir esa transformación a producto de inteligencia para la toma de decisiones estratégicas.

Jiménez (2018), en un artículo sobre “tipos de inteligencia”, utiliza el concepto de inteligencia desarrollado por Kent (1986), donde esta se integra como componente de la seguridad nacional y se desarrolla su definición teniendo en cuenta diversas esferas en función del nivel de decisión: nacional, departamental u operativa; la finalidad: estratégica, táctica, operativa o prospectiva; la necesidad: básica o general, actual o crítica; el origen y método de obtención: *humint*, *signt*, *cybint*, *imint*, *techint*, *geoint*...; el territorio sobre el que se elabora la información: interior, exterior y multinacional; y por último en atención a las materias o campos de conocimiento: geográfica, política, sociológica, militar, de objetivos, científico-tecnológica, económica, criminal, holística, sociocultural, etc.

⁷Véase https://www.cni.es/es/preguntasfrecuentes/pregunta_010.html?pageIndex=10&faq=si&size=15, consultado el 18 de enero de 2020.

Hay una conceptualización de información e inteligencia que resulta interesante clarificar. La literatura académica distingue entre los modelos británico y norteamericano. En el modelo británico⁸, la inteligencia es un tipo específico de información, concretamente se refiere a la obtenida por medios no convencionales. Mientras que en el modelo norteamericano la información es un componente específico de la inteligencia, que tras su elaboración, crea conocimiento (Palacios, 2014, p. 105). Y es precisamente en la descripción del modelo británico donde encontramos la diferencia entre los servicios de inteligencia y el resto de instituciones y organizaciones dedicadas a la generación de conocimiento. Evidentemente, nos referimos a la "obtención de la información por medios no convencionales".

Así, la inteligencia en una primera fase perseguiría la obtención de datos (por medios no convencionales) que una vez procesados se convierten en información y esta, tras su entendimiento o comprensión, deriva en conocimiento (inteligencia) que será utilizado para la prevención, resolución de problemas o toma de decisiones.

2.3.1 Servicio de inteligencia vs servicio de información

Se entiende por servicio de inteligencia aquel "organismo del Estado, normalmente definido como entidad pública y con presupuesto propio, al que se le asigna el cometido general de facilitar al presidente del Gobierno y al Gobierno de la nación informaciones, análisis, estudios o propuestas que permitan prevenir y evitar cualquier peligro, amenaza o agresión contra la independencia o la integridad territorial de la nación, los intereses nacionales y la estabilidad del Estado de derecho y sus instituciones. También conocida como agencia de inteligencia" (Díaz et al., 2013, p. 235).

Por otro lado, se define como servicio de información a la "estructura, generalmente de carácter policial, que analiza información con una orientación de prevención del delito y orientados a la protección del orden público, y por tanto, hacia el interior de las fronteras donde el gobernante tiene autoridad. Suele definirse por oposición a servicio de inteligencia y su trabajo se centra en actos tipificados y su función es claramente preventiva, ya que la presencia en ciertos entornos es disuasoria. Tiene una función represiva cuando se produce el delito y su información se emplea para perseguir el delito" (Díaz et al., 2013, pp. 234-235).

⁸El modelo soviético-ruso se enmarca en el modelo británico.

A pesar de esta distinción doctrinal que se puede realizar entre servicio de inteligencia y servicio de información, ambos forman parte de la comunidad de inteligencia. Esta pertenencia se debe a una designación legal y a una realidad fáctica, especialmente contrastable en materia de seguridad interior. Un ejemplo de designación legal lo encontramos, por ejemplo, en el artículo 6 de la Ley 11/20023 de 6 de mayo, reguladora del Centro Nacional de Inteligencia (Lcni). En referencia a la Comisión Delegada del Gobierno para Asuntos de Inteligencia (CDGAI) indica lo siguiente: "1. La Comisión Delegada del Gobierno para Asuntos de Inteligencia velará por la adecuada coordinación de todos los servicios de información e inteligencia del Estado para la formación de una comunidad de inteligencia".

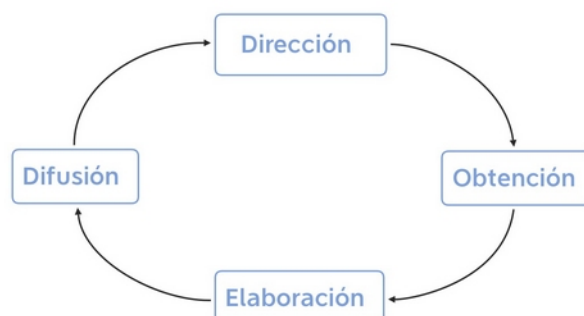
Igualmente, la Ley 36/2015 de Seguridad Nacional (LSN) en la definición de los componentes de la Seguridad Nacional (artículo 9.2) señala: "Los Servicios de Inteligencia e Información del Estado, de acuerdo con el ámbito de sus competencias, apoyaran permanentemente al Sistema de Seguridad Nacional, proporcionando elementos de juicio, información, análisis, estudios y propuestas necesarios para prevenir y detectar los riesgos y amenazas y contribuir a su neutralización".

Por ello debemos asumir, a efectos de pertenencia a la comunidad de inteligencia española, la indiferencia en la condición de servicio de inteligencia o unidad, comisaría, división o servicio de información.

2.4 Inteligencia como proceso

Múltiples autores, e infinidad de servicios y agencias de inteligencia de todo el mundo, describen el concepto de ciclo de inteligencia para explicar su actividad y proceder. El ciclo de inteligencia es básicamente un esquema circular, dividido por fases, que define el proceso para la obtención de los productos de inteligencia.

Figura 1. Ciclo de inteligencia



Hay un consenso generalizado en que el origen del ciclo de inteligencia tiene sus raíces en el mundo militar. Algunas investigaciones sitúan su nacimiento a comienzos del siglo XX, coincidiendo con el auge de la revolución industrial y el uso de procesos para realizar las distintas actividades complejas de la época, incluyendo la guerra. La referencia al ciclo que se considera más antigua es la de los tenientes coroneles Robert Glass y Phillip Davidson (1948) en su libro *Intelligence is for Commanders* (Glass y Davidson, 1948, citado en Camacho et al., 2017).

El desarrollo del ciclo de inteligencia se caracteriza por su división en cuatro o cinco fases (dependiendo de los autores o las agencias consultados). Las fases consideradas son: dirección, obtención, procesado, elaboración y difusión⁹ (Kent, 1986; Jiménez, 2020).

- **Dirección:** durante la fase de dirección se determinan las necesidades de inteligencia, se prepara un plan para su obtención, se organizan los medios y se efectúa el mando, la coordinación y el control. En esta fase los destinatarios suelen ser los decisores políticos, altos mandos militares y responsables policiales de alto nivel. En lo concerniente a los servicios de inteligencia estratégica, el destinatario por excelencia es el presidente del gobierno o primer ministro, ministros, asesores y altos cargos del gobierno.
- **Obtención:** en esta fase se realiza la explotación de las fuentes de información por las unidades de obtención, se recopila y se transfiere la información.
- **Elaboración:** es la fase donde la información se somete a un proceso de valoración de su pertinencia, oportunidad, fiabilidad y exactitud sobre cada una de las actividades seguidas y su integración con la inteligencia disponible e interpretación del conjunto. Esta fase se divide en cuatro subfases: valoración, análisis, integración e interpretación.
- **Difusión:** fase en la que se efectúa la distribución segura y restringida de la inteligencia en la forma adecuada y por los medios apropiados de seguridad a aquellos que la necesitan. La difusión es la fase final del ciclo de inteligencia. La inteligencia como producto es entregada a los destinatarios, que pueden pedir aclaraciones sobre la inteligencia recibida o hacer nuevas demandas, activando de nuevo el ciclo.

⁹ A veces el procesado y la elaboración se unifican en una fase.

Cabe destacar sobre la naturaleza de la inteligencia el trabajo de Gustavo Díaz Matey (2017), *La esencia de la inteligencia: hacia una correcta relación entre producción y consumo de inteligencia*. En este trabajo, Díaz ahonda en las premisas que dan forma a la inteligencia. Y nos dice que independientemente de su carácter, y de los elementos que la conformen, los productos de inteligencia siempre estarán orientados a la acción. Sus respuestas siempre vendrán motivadas por una necesidad de información concreta ante una situación de incertidumbre. Sin estas necesidades, que plantean los receptores de los informes, la inteligencia pierde su sentido último, que consiste en ayudar a reducir la incertidumbre y mejorar el proceso de toma de decisiones. G. Díaz (2017) también aborda el término de inteligencia desde la dualidad de su carácter: el consumo de la inteligencia es de naturaleza estática y siempre se relaciona con la necesidad de información y conocimiento para ayudar en la toma de decisiones. En tanto que el carácter de la inteligencia muta y adquiere una naturaleza dinámica en las fases del ciclo de inteligencia relacionadas con la obtención y elaboración.

2.4.1 Utilidad de la inteligencia y necesidad de la reserva en sus actividades

La actitud británica sobre el secreto está caracterizada por el autor británico Malcolm Muggeridge, veterano de la inteligencia británica, quien escribió: "El secreto es tan esencial para la inteligencia como las vestimentas y el incienso para una misa, o la oscuridad para una sesión espiritista, y debe mantenerse a toda costa, independientemente de si sirve o no para algún propósito" (citado en Hulnick, 1999, p. 2). Así mismo, en el discurso de colocación de la piedra angular en la nueva sede de la CIA, en 1959, el presidente Dwight D. Eisenhower dijo: "Por su propia naturaleza, el trabajo de esta agencia exige a sus miembros el más alto nivel de dedicación, habilidad, confiabilidad y seguridad. El éxito no se puede anunciar; el fracaso no puede explicarse. En el trabajo de inteligencia, los héroes están sin condecoración y sin reconocimiento, a menudo incluso entre los de su propia fraternidad" (citado en Hulnick, 1999, p4).

El secreto en la inteligencia se entiende como virtud y necesidad. El grado de conocimiento sobre un adversario tiene que estar oculto, al igual que las operaciones dirigidas hacia él por razones evidentes de mantenimiento de la ventaja. Por el mismo motivo, también se justifica que las fuentes de información y los métodos de obtención de información deben permanecer desconocidos para preservar los objetivos de inteligencia.

Respecto a la designación de las necesidades de inteligencia, en la fase 1 de dirección, debemos ser conocedores de la existencia en España de la Directiva Nacional de Inteligencia, de carácter secreto, que se elabora anualmente desde la Comisión Delegada del Gobierno para Asuntos de Inteligencia (CDGAI) y es aprobada personalmente por el presidente del Gobierno (Lcni 11/2002). Evidentemente, el simple conocimiento del detalle de sus objetivos comprometería su consecución. Es evidente que en una fase de obtención, la reserva de la fuentes permite su explotación continuada. Por tanto, resulta también básico mantener el secreto en los procedimientos para su consecución. Hay abundante bibliografía de metodologías utilizadas en la fase de análisis, en algunos casos compartidas con la investigación científica en múltiples campos, pero la transferencia de conocimiento no es total y los servicios de inteligencia mantienen en secreto las técnicas que les proporcionan la capacidad de análisis más preciso. Por otro lado, el secreto del resultado de la inteligencia (como producto) principalmente tiene el objetivo de no comprometer la información poseída para mantener la ventaja que otorga su posesión.

Hulnick (1999) detecta un peligro realmente importante en la divulgación pública (restringida) del análisis de inteligencia, en forma de inevitable problema político. No hay que olvidar que el objetivo de tener un servicio de inteligencia es facilitar la toma de decisiones, con informes de inteligencia que tienen que poder expresar el resultado de sus análisis, sin que estos resulten limitados por presiones políticas ni intereses espurios. En alguna ocasión, la indiscreción respecto al contenido de los informes ha revelado que los funcionarios de inteligencia son conscientes de que parte de su análisis hará que los líderes políticos se sientan incómodos o enojados. Pero este hecho no debe impedir que los productos de inteligencia (informes, notas, memorándums) se escriban y entreguen. Hacer público el resultado de los productos de inteligencia enredaría a los analistas y a los destinatarios en un debate interminable e infructuoso. El debate político de análisis de inteligencia, según este autor, destruiría la utilidad del análisis mismo y arrastraría también a los analistas al debate político interminable sobre los temas tratados. El análisis de inteligencia está pensado para ayudar a los decisores a formular y aplicar políticas; degradar el proceso haciendo públicos los análisis controvertidos sería perjudicial.

2.4.2 Comunidad de inteligencia

Según el diccionario de la RAE, el término "comunidad" alude al conjunto de individuos o entidades reunidos en torno a algo que les es común; es decir, aquello que no siendo privativamente de ninguno, pertenece o se extiende a todos ellos de una u otra forma. Garbache (2005) clarifica que cuando el objeto central de la comunidad resultan ser organismos de

inteligencia, nos hallamos ante una realidad que se ha dado a conocer como Comunidad de Inteligencia, y que se entiende como un sistema integrado por agencias de inteligencia e información que facilitan información y respuesta a los objetivos estratégicos del Gobierno.

En este trabajo, por comunidad de inteligencia española se entenderá el conjunto de organismos del estado que producen inteligencia: el Centro Nacional de Inteligencia (CNI), el Centro de Inteligencia de las Fuerzas Armadas (CIFAS) y los servicios de información policial.

El momento en que el término comunidad de inteligencia empezó a acuñarse de modo intencional puede situarse el 22 de enero de 1946, tras el fracaso informativo que supuso no impedir el desastre de Pearl Harbour, cuando el presidente Truman ordenó que todas las actividades que se hubieran de desarrollar por las diferentes agencias de inteligencia existentes relacionadas con la seguridad nacional fuesen planeadas y desarrolladas de forma coordinada (Galvache, 2005).

En el caso de España, la Ley 11/2002 responsabiliza a la Comisión Delegada del Gobierno para Asuntos de Inteligencia (CDGAI) como el órgano de coordinación en torno al cual articular la comunidad de inteligencia española. La Ley 11/2002 reguladora del Centro Nacional de Inteligencia (Lcni).

Según Galvache (2005), la creación de la comunidad de inteligencia se aborda por primera vez a raíz de la promulgación de la Ley Reguladora del CNI 11/2002, hasta entonces, no se podía hablar con rigor de la existencia de una comunidad de inteligencia en España.

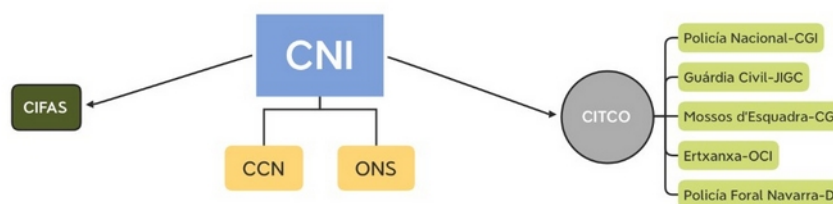
El sistema o comunidad de inteligencia español orbita sobre un organismo central, el Centro Nacional de Inteligencia. Su preeminencia viene dada por el rango de su responsable, de Secretaria/o de Estado-Director/a del CNI, que le sitúa por encima (no en línea recta) de los responsables de la Policía Nacional y de la Guardia Civil, con rango de Subsecretarios. Así, dentro del mapa de inteligencia español, el CNI es la autoridad en inteligencia. Precisamente, la consideración del CNI como la autoridad dentro de la comunidad de inteligencia en España ha motivado su elección como caso de estudio en este trabajo.

2.4.2.1 Mapa de la comunidad de inteligencia en España

En España se ha optado por un único organismo de inteligencia de carácter civil, el Centro Nacional de Inteligencia (CNI), que depende orgánicamente del Ministerio de Defensa. En el ámbito militar existe el CIFAS (Centro de Inteligencia de la Fuerzas Armadas), que a las órdenes del Jefe del Estado Mayor de la Defensa, atiende a las necesidades de Inteligencia de las Fuerzas Armadas. Estos dos organismos son los únicos servicios de inteligencia en España; las unidades policiales son servicios de información.

La definición y la acotación práctica de la comunidad de inteligencia española no están exentas de dificultades y fácilmente será replanteada en los próximos años. El mapa de inteligencia presentado (de elaboración propia) tiene por objetivo mostrar la dimensión del objeto de estudio para facilitar su comprensión.

Esquema 4. Mapa de la comunidad de inteligencia en España



Fuente: elaboración propia.

A continuación presentamos una breve descripción de las unidades que componen el mapa de inteligencia español.

Centro Nacional de Inteligencia (CNI)

El Centro Nacional de Inteligencia (CNI) es el organismo público responsable de facilitar al presidente del Gobierno y al Gobierno de la Nación las informaciones, análisis, estudios o propuestas que permitan prevenir y evitar cualquier peligro, amenaza o agresión contra la independencia o integridad territorial de España, los intereses nacionales y la estabilidad del Estado de derecho y sus instituciones. El Centro Nacional de inteligencia dispone de dos organismos adscritos: el Centro Criptológico Nacional (CCN) y la Oficina Nacional de Seguridad (ONS)¹⁰.

Centro Criptológico Nacional (CCN)

El Centro Criptológico Nacional (CCN) es el organismo responsable de coordinar la acción de los diferentes organismos de la administración que utilicen medios o procedimientos de cifra, garantizar la seguridad de las Tecnologías de la Información, informar sobre la adquisición coordinada del material criptológico y formar al personal de la administración especialista en este campo¹¹.

¹⁰ Véase <https://www.cni.es/> recuperado el 18 de enero de 2020.

¹¹ Véase <https://www.ccn.cni.es/index.php/es/> recuperado el 18 de enero de 2020.

Oficina Nacional de Seguridad (ONS)

La Oficina Nacional de Seguridad (ONS) se creó en 1983, está integrada en el CNI, y es el órgano de trabajo de la Autoridad Nacional de Seguridad Delegada. Le compete recibir la información clasificada externa a España, y es responsable del funcionamiento de la red nacional de protección de dicha información clasificada. La ONS también gestiona la concesión de la Habilitación Personal de Seguridad (HPS) para el acceso a la información clasificada¹².

Centro de Inteligencia de las Fuerzas Armadas (CIFAS)

El CIFAS es el encargado de facilitar a la ministra de Defensa y a las autoridades militares la inteligencia precisa que alerte sobre situaciones internacionales que potencialmente afecten a la Defensa Nacional. También presta apoyo en inteligencia durante las operaciones militares y se encarga de la contrainteligencia militar. Controla por ejemplo el satélite espía PAZ¹³, y también es responsable del programa Santiago de captación de señales electrónicas, mediante sensores fijos y móviles¹⁴.

Comisaría General de Información de la Policía Nacional

La Comisaría General de Información (CGI) es el servicio de información de la Policía Nacional, dispone de brigadas provinciales y grupos de información repartidas por todo el territorio nacional.

Jefatura de Información de la Guardia Civil

La Jefatura de Información de la Guardia Civil (JIGC) es el servicio de información de la Guardia Civil, tiene despliegue territorial por toda España y se articula en tres Unidades Centrales Especiales,¹⁵.

Comissaria General d'informació de Mossos d'Esquadra

La *Comissaria General d'Informació* es un organismo de los Mossos d'Esquadra que se encarga de investigar y perseguir las organizaciones criminales cuyas actividades comporten una amenaza para el ejercicio individual o colectivo de las libertades, la seguridad de las personas, la paz o la cohesión social en Cataluña.

Oficina Central de Inteligencia de la Ertzaintza

La Oficina Central de Inteligencia (OCI) de la Ertzaintza tiene como función principal integrar la inteligencia policial en la misión general de la Ertzaintza, constituyéndose como eje vertebrador y proactivo de la toma de decisiones estratégicas y tácticas en la prevención y reducción del delito, así como de los riesgos que pudieran alterar la percepción de la seguridad en la ciudadanía¹⁶.

División de Información de la Policía Foral de Navarra

Corresponden a la División de Información de la Policía Foral de Navarra las funciones de organizar y gestionar la recogida, tratamiento y explotación de la información de interés general para la prevención, el mantenimiento del orden y la seguridad, así como la prevención e investigación de grupos y bandas delincuenciales que operen en el territorio competencial¹⁷. http://www.navarra.es/home_es/Temas/Seguridad/

Centro de Inteligencia contra el Terrorismo y el Crimen Organizado (CITCO)

El Centro de Inteligencia contra el Terrorismo y el Crimen Organizado (CITCO) actúa como órgano de recepción, proceso y valoración de la información estratégica sobre terrorismo y crimen organizado, integrando y analizando toda la información disponible. (a fecha de 29 de agosto de 2020 no dispone de página web).

¹² Véase https://www.cni.es/es/ons/quienes_somos/ recuperado el 18 de enero de 2020.

¹³ Véase <https://emad.defensa.gob.es/prensa/noticias/2019/09/listado/190904-dicifas-paz.html> recuperado el 18 de enero de 2020.

¹⁴ Véase <https://emad.defensa.gob.es/unidades/cifas/>; <https://www.defensa.gob.es/ministerio/organigrama/emad/cifas/> recuperado el 18 de enero de 2020.

¹⁵ Véase <https://www.guardiacivil.es/es/index.html>; <https://www.benemeritaaldia.org/historia-guardia-civil/14228-historia-del-servicio-de-informacion-de-la-guardia-civil.html> recuperado el 18 de enero de 2020.

¹⁶ Véase <https://www.ertzaintza.eus/>; <https://www.eitb.eus/es/noticias/politica/detalle/1765214/nueva-ertzaintza--crean-oficina-central-inteligencia-/> recuperado el 18 de enero de 2020.

¹⁷ Véase http://www.navarra.es/home_es/Temas/Seguridad/; <https://gobiernoabierto.navarra.es/es/transparencia/normas-y-usos/informes-juridicos-intervencion/decreto-foral-722016-21-septiembre-por> recuperado el 18 de enero de 2020.

2.4.3 Marco legal de los servicios de inteligencia en España

El análisis del marco legal de los servicios de inteligencia en España tiene que ayudar, en el contexto de esta investigación, a la comprensión de su ámbito de actuación, sus funciones, sus misiones, su legitimidad y los límites en los que trabajan.

La Constitución consagra en su artículo 1.1 el Estado de Derecho, esto es, un estado en el que se garantizan plenamente los derechos y libertades, sin perjuicio de que –junto a ellos– coexistan otros valores dignos de protección, como es el de la seguridad nacional.

Como cualquier órgano de la administración pública, el CNI debe realizar su actividad dentro de los principios contenidos en el art. 109.1 de la Constitución, que impone servir con objetividad los intereses generales, actuando con pleno sometimiento a la ley y al derecho.

Debido a las excepcionales circunstancias que se vivían durante la guerra fría, el nivel de tolerancia de los estados occidentales hacia los servicios de inteligencia fue enorme. Pero la publicidad de malas prácticas puso en marcha el diseño de regulaciones para poner coto a las actuaciones autónomas en los servicios de espionaje. En lo que se refiere a España, es a raíz del escándalo de las escuchas telefónicas, que se hicieron públicas en junio de 1995, cuando se evidenció la necesidad de establecer un marco legal que limitara y posibilitara el control de las actividades de obtención de información por medios no convencionales (interceptación de las comunicaciones, inviolabilidad de domicilio, etc.). La nueva regulación además debía dar cobertura legal al uso de los denominados “procedimientos de inteligencia”, como las escuchas telefónicas o las entradas en domicilios (López, 2014).

El Centro Nacional de Inteligencia (CNI) fue creado por la Ley 11/2002 (Lcni) y es heredero del Centro Superior de Información para la Defensa (CESID), fundado por el Real Decreto 1558/77 de 4 de julio. Lleva a cabo sus actividades en el marco de las habilitaciones establecidas en la Ley 11/2002, y por la Ley Orgánica 2/2002 reguladora del control judicial previo del Centro Nacional de Inteligencia. Esta ley es la que regula la autorización para la adopción de medidas que afecten a la inviolabilidad del domicilio y al secreto de las comunicaciones, siempre que tales medidas resulten necesarias para el cumplimiento de las funciones asignadas al Centro.

El Real Decreto 436/2002 modificado por Orden Ministerial de Defensa DEF/2962/2009 de 2 de noviembre, establece la estructura orgánica del CNI. Esta consta de la secretaría general y tres

direcciones generales técnicas: inteligencia, apoyo a la inteligencia y recursos. La norma también estipula la figura de Secretario/a de Estado-director/a del CNI y, en caso de suplencia, que esta será ejercida por el secretario/a general con rango de subsecretario de Estado.

Por Real Decreto 421/2004 se regulan las funciones del Centro Criptográfico Nacional (CCN, un órgano del CNI), invistiendo al secretario/a de Estado-director del CNI como la autoridad de certificación de seguridad de las tecnologías de la información y autoridad de certificación criptológica.

La actuación del Centro Nacional de Inteligencia está sometida a control parlamentario, judicial, político y económico, como se incide especialmente en los artículos 11 y 12 de la Ley 11/2002 del CNI. El control parlamentario, contenido en el artículo 11, se realiza a través de una comisión de carácter secreto. Sus miembros tendrán conocimiento de materias clasificadas y secretos oficiales, están obligados a reserva y no serán informados de las fuentes y medios utilizados por el CNI, ni de aquellas que procedan de servicios extranjeros u organizaciones internacionales en los términos establecidos en los correspondientes acuerdos y convenios de intercambio de información clasificada.

El control judicial se realizará mediante un magistrado/a específico del Tribunal Supremo, tal y como establece la Ley Orgánica 2/2002 reguladora del control judicial previo del Centro Nacional de Inteligencia (LOcni). EL control judicial proporciona cobertura legal a las operaciones y los agentes del CNI cuyas actuaciones afecten a los derechos recogidos en los artículos 18.2 y 18.3 de la Constitución.

El control político desde el propio Gobierno se realiza con la designación del Secretario/a de Estado-Director/a el CNI y de la Secretaría General del CNI. Además, el CNI depende del ministro/a de Defensa. En relación con el control de las actividades del servicio, es función de la Comisión Delegada del Gobierno para Asuntos de Inteligencia "realizar el seguimiento y evaluación del desarrollo de los objetivos del CNI" (LOcni 2/2002, art. 6.4, b); y "velar por la coordinación del CNI, de los servicios de información de los Cuerpos y Fuerzas de seguridad del Estado y los órganos de la Administración civil y militar" (art. 6.4, c). Además, el apartado 1 del citado artículo 6 obliga a la comisión Comisión Delegada del Gobierno para Asuntos de Inteligencia a velar "por la adecuada coordinación de todos los servicios de información e inteligencia del Estado para la formación de una comunidad de inteligencia".

El control económico en el CNI lo realiza la Intervención General de la Administración del Estado mediante un interventor específico.

El Real Decreto 1324/1995 creó un estatuto único para todos los miembros civiles y militares del CNI, que tiene en cuenta sus especificidades.

La finalidad del CNI está recogida en la Ley 11/2002, art. 1, en su definición de "organismo público responsable de facilitar al presidente del Gobierno y al Gobierno de la nación las informaciones, análisis, estudios o propuestas que permitan prevenir o evitar cualquier peligro, amenaza o agresión contra la independencia o integridad territorial del España, los intereses nacionales y la estabilidad del Estado de Derecho y sus instituciones".

La regulación de las funciones se encuentra en el art. 4 de la ley 11/2002 (LOcni):

1ª. "Obtener, evaluar e interpretar información y difundir la inteligencia necesaria para proteger y promover los intereses políticos, económicos, industriales, comerciales y estratégicos de España, pudiendo actuar dentro y fuera del territorio nacional".

2ª. "Prevenir, detectar y posibilitar la neutralización de aquellas actividades de los servicios extranjeros, grupos o personas que pongan en riesgo, amenacen o atenten contra el ordenamiento constitucional, los derechos y libertades de los ciudadanos españoles, la soberanía, integridad y seguridad del Estado, la estabilidad de sus instituciones, los intereses económicos nacionales y el bienestar de la población".

3ª. "Coordinar la acción de los diferentes organismos de la Administración que utilicen medios o procedimientos de cifra, garantizar la seguridad de las tecnologías de la información en ese ámbito, informar sobre la adquisición coordinada de material criptológico y formar al personal, propio o de los otros servicios de la Administración, especialista en este campo para asegurar el adecuado cumplimiento de las misiones del Centro"; y "Velar por el cumplimiento de la normativa relativa a la protección de la información clasificada" con arreglo a la ley de secretos oficiales".

4ª. "Garantizar la seguridad y protección de sus propias instalaciones, información y medios materiales y personales".

La misión del CNI viene delimitada por el cuadro de objetivos que establece el poder ejecutivo en la Directiva Anual de Inteligencia.

la Ley 26/2015 de Seguridad Nacional (LSN) en el artículo 9.2, al definir los componentes de la Seguridad Nacional señala: "Los Servicios de Inteligencia e Información del Estado, de acuerdo con el ámbito de sus competencias, apoyarán permanentemente al Sistema de Seguridad Nacional, proporcionando elementos de juicio, información, análisis, estudios y propuestas necesarios para prevenir y detectar los riesgos y amenazas y contribuir a su neutralización".

El Centro de Inteligencia de las Fuerzas Armadas (CIFAS) es el único organismo en España del cual se declara explícitamente su pertenencia a la comunidad de inteligencia, en la Orden del Ministerio de Defensa 1076/2005 en la que, además, se recogen sus misiones. El CIFAS, a través del jefe de Estado Mayor de la Defensa (JEMAD), es el encargado de facilitar al ministro de Defensa y a otras autoridades militares inteligencia precisa que alerte sobre situaciones internacionales que potencialmente afecten a la Defensa Nacional. También presta apoyo en inteligencia durante las operaciones militares y se encarga de la contrainteligencia militar. Es el único centro en materia de inteligencia de las Fuerzas Armadas en el nivel estratégico, como se recoge en el Real Decreto 872/2014. Igualmente planifica, dirige y, en su caso, ejecuta las labores de cartografía de la Defensa a través de las unidades correspondientes que mantienen una dependencia funcional del CIFAS.

Todo esto supone que, en un momento dado, gran cantidad de sistemas, medios y unidades pueden encontrarse bajo la dependencia funcional del CIFAS, con el potencial que ello supone. Este "sistema de sistemas" denominado SIFAS, Sistema de Inteligencia de las Fuerzas Armadas, cuenta con gran cantidad de subsistemas para la captación de imágenes, señales y fuentes humanas. En este sentido, el decreto 872/2014 permite al CIFAS realizar apoyo a las operaciones de contrainteligencia del CNI.

Las actuaciones del CIFAS están regidas por la Directiva de Inteligencia Militar, de la que emanan los planes de inteligencia. La Directiva de Inteligencia Militar es revisada con antelación por el CNI para asegurar su adecuación a los objetivos estratégicos recogidos en la Directiva de Inteligencia Nacional. Los cometidos específicos y la estructura del CIFAS también son declarados de carácter secreto.

2.5 Comunicación estratégica y construcción de la identidad de los servicios de inteligencia: estudios y estado de la cuestión

Se ha encontrado abundante información académica y técnica relacionada con métodos, procedimientos, técnicas de obtención y análisis de información en inteligencia, contenido que a priori podría ser fácilmente considerado como "reservado". También nos ha llamado la atención la abundante bibliografía relacionada con la aplicación de la metodología de inteligencia en ámbitos diferentes al de seguridad (por ejemplo, en el área económica). En cambio, la búsqueda de trabajos académicos que traten la comunicación pública de las instituciones de inteligencia ha dado un resultado más bien escaso.

El criterio de selección de los trabajos sobre la comunicación de las agencias de inteligencia se ha basado en el valor de las reflexiones que han aportado a la comprensión del fenómeno estudiado y la pertinencia de conocimiento adquirido en detalles, descripciones y motivaciones; así como en la valoración positiva de la originalidad de sus conclusiones. También han resultado de interés los trabajos de *case study* sobre las agencias Government Communications Headquarters, Israeli Secrecy Agency y Mossad. Por otro lado, se ha descartado la inclusión de trabajos anteriores a 2015, ya que estos no aportaban las reflexiones más actuales en comunicación estratégica o no contemplaban el análisis de las redes sociales en las organizaciones.

La comunicación que se ejerce desde las organizaciones de inteligencia se puede clasificar en tres visiones. Existe una primera visión de tipo táctico y operativo, una segunda visión estratégica de su comunicación como institución hacia los públicos de la organización y una tercera visión focalizada en la comunicación con los decisores.

En la visión operativa de la comunicación, los objetivos se relacionan exclusivamente con sus operaciones encubiertas de influencia, como el apoyo a prensa extranjera o la difusión de desinformación. Por otro lado, la visión estratégica de comunicación se correspondería a la comunicación y a las relaciones con sus públicos que establece un servicio de inteligencia, como ejercicio de transparencia de una administración hacia la sociedad a la que sirve (Bakir, 2015, Rueda, 2020). La tercera dimensión de las comunicaciones sería la referidas a las que se establecen con los decisores (Arcos, A-CNI, comunicación personal, 2020)

La buena o mala consideración de la sociedad hacia sus servicios de inteligencia, y la evolución del comportamiento público y de las estrategias de comunicación de estos, tienen relación con factores intrínsecos de cada país que dependen de su propia historia, de su madurez democrática,

del área de influencia geopolítica al que pertenecen y de la relación que exista (o haya existido) entre el servicio de inteligencia y la sociedad a la que sirve. La comparación y el uso de conceptos entre las diferentes realidades existentes tienen que ser abordados con extrema cautela (García, 2005; Rueda, 2017, 2020; Magen, 2018; F. Rueda, A-CNI, G. Díaz, comunicación personal, 2020)

García (2005, p. 8), en la introducción a su trabajo *Hacia una cultura de los Servicios de Inteligencia*, afirma que la percepción de los servicios de inteligencia está deformada por el éxito del género de espías en el cine y la literatura, y como resultado existe una mezcla de desconfianza y fascinación hacia ellos en la inmensa mayoría de los ciudadanos. Y que es raro el país en el que los servicios secretos no sigan despertando cierta desconfianza en la sociedad. Peñaranda (en García, 2005, p. 9), en referencia a los servicios de inteligencia durante la transición española, destaca que los tiempos de la transición política posiblemente no hayan coincidido con los de la transición del servicio de inteligencia. Y es de interés entender cómo se ha podido llegar a considerar a los servicios de inteligencia, en alguna ocasión, más como una fuente de problemas que como recurso de un estado democrático para ser utilizado en pro de sus intereses nacionales (Peñaranda, 2005, en García, 2005, p. 9; García, 2005; Rueda, 2017- 2020; G. Díaz, 2020).

España también presenta una realidad propia con sus particularidades: los servicios de inteligencia españoles evolucionaron de tener, durante la dictadura de Franco (1939-1975), la misión interna de desactivar todo acto de subversión y la labor externa de control de los exiliados; a tener que garantizar que todas las fuerzas políticas y sociales pudieran ejercer los derechos que quedarían sancionados en la Constitución de 1978. Así, el servicio de inteligencia en España pasó de desactivar todo acto de subversión interna y externa (como parte del aparato represor de la dictadura), con una la misión centrada en dar seguridad y continuidad al régimen; a enfrentarse a posibles amenazas militares internas, al terrorismo de ETA y a realizar actividades en el extranjero como las que encarga cualquier estado democrático a sus servicios de inteligencia, donde actúan con normalidad, con control político, parlamentario y legal (García, 2005, p. 8-9, Ruiz, 2002; Peñaranda, 2005, en García, 2005, p. 9).

Velasco, Arcos y Navarro (2009, p. 356) y A-CNI (comunicación personal, 2020) creen que es imprescindible que la sociedad española se desprenda de imágenes ficticias respecto de los servicios de inteligencia nacionales, derivadas de tiempos predemocráticos, que se conozca su labor y se tome conciencia del sometimiento del CNI al ordenamiento jurídico en el desarrollo de las misiones que le son encomendadas. En este sentido, Rueda (comunicación personal, 2020) considera que el servicio de inteligencia español no se acerca a la sociedad española. Y que si

fueran conscientes de la utilidad de transmitir los aspectos positivos, sus historias épicas y sus sacrificios, sin duda comunicarlo contribuiría a su buena imagen. Pero la obsesión del CNI por que no se sepa nada de él le perjudica considerablemente.

En relación a este desconocimiento por parte de la sociedad, los servicios de inteligencia europeos fueron conscientes, con los atentados del 11S, que eran unos desconocidos para sus sociedades; y que estas les identificaban con estereotipos de novelas y películas de espías. El 11S es un punto de inflexión que muestra que la necesidad de que la sociedad colabore con los servicios de inteligencia para combatir las nuevas amenazas complejas, y que sin ese conocimiento sobre su misión y funciones, y que se perciban como propias las cuestiones de seguridad, defensa de la libertad y defensa de los intereses nacionales, no va a poder existir esa colaboración (A. Díaz, A-CNI, comunicación personal, 2020).

La evolución del comportamiento en comunicación de la Israeli Security Agency (ISA) es un caso muy diferente al del servicio de inteligencia español. En los años cincuenta la ISA desarrolló una estrategia de relaciones públicas con la prensa israelí. La agencia trabajaba su reputación incluso en ausencia de crisis. En esos años era muy apreciada por los medios de comunicación nacionales, recibía legitimidad por parte de los reporteros e influyó fácilmente en la agenda pública de Israel. Esta política desarrollada por la Israeli Secrecy Agency fue clave para permitirle solucionar de manera satisfactoria (para sus intereses) situaciones complicadas con el mantenimiento de su buena reputación (Magen, 2018).

Esta situación de reputación favorable para los servicios de inteligencia en algunos casos cambia, cuando inevitablemente se ven envueltos en oscuros escándalos que no han sido suficientemente aclarados, y que incluso llegan a cuestionar el uso que los gobiernos hacen de este instrumento que es la inteligencia (García, 2005, p. 8; Dezcallar, 2017, p. 203). Esta fue la situación vivida por la ISA y que recoge el *case study* realizado por Clila Magen (2018), donde se identifica un incidente concreto como uno de los puntos de inflexión de la comunicación de la ISA como servicio de inteligencia interior israelí. En la década de los setenta, la ISA podía permitirse mantener una comunicación mínima, porque tenía el favor de la prensa israelí. Pero en 1984, tras una operación de rescate de un autobús israelí secuestrado (Línea 300), se encontraron que se había producido un cambio en la prensa nacional, que para la ISA era inesperado (en aquella época no se monitorizaba la sintonía entre los medios, la opinión pública y la ISA).

Cuando saltó a la luz pública la ejecución de los secuestradores por parte de la ISA, la prensa no actuó como una aliada de sus intereses. Los medios de comunicación habían cambiado, ya no estaban tan alineados con la ISA y eran muy críticos con la resolución del secuestro. Avraham Rotem (citado en Magen, 2018, p. 5), oficial de inteligencia en la ISA en esos momentos, afirma en su libro de memorias que después de la crisis de reputación que produjo el caso de la Línea 300, la organización (ISA) estuvo presente en los titulares de manera regular. La crisis fue persistente, duró varios años, y causó un daño severo a la confianza entre la ISA, los medios de comunicación y la sociedad israelí. Restaurar su imagen y reconstruir la confianza del público en la organización fueron los objetivos principales de los sucesivos directores/as de la ISA durante muchos años.

Tras sufrir sucesivas crisis de reputación, creadas a partir de una respuesta comunicativa ineficaz por parte de la ISA, la agencia se adaptó a los desafíos de la era de la información. Evidenciando, según Magen (2018), que en un entorno de medios de comunicación críticos y redes sociales desarrolladas, una respuesta mínima ya no es satisfactoria y puede dañar de manera muy crítica la reputación de la organización durante años. A principios de los 90, la ISA inició una estrategia de comunicación proporcional a sus nuevos desafíos comunicativos. En cambio, el Mossad, servicio de inteligencia exterior de gobierno de Israel, en muchos sentidos aún no ha descubierto cuál es la forma más eficiente de dirigirse al público sin arriesgar activos de inteligencia (Magen, 2018).

Liam McLoughlin, Stephen Ward y Daniel W. B. Lomas (2020) han realizado un análisis de las ventajas y desventajas de tener presencia en redes sociales. Para ello, se han centrado en el Cuartel General de Comunicaciones Gubernamentales¹⁸ del gobierno británico (GCHQ en sus siglas en inglés).

El GCHQ dispone de una cuenta pública en Twitter que se ha revelado como una herramienta útil para promover la historia de la organización, publicitar eventos culturales y enviar un mensaje de inclusión y diversidad dentro de la política integral de GCHQ en el siglo XXI. La cuenta además tiene objetivos específicos de reclutamiento. Los resultados de la investigación han revelado que aunque en la práctica el GCHQ puede agregar su mensaje en las conversaciones en Twitter sobre tecnología, matemáticas, seguridad cibernética e historia, también se producen intentos de enmascarar su discurso con mensajes de odio automatizados y por los públicos seguidores de conspiraciones. Pero aun así, Andrew Pike, director de comunicaciones de GCHQ, considera que las redes sociales son una parte importante de la

¹⁸En inglés: Government Communications Headquarters (GCHQ).

estrategia educativa del servicio de inteligencia, y explica que se pretende ser accesibles para que el público entienda el trabajo que realizan (citado en McLoughlin, Ward y Lomas, 2020).

Rubén Arcos y Randolph H. Pherson (2015) exploran las complejidades de la comunicación de los productos de inteligencia en la era digital, esta comunicación dirigida a los decisores, recordemos que es el tercer tipo de comunicación que ejercen los servicios de inteligencia, junto a la comunicación como acción táctica de inteligencia, y la comunicación estratégica con sus públicos. La comunicación con los decisores inicia y concluye el ciclo de inteligencia. Y hay que tener en cuenta que la comunicación con los decisores es la única relacionada con sus objetivos como institución (Arcos, A-CNI, comunicación directa, 2020).

Arcos y Pherson (2015) consideran que la nueva generación de decisores está mejor equipada para comprender la información en formato digital, y sus expectativas serán totalmente diferentes a las de los consumidores tradicionales de análisis de hoy. Auguran que si los servicios de inteligencia quieren seguir siendo competitivos deberán adaptar sus productos de inteligencia a esta nueva realidad.

3 Análisis de la comunicación de inteligencia en España¹⁹

“Durante los últimos años, la transparencia se está consolidando como nuevo valor organizativo y como motor fundamental para generar esa confianza que la sociedad o las organizaciones piden y que necesitan también para crecer. Los ciudadanos cada vez confían menos en las organizaciones formales, ya que a nadie le gusta tener la sensación de que se le ocultan cosas de forma deliberada, lo que se pide de forma cada vez más creciente es sentirse más partícipe en los proyectos, que se cuente con su opinión, la necesidad de sentirse parte del equipo” (Cuesta, 2020, p. 4).

“La necesidad que tenemos es de confianza, nosotros les pedimos a ustedes que confíen en nosotros sin darles datos para que lo hagan, sin contarles exactamente qué hacemos, cómo lo hacemos y por qué lo hacemos. Y les pedimos que cuando nos miren a la cara tengan confianza en lo que hacemos. Por tanto, no es fácil” (General Félix Sanz, Director del CNI 2014-2019; Sanz, 2017).

“Junto con los desafíos operativos encubiertos, la comunidad de inteligencia debe reconocer y enfrentarse al nuevo conjunto de desafíos creados por la nueva era de los medios, y responder a ellos en consecuencia. Las situaciones complicadas futuras que se encontrarán entre los flashes de la cámara y las sombras son previsibles” (Magen, 2017, p. 17)

Los servicios de inteligencia son un objeto de estudio esquivo... Estas organizaciones, tienen la misión de anticiparse en el conocimiento de los riesgos, trabajan con discreción y el secreto es una de sus herramientas. Pero los servicios de inteligencia también son una institución pública, y en una sociedad democrática tienen la necesidad y la obligación de comunicarse con la sociedad a la que sirven. ¿Estará el CNI interesado en hacerlo, más allá del compromiso genérico y general de transparencia que requiere la ciudadanía de sus instituciones?

3.1 La comunicación del Centro Nacional de Inteligencia (CNI)

En un redacción más periodística o literaria se describiría al CNI como una organización impresionante, de cerca de 3.500 miembros (Sanz, 2017), en un imponente complejo formado por varios edificios, perimetrados por un muro, como sede central ubicada en Madrid. Además, hay el “conocimiento popular” de la existencia de otras sedes “secretas” (F. Rueda, comunicación personal, 2020) esparcidas por todo el territorio, tiene 70 delegaciones en el extranjero (Sanz, 2017) y un número indeterminado de delegaciones secretas o “antenas” (Rueda, 2017). Se le supone tecnología muy avanzada, capacidad de actuación a nivel mundial y un nivel exquisito de especialización en sus integrantes (A. Díaz, F. Rueda, comunicación personal, 2020). A nivel nacional, trabaja con las más altas esferas del gobierno y la administración; y se relaciona con todas las capas de la sociedad (aunque la mayoría de veces este contacto sea desconocido por la contraparte). En el ámbito internacional, mantiene relaciones con países y organizaciones

¹⁹Este trabajo centra su análisis en el CNI y excluye expresamente al organismo dependiente Centro Criptológico Nacional (CCN). El motivo es que esta organización está encargada de proteger las redes públicas y privadas. Comunica las alertas y difunde el conocimiento de la seguridad en línea, por lo que tiene la comunicación pública integrada en sus funciones y responsabilidades, que efectivamente desarrolla de manera muy intensa. Hasta cierto punto, la diferencia cuantitativa y cualitativa entre el contenido generado en el CCN y el proporcionado por el CNI refleja la abismal diferencia en el grado de transparencia con que operan ambos organismos.

amigas... y no tan amigas. Este ejercicio de descripción podría ser una de las muchas posibilidades de identidad a mostrar a la ciudadanía que se ajusta a la institución y cuyas características se ha localizado en declaraciones públicas de sus exdirectores o en publicaciones accesibles a toda la sociedad.

El CNI, en una descripción más formal, es un organismo con una elevada misión que le conecta con la seguridad nacional, la defensa de los intereses nacionales y del bienestar de la sociedad a la que sirve. Mantiene relaciones bilaterales para la protección de información clasificada con 44 países, tiene cinco acuerdos multilaterales²⁰ y 37 en distintas fases de negociación o tramitación²¹. Tiene que facilitar al presidente del Gobierno y al Gobierno la información que permita prevenir y evitar cualquier peligro, amenaza o agresión. Y su misión es anticipar y prevenir riesgos cuya existencia quizás no ha sido probada. Sus acciones y resultados casi siempre son secretos. Es una administración con necesidades comunicativas muy específicas.

Riesgos para el CNI

La propia historia del CNI es ejemplo de riesgo catastrófico para una organización. Adaptando la teoría de Ulrich Beck de la sociedad del riesgo, podríamos decir que sobre las organizaciones también existe un riesgo global que amenaza con llevarlas a su desaparición. La ironía del riesgo, precisamente, consiste en que la experiencia del pasado fomenta la anticipación del tipo de riesgo equivocado. Aquel riesgo que creemos poder calcular y controlar no es la amenaza real, porque los desastres siempre surgen de aquello que por no conocer no podremos prever (Beck, 2007).

El CNI nace de la crisis de reputación del servicio predecesor, el Centro de Superior de Información para la Defensa (CESID), del cual es heredero. Las consecuencias de esta crisis incluyeron daños como el cese del director del servicio, Emilio Alonso Manglano, las dimisiones del ministro de defensa, Julián García Vargas, y del vicepresidente del gobierno, Narcís Serra i Serra, y la condena con pena de cárcel a varios miembros operativos del CESID, que tuvieron que ser indultados parcialmente. También se creó una grave situación interna enrarecida. Todo ello desembocó en la disolución del servicio de inteligencia. Pero, ¿de dónde salió este riesgo catastrófico para la organización? No surgió donde se buscaban las amenazas, no fue ningún enemigo, ni una amenaza externa; el desastre surgió en el propio ejercicio de las funciones del servicio, de una de las praxis de inteligencia (el espionaje) que acabó en catástrofe.

²⁰Véase anexo 2: Tratados multilaterales para la protección de información clasificada del CNI.

²¹Véase Informe de Seguridad Nacional 2019, p. 74.

Después de varios escándalos, con un reputación de la organización en caída libre y la adquisición involuntaria y descontrolada de protagonismo público, saltó a la luz el programa de escuchas masivas, que sentenció la misma existencia del CESID²².

El profundo cambio en las relaciones internacionales que se produjo a principios de los años noventa, junto a la necesidad de subsanar las deficiencias detectadas en el funcionamiento del CESID (“escándalo Perete”), llevaron a la conclusión de que el instrumento de inteligencia creado en 1977 ya no era válido [...]. Se impuso entonces llevar a cabo una reforma que fuera capaz, como una de sus tareas prioritarias, elaborar un marco legislativo que garantizase tanto los derechos constitucionales del ciudadano, como que amparase al Centro, y en particular a sus miembros, en el cumplimiento de algunas misiones durante cuya ejecución habían quedado desprotegidos (García Sanz, 2005, p. 13).

Jorge Dezcallar (2015, p. 194), director fundador del CNI, explica al respecto en sus memorias: “Aznar me ofreció hacerme cargo del CESID para civilizarlo, me dijo, como primer civil al frente del servicio de inteligencia. El objetivo era darle la vuelta de arriba a abajo con la idea de reformarlo y de democratizarlo por entero, de modo que ajustara su funcionamiento a las reglas del estado de derecho y se sometiera a los controles habituales en los países de nuestro entorno. Por ello, mi primer trabajo consistiría en preparar una nueva ley donde se definiría su dependencia, funciones y controles”.

Dezcallar (2015, pp. 212 a 214) considera que era imprescindible la creación de un nuevo servicio de inteligencia español (CNI), que escenificara públicamente la desaparición del anterior servicio de inteligencia (CESID). Tiene la convicción de que la historia reciente del servicio de inteligencia español despierta una desconfianza justificada en la sociedad que a lo mejor no se da en otros países del entorno, en los que las cosas se han hecho de otra manera. Y que ganarse la confianza de la opinión pública española será un objetivo que llevará años conseguir.

La primera decisión que propone Dezcallar es que el nuevo organismo, que en aquel momento seguía siendo eminentemente militar, dependiera del Ministerio de Defensa. Dezcallar, además, argumenta otra motivación: “el centro no podía depender directamente del presidente, porque era conveniente disponer de un cortafuegos que evitara comprometerle cuando hubieran problemas, como inevitablemente habría” (Dezcallar, 2015, p. 203).

La creación de un nuevo servicio de inteligencia siempre responde a una visión de estado, que requiere de un amplio acuerdo político y su ratificación en el parlamento. El CNI se constituyó principalmente con el acuerdo de los dos partidos mayoritarios en el 2002, Partido Popular (PP) y

²²Véase <https://www.elmundo.es/espana/2017/05/10/59119d72268e3e85668b459d.html>; <https://www.elperiodico.com/es/politica/20070725/perote-el-pionero-5465899>

Partido Socialista Obrero Español (PSOE). El 6 de mayo de 2002, se aprobó en el parlamento de España la ley reguladora del CNI (Lcni 11/2002) y la ley orgánica que regula el control judicial de sus actividades (LOcni 2/2002), con un respaldo parlamentario del 95%²³. Ambas leyes suponían un impulso modernizador y democratizador en el nuevo servicio de inteligencia, que nacía de su antecesor, y que permitiría al nuevo CNI realizar, desde ese momento, sus actividades de obtención de la información por medios no convencionales en el marco de la ley (Dezcallar, 2015, pp. 210 a 212).

3.2 Objetivos de comunicación del CNI

Para analizar la comunicación que se realiza desde una organización, es importante conocer sus objetivos de comunicación, sobre los que se diseña la estrategia comunicativa que guiará toda la actividad y se eligen las acciones a realizar, su planificación en el tiempo, su ejecución y la valoración de su resultado. La elección de las métricas que se deben tomar, relativas a las acciones comunicativas, debe permitir comprobar la eficacia de lo realizado. Se ha contactado con el CNI para solicitar información sobre sus objetivos de comunicación, no obteniendo respuesta²⁴. En las entrevistas en profundidad realizadas también se ha pedido esta información, sin obtener ningún resultado.

Así pues, para este trabajo ha sido necesario deducir²⁵ los objetivos de comunicación de la entidad. Para ello se han examinado la información disponible del CNI y las entrevistas realizadas para este trabajo, buscando detectar las expectativas en los *stakeholders*. Se han realizado proposiciones de objetivos, se han transformado en datos para su categorización, y finalmente se han refinado y clasificado en orden de prioridad atendiendo a su condición estratégica.

Como detalla Capriotti (2009), los objetivos de comunicación pueden ser definidos desde la perspectiva de la influencia que se pretende ejercer en los públicos. En este sentido, se han buscado objetivos con tres tipos de efectos: cognitivo, afectivo y conativo. De nuestro análisis se deducen los siguientes objetivos de comunicación del CNI:

²³Izquierda Unida (IU) y Partido Nacionalista Vasco (PNV) no dieron soporte a la ley 2002/11 Lcni.

²⁴Se ha contactado con el CNI en su sede, por teléfono, por correo electrónico y mediante formulario de contacto de la web.

²⁵Véase anexo 3: Elementos valorados para deducir los objetivos de comunicación del CNI.

1. Crear un clima de confianza en toda la sociedad española.
2. Dar a conocer la importancia de la misión del CNI.
3. Poner en valor la importancia de la Inteligencia como herramienta clave para la toma de decisiones estratégicas, tanto a nivel público como privado.
4. Dar a conocer el proyecto de transformación del CNI.
5. Aumentar/mantener la credibilidad frente a otros organismos e instituciones públicas y privadas (think tanks, centros de prospectiva, observatorios, lobbies, etc.).
6. Captar y retener talento.

Objetivo 1: Crear un clima de confianza en un amplio estrato en la sociedad española²⁶.

El desconocimiento de la institución implica su no valoración, y comporta una alta debilidad ante una crisis de reputación. Las teorías sobre la formación y el cambio de actitudes ponen de relieve que para que pueda haber evaluación de un "objeto" social, es condición indispensable que previamente exista conocimiento sobre la existencia de dicho "objeto" (Capriotti 2009, p. 12; Coll, 1990).

Objetivo 2: Dar a conocer la importancia de la misión del CNI.

La misión que tiene encomendada el CNI es de elevada transcendencia, lo conecta directamente con la seguridad nacional, con la defensa de los intereses nacionales y con el mantenimiento del bienestar y de las libertades de la ciudadanía.

Objetivo 3: Poner en valor la importancia de la inteligencia como herramienta clave para la toma de decisiones estratégicas, tanto a nivel público como privado.

El CNI dispone de una política de sensibilización pública que, iniciada en 2003 con el nombre de Cultura de Inteligencia, tiene como objetivo demostrar la importancia de la inteligencia como herramienta clave en la toma de decisiones estratégicas en el ámbito público y privado, en un entorno cada vez más globalizado e incierto.

Objetivo 4: Dar a conocer el proyecto de transformación del CNI en marcha.

La nueva Secretaria General-Directora del CNI, Paz Esteban, impulsa un proyecto estratégico de renovación digital en el CNI. En su toma de posesión del cargo afirmó que en un futuro cada vez más exigente se debe construir una organización más moderna, flexible, integrada, más innovadora en todos los terrenos y mejor adaptada a la sociedad del conocimiento. En definitiva, el

²⁶La sociedad española no tiene una imagen definida de la institución, incluso pervive en una parte de la sociedad una imagen relacionada con otros tiempos.

CNI debe transformarse en una organización que aplique nuevos métodos y nuevos procedimientos de trabajo, que optimice sus recursos y disponga de mayores y mejores capacidades a otros organismos e instituciones públicas y privadas²⁷.

Objetivo 5: Mantener la credibilidad frente a otros organismos e instituciones públicas y privadas. Cada vez hay más presencia de actores institucionales, organismos internacionales y nacionales, centros de prospectiva y lobbies que generan informes que pueden contradecir y entrar en competencia con la inteligencia generada desde el CNI. Se trata de prevalecer como fuente preferida y de más credibilidad en los decisores.

Objetivo 6: Captar y retener talento.

Se trata de construir las condiciones de identidad que mantengan el atractivo de la organización a efectos de reclutamiento, captación y retención de talento. El Comité de Inteligencia y Seguridad del Reino Unido (ISC) detecta una tendencia consolidada de déficit del 22% en la contratación de personal en los servicios de inteligencia, derivada de la competencia del sector privado, como recoge en su informe anual de 2017 (ISC, 2017). La propia agencia GCHQ en el mismo informe reconoce problemas para retener a su personal experimentado. Desde el informe anual de 2011-2012 del ISC, se destaca que GCHQ está perdiendo personal en puestos críticos de la organización, en una tasa hasta tres veces mayor que el promedio medio corporativo (3,4%). El informe concluye que el GCHQ está capacitando a personal que luego es contratado por el sector privado, atraído por salarios más altos y mayores beneficios.

En España no existen informes anuales públicos de inteligencia que permitan consultar si esta tendencia, consolidada en el Reino Unido, existe en España. Pero en los medios de comunicación se detectan noticias²⁸ de la contratación de personal del CNI como altos directivos en las grandes empresas o como altos cargos en la administración, como Elena Sánchez como directora de seguridad e inteligencia del Banco Santander (2018), Miguel Ángel Sánchez como jefe de seguridad corporativa del Grupo Telefónica (2016), Sergio Sánchez como responsable del área de Business Intelligence del Grupo Telefónica (2018) o Esperanza Casteleiro como secretaria de Estado de Defensa (2020).

²⁷ Véase <https://www.youtube.com/watch?v=RJpau6kQPJs> recuperado el 18 de febrero de 2020.

²⁸ Véase: <https://www.europapress.es/nacional/noticia-esperanza-casteleiro-directora-gabinete-robles-ex-numero-dos-cni-nueva-secretaria-estado-defensa-20200626172808.html>

<https://www.elmundo.es/espana/2020/07/23/5f19c46821efa05a768b45c5.html>

https://www.elconfidencial.com/empresas/2018-06-18/telefonica-fichaje-cni-inteligencia-hackers_1580106/

<https://www.bolsamania.com/noticias/empresas/telefonica-incorpora-a-un-alto-mando-del-cni-para-ser-jefe-de-seguridad--1191517.html>

3.3. Públicos del CNI

A continuación proponemos una primera gran clasificación de públicos del CNI. El público objetivo de sus intereses operativos de información (por necesidades de inteligencia), y los públicos que se derivan de sus objetivos de comunicación. En este apartado, la acotación de públicos se limitará a los *stakeholders*. Recordemos que para considerar a un colectivo como integrante de un público, debe tener un interés en común con respecto a la institución, pudiendo ser esta relación incluso de conflicto de intereses. Desde un planteamiento estratégico, solo se consideran los públicos que pueden influir (en positivo o negativo) sobre los objetivos de la institución. Magen (2014) identifica tres públicos generales para las organizaciones de inteligencia: los responsables de las políticas, otros servicios de inteligencia y el público en general.

Una vez identificados los públicos, se ha establecido su jerarquía teniendo en cuenta su importancia en relación al mayor impacto (positivo o negativo) en el funcionamiento, el logro de los objetivos y la resolución de crisis del CNI. Las posibilidades de jerarquización de los públicos de una organización son más amplias y se construyen sobre diversas variables como: la importancia de los públicos, la capacidad para influir en la difusión, la capacidad para impactar en la imagen/reputación, los intereses económicos, la capacidad para mitigar riesgos y la composición interna de cada público (Villafañe, 1993, 1999 y 2004, citado en Capriotti, 2009).

El objetivo de este trabajo no es ser exhaustivos en la categorización de los públicos, más bien se trata de evidenciar la complejidad de las relaciones de una institución como el Centro Nacional de Inteligencia. Analizando la documentación disponible y las entrevistas realizadas, se han identificado los siguientes *stakeholders* del CNI²⁹. Somos conscientes de que cada uno de estos *stakeholders* se podría subdividir a su vez en relación a su composición interna.

- Decisores principales (presidente/a del Gobierno, ministro/a de Defensa)
- Decisores de segundo rango (otros ministerios, jefe/a de la oposición, etc.)
- Grupos de control (comisión parlamentaria de secretos)
- Otras instituciones (comunidad de inteligencia)
- Empresas (inteligencia económica, empresas estratégicas, empresas de bandera...)
- Academia (programa Cultura de Inteligencia)
- Solicitantes empleo en el CNI
- Sociedad en general
- Periodistas y medios de comunicación

²⁹ Evidentemente, el desarrollo completo y exhaustivo del listado de *stockholders* para un proyecto de comunicación solo se puede realizar desde la propia institución.

- Organizaciones internacionales
- Público interno (trabajadores)

3.4 Perfil de identidad del CNI

El CNI, como cualquier actor social que se representa delante de la sociedad, tiene un conjunto de características “centrales”, perdurables y distintivas como institución, con las que se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se diferencia de las otras organizaciones (Capriotti, 2009). De esa manera se muestra quiénes son, qué hacen y por qué son diferentes a los demás. Estas características se reflejan en el Perfil de Identidad Corporativa (PIC).

El Perfil de Identidad se ha confeccionado mediante análisis del discurso de toma de posesión de la secretaria de Estado-directora del CNI, Paz Esteban³⁰, pronunciado el 10 de febrero de 2020; el discurso de la ministra de Defensa, Margarita Robles, en el mismo acto; una intervención pública del anterior director, Félix Sanz³¹, el 9 de junio de 2017; la entrevista en profundidad y el test de perfil de identidad del CNI realizada en la entrevista A-CNI; las memorias de Jorge Dezcallar (2015), director-fundador del CNI, y el código ético del CNI.

El resultado del primer análisis ha facilitado un listado total de 56 elementos que se podían relacionar con atributos competitivos, rasgos de personalidad de la organización o valores institucionales. Del listado resultante se han eliminado elementos repetidos y se han agrupado conceptos similares en una única denominación, reduciendo el número final de elementos a valorar a 44. Y se ha designado cada elemento como ítem valorativo en una única categoría del Perfil de Identidad Corporativa (tabla 3). La elaboración de la estructura del perfil de identidad institucional del CNI se ha orientado por la atribución del nivel de importancia de cada atributo para los públicos y del nivel de reconocimiento de estos atributos por parte de la organización. Los elementos valorativos han quedado distribuidos como queda reflejado en la tabla 3.

Tabla 3. Perfil de identidad Corporativa el CNI. Rasgos de personalidad, valores institucionales y atributos competitivos.

³⁰Véase <https://www.youtube.com/watch?v=RJpau6kQPJs> E, recuperado el 18 de febrero de 2020.

³¹Intervención pública de Félix Sanz, conferencia inaugural de los Cursos de Verano 2017, Universidad Internacional de Andalucía.

Rasgos de personalidad	Valores institucionales	Atributos competitivos
Ágiles	Compromiso	Anticipación
Audaz	El secreto como valor ³²	Adaptación a la sociedad conocimiento
Cautos	Espíritu democrático	Búsqueda de la excelencia
Comprometidos	Fiabiles	Certeros
Con historia	Imparciales	Cohesionados
Discretos	Lealtad	Concretos como producto
Disciplinados	Legalidad	Eficaces
Ejemplares	Organización íntegra	Las mejores capacidades
Equipo, son como una familia	Responsabilidad por la misión	Liderazgo
Espíritu de sacrificio	Solidez	Metódicos
Éticos		Modernos
Íntegros		Nuevas formas de hacer las cosas
Satisfacción del deber cumplido		Precisión
Únicos		Seriedad
		Valor del capital humano

Fuente: elaboración propia.

3.5 Identificación de acciones de comunicación del CNI

En el proceso último de la estrategia de comunicación en una organización, antes de realizar la evaluación de resultados se ejecutan las acciones comunicativas. Para la identificación de estas acciones y productos de comunicación del CNI, se ha realizado una búsqueda en base a los públicos identificados en el apartado 3.3 (Públicos del CNI) y a las estructuras conocidas del CNI: departamento de prensa y Unidad de Cultura de Inteligencia; y se han analizado las entrevistas. El periodo de la búsqueda ha sido de enero hasta julio de 2020. Las acciones resultantes de la búsqueda han sido agrupadas en identidad visual, memorias anuales (realizadas íntegra o parcialmente por el CNI), departamento de prensa, presencia en redes sociales y Cultura de Inteligencia³³. Para facilitar la comprensión, se ha reducido la muestra representativa de los diferentes tipos, y se ha excluido cualquier tipo de documento de apariencia interna que no se

³² El valor institucional "El secreto como valor" no se refiere al ejercicio profesional de una actividad secreta. Es referido a explicar en público que el secreto para el CNI es una herramienta imprescindible para el éxito de su trabajo.

³³ Política de sensibilización pública del CNI, iniciada en 2003. Véase: <https://www.cni.es/es/culturainteligencia/introduccion/>

corresponda a una comunicación pública. Todas las acciones de comunicación analizadas han sido entradas en la matriz de análisis de acciones de comunicación CNI³⁴.

Se han identificado las siguientes acciones de comunicación del CNI:

- 3.5.1 Identidad visual del CNI
- 3.5.2 Informe anual con participación del CNI
- 3.5.3 Prensa del CNI
- 3.5.4. Web y perfil LinkedIn del CNI
- 3.5.5 Cultura de Inteligencia

3.5.1. Identidad visual del CNI

El CESID, antiguo servicio de inteligencia de España, estaba envuelto en una crisis de reputación catastrófica, urgía la reforma del servicio y el nacimiento de una nueva organización que rompiera totalmente con la identidad de su antecesora. CESID son las siglas de Centro Superior para la Información de la Defensa. Se cambió Defensa por Nacional, alejándose de lo militar; e información por inteligencia, poniendo el énfasis en el valor del análisis y no en la obtención de los datos (Rueda, 2017, p. 57). El nuevo servicio de inteligencia adoptaría el nombre de Centro Nacional de Inteligencia.

Jorge Dezcallar (2015, pp. 202-216) en sus memorias explica la necesidad de transmitir a la opinión pública el carácter civil que se le quería dar al nuevo servicio de inteligencia. Se tenía que evolucionar de un escudo de identidad militar, que parecía una metopa de cuarto de banderas, a una simbología de características civiles y modernas (véase figura 2). Convocó un concurso de ideas entre los agentes y lo acabó diseñando él mismo.

Figura 2. Escudo del CESID (izquierda) e isologo del CNI (derecha)



³⁴Véase anexo 5: Matriz de :

La identidad visual del CNI (figura 3) se compone de dos elementos, un isologo y un isotipo tipo sigla. **El isologo** (o logotipo) es una fusión de texto e icono. En el caso del CNI el texto está dentro de la imagen, sin que se puedan separar. Es la parte más icónica y reconocible. **El isotipo** de estilo sigla es una representación gráfica por abreviatura. Es la palabra formada por el conjunto de letras iniciales de una expresión compleja. En las siglas hay que leer letra a letra. La identidad institucional visual es la manifestación física de la marca.

Figura 3. Isologo (izquierda) e isotipo CNI (derecha)



Fuente: página web del CNI³⁶ y perfil de LinkedIn del CNI.

3.5.2 Informe anual con participación del CNI

El CNI no publica ninguna memoria anual. La inclusión en el análisis de la acción informes anuales es por su participación en la preparación de contenidos del Informe Anual de Seguridad Nacional (véase figura 4), elaborado por el Departamento de Seguridad Nacional (DSN) del Gabinete de la Presidencia de España, con la participación de los ministerios de Asuntos Exteriores, Justicia, Defensa, Hacienda, Interior, Fomento, Educación, Trabajo, Industria, Agricultura, Presidencia, Política Territorial, Transición Ecológica, Economía, Sanidad y Ciencia, y por el Centro Nacional de Inteligencia, único organismo sin rango de Ministerio que participa en los contenidos. También se ha localizado su participación en la elaboración del documento que recoge la Estrategia de Seguridad Aeroespacial Nacional 2019, aprobada por el Consejo de Seguridad Nacional. En la elaboración de esta estrategia han participado los ministerios de la Presidencia, Exteriores, Justicia,

³⁵Véase <http://2.bp.blogspot.com/-zia7nkFMJEw/TXY8JjvHobI/AAAAAAAAAM0/eiHYXQC0PGU/s1600/cesid01.gif> recuperado el 23 de julio de 2020. Isologo CNI recuperado el 23 de julio de 2020.

³⁶ www.cni.es

Defensa, Hacienda, Interior, Fomento, Industria, Economía y Ciencia, el Departamento de Seguridad Nacional y el Centro Nacional de Inteligencia. En este caso, la única identificación del dossier corresponde al Departamento de Seguridad Nacional (DSN) del Gabinete de la Presidencia de España.

Figura 4. Portadas del Informe Anual de Seguridad Nacional 2019 (izquierda) y de Estrategia de Seguridad Aeroespacial Nacional (derecha).



Fuente: Departamento de Seguridad Nacional.

El objetivo de este documento es realizar un mapa de amenazas y desafíos. Se elabora con las aportaciones de todas las instituciones que participan en el informe, creando un discurso unificado. Aunque no se identifica la institución que interviene en cada apartado, sí se puede deducir la parte en la que posiblemente ha habido más aportación del CNI. Sobresale el capítulo entero dedicado a la "Contrainteligencia", en el que se hace evidente su aportación en relación a la protección de información clasificada, ciberamenazas, áreas de conflicto con presencia de empresas y ciudadanos españoles, retos en el control de armas de destrucción masiva, etc.³⁷.

3.5.3 Prensa del CNI

El análisis de las acciones de relación del CNI con los medios de comunicación se limitará a las desarrolladas por su departamento de prensa; se excluyen de manera deliberada las relaciones dirigidas por intereses de inteligencia, como actividades de guerra psicológica, desinformación,

³⁷Véase anexo 4: Informes anuales.

OSInt³⁸, o el uso de periodistas en la obtención de información para inteligencia. Cuestiones que desbordan nuestro objeto de estudio.

El departamento de prensa del CNI, como el de cualquier otra institución, se encarga de gestionar las relaciones con los medios de comunicación. Pero, por la naturaleza de la actividad del CNI, se presentan ciertas características, como la obligación de secreto sobre la mayoría de actividades, estructura, organización, medios, técnicas operativas e identidad de sus miembros, así como las fuentes y las informaciones o datos que puedan revelarlas, que imposibilitan el funcionamiento normal del departamento de prensa equiparable al de cualquier institución, donde no solo tienen por qué atender a los medios. En algunos casos, los departamentos de prensa de las instituciones son proactivos y tratan de facilitar y promocionar la participación de sus miembros en entrevistas, informar con transparencia de las actividades en curso de la institución, hacer dosieres en relación a las últimas operaciones y logros o facilitar un catálogo de infraestructuras y servicios. Todo este conjunto de contenidos, habituales en cualquier institución, en el CNI son secretos oficiales. Cabe recordar que el interés y el potencial noticioso de un acontecimiento depende en muchas ocasiones de lo que el periodista considera como relevante, exclusivo y controvertido. Y las crisis sí cumplen con todos los requisitos necesarios para que un tema sea atractivo para los medios de comunicación (Farré y Gonzalo, 2011, en Saavedra, 2018).

Hulnick (1999, p. 14) expresaba que no se puede esperar que los medios de comunicación sean imparciales en el tratamiento de los asuntos de inteligencia. Quizás, de vez en cuando, los medios intentarán encontrar cosas positivas sobre los asuntos de inteligencia, pero ser protagonista en las noticias generalmente significa (en inteligencia) escándalo o fracaso, en lugar de éxito. Por lo que se deduce que los periodistas se interesarán precisamente por las cuestiones más delicadas y espinosas para el CNI.

Así pues, relacionarse con los medios de comunicación es una tarea complicada para los servicios de inteligencia. La relación es potencialmente tensa porque un lado quiere revelar lo que la otra parte quiere ocultar, enfrentando dos principios: el derecho del público a saber y la obligación y la necesidad de proteger el secreto.

Fernando Rueda (2013, 2017, comunicación personal, 2020) identifica la aparición, en los años 90, del gabinete de prensa del CESID³⁹, siguiendo la estela del Servicio Federal de Inteligencia alemán

³⁸Osint = Open Source intelligence o inteligencia de fuentes abiertas.

³⁹Véase <https://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/view/45247> recuperado el 21 de agosto de 2020.

(BND). El CNI desde su creación (2002) dispone de un departamento de prensa, lo que supone una voluntad, en teoría, de relacionarse con los medios de comunicación.

La ministra Margarita Robles en la toma de posesión de la actual secretaria de Estado-Directora del CNI, Paz Esteban, declaraba⁴⁰: "A mí me duele particularmente cuando veo esas críticas, injurias y en ocasiones calumnias que se hacen a algunos que trabajan en el CNI. Porque criticar al CNI es muy fácil, atribuirle determinadas conductas es muy fácil, en ocasiones incluso calumnias, porque saben que nadie del Centro por ese deber de reserva, secreto y confidencialidad va salir [a contestar], y eso tiene mucho valor".

Estas declaraciones, teniendo en cuenta que existe el departamento de prensa del CNI, resultan especialmente reveladoras.

Para definir el funcionamiento del departamento de prensa del CNI, y dado que no pudimos contactar directamente con él, se realizaron dos acciones: constatar si desempeña la funciones y actividades básicas de un departamento de prensa (notas de prensa, ruedas de prensa, comunicados, etc.); y apreciar si estas acciones se llevan a cabo con una operativa similar o diferente a la práctica habitual de un gabinete de prensa al uso.

Si el estudio de la comunicación estratégica del CNI ha resultado una tarea esquivada, el análisis de sus relaciones con la prensa y el conocimiento del departamento que las realiza no lo han sido menos. Herman (2001, p. 5) dice que el secreto es el sello de los servicios de Inteligencia: la base de su relación con el gobierno y con la sociedad, y de su propia autoimagen. Una de las preguntas que se han quedado sin contestar en los fallidos intentos de contactar con el CNI ha sido saber su nivel (departamento, gabinete, unidad) y su nombre (comunicación, prensa...). Esta cuestión también se ha planteado a los entrevistados. Todos desconocían cuál es exactamente su denominación. La búsqueda de noticias relacionadas con los diferentes responsables de prensa del CNI ha dado como resultado una variedad de denominaciones como asesor de comunicación, jefe de prensa o directora de comunicación. En este trabajo se ha optado por la denominación de departamento de prensa, en base a que se están analizando las relaciones CNI-prensa.

Se han buscado notas de prensa y comunicados oficiales del CNI. Pero no hay, porque el CNI no emite comunicados (Rueda, 2013; comunicación personal, 2020). Esto parece confirmar la impresión de la ministra Robles que el CNI nunca sale a responder. De hecho, el único resultado de

⁴⁰Véase <https://www.youtube.com/watch?v=RJpau6kQPJs> recuperado el 21 de agosto de 2020.

la búsqueda "notas de prensa CNI" es una nota de prensa, realizada desde la Dirección de Comunicación Institucional de la Defensa del Ministerio de Defensa y alojada en la web del CNI⁴¹. Por otro lado, la búsqueda "ruedas de prensa CNI" ha dado como resultado la identificación de dos ruedas de prensa, realizadas por la ministra de Defensa.

Esteban Villarejo (*ABC*, 2 de julio de 2018), periodista especializado en temas de defensa, lo titulaba "La inusual rueda de prensa en la sede del CNI"⁴².

La operatividad de la "información" que proporciona el Departamento de prensa del CNI, cuando lo hace, es muy escasa. Prefieren que nadie hable de ellos y no hacen desmentidos. El servicio de inteligencia mantiene la teoría de que ellos no tienen que dar información, con lo cual el gabinete básicamente lo que intenta es saber qué es lo que los periodistas están investigando. Y en general no ayuda nada o casi nada, excepto en aquella información que beneficie de manera clara y amplia al servicio (Fernando Rueda, comunicación personal, 2020).

En 2017 el CNI justificaba su actitud de silencio (rompiendo la norma del silencio) en base a razones de responsabilidad de Estado⁴³. Se han detectado acciones y declaraciones que rompen esta norma de discreción. En 2014 se produjo el rescate, tras seis meses de secuestro, del periodista Javier Espinosa y el fotógrafo Ricardo García Vilanova. En esa ocasión el director del CNI se dejó ver, como recogieron varios medios⁴⁴. El avión que repatriaba a los periodistas aterrizó en una base militar, donde el director del CNI tenía todos los mecanismos a su alcance para pasar desapercibido de haberlo deseado. Arcos (comunicación personal, 2020) considera que la actividad del departamento de prensa del CNI está centrada en saber cuáles son los principales medios generalistas a tener en cuenta, y qué asuntos son tratados por que redactores.

La norma de no responder y de discreción también se ha roto en ocasiones en forma de declaración espontánea del director/a del CNI en o a la salida de un acto⁴⁵ (Dezcallar, 2015, pp. 208-209, 234-235), y también en una declaración pública desde fuentes oficiales, que expresamente se hace a través de los medios. En estas ocasiones la sorpresa se refleja en el cuerpo de las noticias, como

⁴¹Véase https://www.cni.es/comun/recursos/descargas/NOTA_PRENSA_MD_TOMA_POSESION_10022020.pdf recuperado el 20 de agosto de 2020.

⁴²Véase <https://abcblogs.abc.es/tierra-mar-aire/otros-temas/rueda-prensa-cni.html> recuperado el 21 de agosto de 2020.

⁴³ Véase <https://www.elmundo.es/espana/2017/01/30/588e60db268e3ec0768b459e.html> recuperado el 21 de agosto de 2020.

⁴⁴ Véase https://www.eldiario.es/sociedad/liberados-espinosa-ricardo-garcia-vilanova_1_4957855.html recuperado el 21 de agosto de 2020.

⁴⁵Véase https://elpais.com/politica/2018/09/27/actualidad/1538060331_092258.html recuperado el 21 de agosto de 2020.

“El CNI ha tomado la determinación, de manera extraordinaria, de romper su silencio y responder de manera contundente”⁴⁶, “Desde los servicios de Inteligencia recuerdan que han mantenido silencio hasta ahora aludiendo a razones de responsabilidad de Estado, pero que han decidido romperlo de manera excepcional ante la gravedad de las acusaciones que se vierten contra el organismo”⁴⁷, “Cuando el CNI recibe un órdago, el CNI siempre responde diciendo quiero”⁴⁸. Rueda (2013, comunicación personal 2020) atribuye estas comunicaciones oficiales a una acción realizada desde el departamento de prensa del CNI

Una función básica de los gabinetes de comunicación es facilitar el acceso de los periodistas a los y las especialistas de la institución, para que estos se expliquen en relación con algún hecho noticiable. En la entrevista con el sujeto A-CNI (2020), este explicaba que la tarea del gabinete se limita a transmitir, en el caso que se accediera a responder, a la simple aclaración de “cositas”. Y en casos muy excepcionales, se conceden “conversaciones muy limitadas”. Por conversaciones muy limitadas en el CNI entienden que no han realizado ni una declaración, ni una entrevista. Rueda (2013) identifica el procedimiento de actuación del departamento de prensa en el caso de recibir peticiones de información o de realización de entrevistas al personal del CNI, que consiste en únicamente en notificar que las van a poner en conocimiento de los responsables.

La Ley de Secretos Oficiales y la Ley Reguladora del Centro Nacional de Inteligencia han supuesto en la práctica dificultades al trabajo de los periodistas. Sin embargo, no han podido impedir la publicación de información, incluso libros, sobre las actividades del CNI. Pero la presencia de oficiales de inteligencia en los medios es muy excepcional (A-CNI, comunicación personal, 2020). El CNI cuenta con alrededor de 3.500 miembros y la identidad de todos ellos es confidencial. La única persona con un perfil público es la directora, Paz Esteban, y el actual secretario general, Arturo Relanzón Sánchez-Gabriel, aunque en este caso ni siquiera se han facilitado imágenes oficiales de él. La explicación de la confidencialidad de las identidades está en el articulado en relación al deber de secreto y reserva profesional y en el código disciplinario del Real Decreto 240/2013, de 5 de abril, por el que se aprueba el estatuto del personal del Centro Nacional de Inteligencia, y que estipula en sus artículos 75, 94, 95 y 96:

Artículo 75. Deber de secreto y reserva profesional.

1. El personal del CNI estará obligado a guardar el secreto profesional sobre las actividades del CNI, su organización y estructura interna, medios y procedimientos, personal, instalaciones, bases y centros de datos, fuentes de información y sobre las informaciones o

⁴⁶Véase <https://www.elmundo.es/espana/2017/01/30/588e5d5f268e3e9b358b457e.html> recuperado el 21 de agosto de 2020.

⁴⁷Véase <https://www.esdiario.com/233272790/Bomba-en-Zarzuola-el-juez-de-Gurtel-tiene-notas-sensibles-sobre-el-Rey.html>

⁴⁸Véase <https://www.elmundo.es/espana/2017/01/30/588e60db268e3ec0768b459e.html> recuperado el 21 de agosto de 2020.

datos que puedan conducir al conocimiento de las anteriores materias, de acuerdo con su clasificación como secreto por el artículo 5.1 de la Ley 11/2002, de 6 de mayo, reguladora del CNI, así como también sobre la existencia y el contenido de documentos, identidades, objetos o elementos relacionados con los anteriores aspectos de los que tenga conocimiento. No podrá revelar esta información ni comunicarla a ninguna persona ni tenerla en su poder en cualquier soporte fuera de los supuestos establecidos en la legislación reguladora de los secretos oficiales. Esta obligación se extenderá a aquellas materias clasificadas de conformidad con los acuerdos internacionales suscritos por España, así como a las materias del mismo nivel de clasificación propiedad de otros servicios de inteligencia con los que existan protocolos de colaboración y reciprocidad.

El incumplimiento de este deber, aun en el caso de haber perdido la condición de personal estatutario, dará lugar a la correspondiente responsabilidad penal que determinen los órganos judiciales competentes, sin perjuicio de su consideración como infracción disciplinaria.

El CNI, a estos efectos, ejercerá las acciones legales oportunas para la persecución y, en su caso, condena penal de la infracción probada de este deber.

2. Igualmente, el personal del CNI deberá guardar la debida reserva y sigilo profesional respecto de aquellos hechos o informaciones no clasificados de los que haya tenido conocimiento en el ejercicio de sus funciones o por razón de su cargo, sin que pueda hacer uso de la información obtenida para beneficio propio o de terceros, o en perjuicio del interés público.

Artículo 94. Faltas muy graves.

Son faltas muy graves:

10. La publicación o utilización indebida de la documentación o información a que tengan o hayan tenido acceso por razón de su cargo o función cuando no constituya delito.

11. La negligencia en la custodia de secretos oficiales, declarados así por ley o clasificados como tales, que sea causa de su publicación o que provoque su difusión o conocimiento indebido cuando no constituya delito.

17. El incumplimiento de la reserva y de las normas de seguridad respecto a la organización, actividades y operaciones del CNI, así como sobre el contenido y la existencia de documentos, identidades, datos, objetos o elementos relacionados con los anteriores aspectos, de los que tenga conocimiento por razón del servicio, con independencia de que constituya delito

Artículo 95. Faltas graves.

Son faltas graves:

8. La violación del secreto profesional, cuando no constituya infracción más grave o delito.

16. Las reclamaciones o peticiones con publicidad o a través de los medios de comunicación social

Artículo 96. Faltas leves.

Son faltas leves:

5. La indiscreción en cualquier asunto del servicio

Con esta reglamentación relativa a su comportamiento, la participación de los oficiales de inteligencia en los medios, para no incurrir en un delito, solo se justifica por razones de interés del Centro. Es por ello que el contacto de periodistas de investigación difícilmente pasará por el gabinete de prensa, como confirma Fernando Rueda (comunicación personal, 2020).

Se puede concluir que el departamento de prensa del CNI (independientemente del nombre que adopte) basa su estrategia en no ser una fuente proactiva generadora de información pública sobre la organización. Generalmente se encarga de la relación con los medios, mediante la construcción de una red de contactos con periodistas y con los equipos de dirección de algunos medios de comunicación (Rueda, 2013, pp. 548-549; comunicación personal, 2020). En noviembre de 2018, el CNI contrató como responsable de prensa a Sonia Sánchez Mula⁴⁹, quien había sido la jefa de prensa de Soraya Sáenz de Santamaría en el proceso de elecciones primarias del Partido Popular y en la etapa en la que esta fue vicepresidenta del Gobierno. Como exjefa de prensa de una vicepresidenta del Gobierno es factible que pueda gestionar, de manera no pública, la relación del CNI con los medios de comunicación.

Los medios seguirán encontrando noticias que incidirán en la imagen del CNI, cuya construcción no es resultado de una situación puntual, sino que por el contrario, se forma como resultado de un proceso de interpretación acumulativa de la información que llega a los públicos (Capriotti, 2009, p. 116). En el momento de escribir estas líneas, la actualidad en los medios la conforman, además de la pandemia, los casos Pujol, Villarejo y Corinna Larsen-rey emérito. Y en todas las tramas aparece con protagonismo el CNI.

3.5.4. Web CNI y perfil LinkedIn CNI

En materia de presencia *on line* del CNI, se ha detectado un perfil del Centro en LinkedIn y la página web www.cni.es. Su análisis se ha realizado mediante el programa *Seo Quake*. Esta herramienta, orientada al análisis SEO (Search Engine Optimization), incluye opciones que han resultado muy interesantes para la valoración técnica de la web del CNI y su perfil de LinkedIn. También se ha buscado detectar qué elementos visuales y de contenido inciden sobre los objetivos

⁴⁹Véase <https://www.teamlewis.com/es/revista/nombramientos-marketing-comunicacion-noviembre/> recuperado el 16 de agosto de 2020.

de comunicación, a qué públicos se dirigen, si existe personalización por públicos, incidencia el Perfil de Identidad Institucional y en qué afecta al núcleo de la comunicación corporativa.

LinkedIn se define como una comunidad profesional, con directorios por miembros, empleos, empresas, sueldos, destacado, *learning*, publicaciones, artículos y universidades. Tiene una amplia representación de empresas y administraciones de todo el mundo.

El perfil de LinkedIn del CNI (véase figura 5) dispone de una página principal y de 4 apartados: inicio, acerca de, empleos y personas.

Figura 5. Página principal del perfil de LinkedIn del CNI



Fuente: [linkedin.com/company/centro-nacional-de-inteligencia/](https://www.linkedin.com/company/centro-nacional-de-inteligencia/) recuperado el 23 de agosto de 2020.

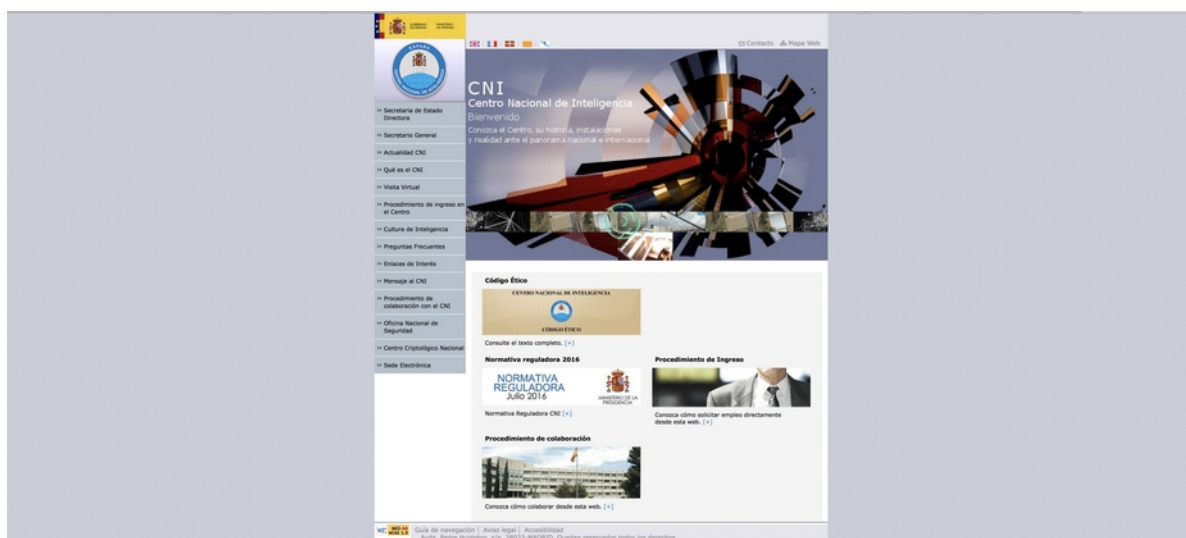
El contenido de la página de presentación inicial es una foto panorámica del edificio principal de su sede central y el isologo del CNI como foto de perfil (es una práctica habitual para instituciones). Se identifica en el título el nombre de Centro Nacional de Inteligencia y su condición de administración gubernamental. Tiene enlace a su web, y no hay ninguna publicación.

En el apartado "acerca de", se informa del tamaño de la institución: "de 1.001 a 5.000 empleados", y del número de perfiles de empleados en LinkedIn: nueve (desde diciembre de 2019 a agosto de 2020 ha aumentado en tres personas). Solo uno de estos perfiles se identifica como técnico de selección de personal de RRHH del CNI ubicado en Madrid; cuatro de los perfiles parece que están relacionados con el servicio de inteligencia de México (y han estado mal enlazados), y hay cuatro "miembros" del CNI que no ofrecen garantías de ser reales, teniendo en cuenta la condición de identidad confidencial y el código disciplinario en relación a su presencia pública... En la página de LinkedIn tampoco hay ofertas de empleo.

La página web del CNI (www.cni.es) (véase figura 6) puede ser un canal clave de comunicación y de acceso a información sobre la institución por parte de sus públicos. Se observa una web institucional con una página principal de entrada, donde se da la bienvenida y se destacan cuatro elementos: código ético, normativa reguladora, procedimiento de colaboración y procedimiento de ingreso. En la parte superior están dispuestas las opciones de acceso a las diferentes versiones de la página en inglés, francés, euskera, catalán y gallego. En el lateral izquierdo, se encuentra el menú con el acceso a las diferentes secciones en las que se estructura el contenido de la web. Estas son: Secretaria de Estado Directora, Secretario General, Actualidad CNI, Qué es el CNI, Visita virtual, Procedimiento de ingreso en el Centro, Cultura de inteligencia, Preguntas frecuentes, Enlaces de interés, Mensaje al CNI, Procedimientos de colaboración con el CNI, Oficina Nacional de Seguridad, Centro Criptológico Nacional y Sede electrónica. Se aprecia perfectamente el nombre de la institución y se identifica claramente su isologo.

Llama la atención que la web dispone del sello *Web Accessibility Initiative*, que indica que cumple con las pautas para que el contenido sea accesible a personas con discapacidad.

Figura 6. Portada de la web del CNI



Fuente: www.cni.es recuperado el 23 de agosto de 2020.

El análisis de la página web se ha realizado sobre la versión pública vigente en el momento de escribir estas líneas (agosto de 2020). Se incluirán referencias a su aspecto en enero de 2020 cuando sea pertinente.

El problema de visualización de la página web que muestra la captura que se ha realizado (las dos bandas grises en los laterales) (véase figura 6) tiene que ver con que la página no tiene un diseño adaptativo o responsivo, término que se utiliza como calco del inglés (*responsive web design*). Esto es, la filosofía de diseño y desarrollo, cuyo objetivo es adaptar la apariencia de las páginas web al dispositivo que se esté utilizando para visualizarlas, y así mantener una buena experiencia de navegación en todos los dispositivos. La página web del CNI no se adapta a los dispositivos como tablets, teléfonos inteligentes, portátiles, ordenadores de sobremesa, etc.

El nivel de personalización por idiomas que presenta la página es muy completo y facilita el acceso a diferentes públicos. Con dos lenguas extranjeras francas, como son el francés y el inglés, se amplía el acceso internacional a la página desde lugares de habla no hispana. La presencia de tres versiones en idiomas españoles, además del castellano (catalán, euskera y gallego), es un elemento inclusivo a nivel nacional.

La web del CNI es muy completa en relación a la amplitud de sus contenidos, y aunque el tratamiento de estos contenidos es muy básico, resulta suficiente para informarse de una manera general sobre la institución, a qué se dedica, y el perfil institucional de la Directora y del Secretario General. La página cumple con su función de contacto con tres opciones: colaborar, enviar mensaje o solicitar empleo en el CNI. Además, informa del proceso de reclutamiento y existe una sede electrónica donde se pueden hacer trámites de solicitud de certificación de productos, acreditación de laboratorios, presentación de la declaración personal de seguridad, quejas y sugerencias.

Desde el menú principal lateral, se accede al apartado destinado a la Oficina Nacional de Seguridad (ONS), que manteniendo la coherencia visual de la página y dispone de una parte interesante con documentación relacionada con información clasificada. En su apartado la ONS dispone de su propio canal de contacto y el acceso a intranet.

Se ha detectado que con la toma de posesión de la nueva Secretaria de Estado-Directora del CNI, Paz Esteban López, se ha realizado una leve actualización del contenido de la página y un aumento de la actividad y la inclusión una nueva y prometedora sección que se llama "Actualidad del CNI". En enero de 2020, esta sección no existía.

Sin ánimo de ser exhaustivos, porque realizar una auditoría de la página web del CNI no es objetivo de este estudio, se observa que a pesar de la reciente "higienización" de la página, no se ha realizado una actualización a fondo de los contenidos. Se detectan fallos importantes en los

perfiles de todos los idiomas (excepto en la página en castellano), donde se mantiene el perfil del antiguo director de Centro. También llama la atención la falta de actualización del apartado Cultura de Inteligencia, que presenta como última información actividades de 2014 (teniendo constancia que se han realizado proyectos posteriores a esta fecha; R. Arcos, A. Díaz, G. Díaz, comunicación personal, 2020). En el apartado preguntas frecuentes, en relación a la lucha antiterrorista, se hace referencia a la Centro Nacional de Coordinación Antiterrorista (CNCA), organismo del que formaba parte el CNI, que no existe desde finales de 2014, cuando fue sustituido por el Centro de Inteligencia Contra el Terrorismo y el Crimen Organizado (CITCO).

No hay una actualización en el apartado visual. No existen elementos audiovisuales, animaciones o grafismo avanzado. Muchas imágenes son de librería (no personalizadas), con baja definición (algunas se ven pixeladas) y un *look and feel* que, aunque es un factor subjetivo, se aprecia claramente que tampoco está actualizado.

3.5.5 Cultura de Inteligencia

El CNI define la Cultura de Inteligencia⁵⁰ como su política de sensibilización pública, iniciada en 2003, que pretende mejorar el conocimiento de la sociedad sobre las funciones del servicio de inteligencia como institución del Estado que actúa al amparo de la ley y está sometida a control. El segundo objetivo es demostrar la importancia del análisis y de la inteligencia como herramientas clave en la toma de decisiones estratégicas, tanto a nivel público como en el ámbito privado.

Jorge Dezcallar (2015, p. 202) identifica que el principal problema del CNI estaba relacionado con la necesidad de transmitir a la opinión pública el carácter civil que se le quería dar. En respuesta a esta necesidad comunicativa, se crea el programa de cultura de inteligencia en el CNI.

La definición de cultura de inteligencia del CNI es demasiado genérica y no se adapta al objeto de estudio de esta investigación. Para analizar las acciones de comunicación realizadas bajo el paraguas del programa cultura de inteligencia se hace necesario acotar su definición. Se entiende por cultura de inteligencia la diversidad de conocimiento generado sobre la misión, visión y funciones del CNI, el carácter democrático del CNI y el papel de la inteligencia en España y su aplicabilidad como metodología en la sociedad civil. También se considerará cultura de inteligencia el desarrollo de estrategias, tácticas y acciones de comunicación realizadas con el objetivo de

⁵⁰Web CNI Véase <https://www.cni.es/es/culturainteligencia/introduccion/> Recuperado el 6 de junio de 2020.

facilitar el conocimiento directo o indirecto del CNI. Todos los objetivos considerados deben tener relación directa con el CNI.

La acotación del concepto de cultura de inteligencia permite evaluar el nivel de alineación y potencial de efectividad de las acciones realizadas en el programa de cultura de inteligencia, en relación con los objetivos comunicativos deducidos del CNI (apartado 3.2).

En la ejecución de las acciones de una estrategia de comunicación, antes de su puesta en marcha se deberían tratar las cuestiones relativas a oportunidad, priorización de acciones y evaluación del carácter de la acción propuesta; si es de tipo cognitivo (aquella que facilita el conocimiento de los públicos sobre el CNI y mejora su notoriedad), de carácter afectivo (aquella acción que persigue generar preferencia en los públicos hacia el CNI o una modificación de sus sentimientos), o de carácter conductual (acciones que favorezcan que los públicos realicen algún tipo de comportamiento deseado, como por ejemplo, que hablen bien del CNI).

Unidad de Cultura de Inteligencia

La razón de ser de la Unidad de Cultura de Inteligencia (en adelante UCI) es la aplicación y consecución de los objetivos de las acciones que se programan como actividades de Cultura de Inteligencia. La UCI es una estructura orgánicamente integrada en el gabinete de la Secretaria de Estado-Directora del CNI, y funcionalmente dependiente de la escuela del CNI (A-CNI y A. Díaz, comunicación personal). La cobertura legal para la realización del programa Cultura de Inteligencia se obtiene mediante el Real Decreto 240/2013, de 5 de abril, por el que se aprueba el estatuto del personal del CNI.

Artículo 40. Colaboración con instituciones y centros educativos.

1. El CNI promoverá la colaboración con las Administraciones Públicas, las universidades e instituciones educativas, los centros de formación y las entidades culturales, sociales y empresariales, nacionales o extranjeras, para impartir determinadas enseñanzas o cursos y para desarrollar programas de investigación, a través de conciertos u otro tipo de acuerdos.

3. El CNI promoverá la cultura de inteligencia para trasladar a la sociedad el papel fundamental que el CNI desempeña en la estabilidad del sistema democrático y en la seguridad de los españoles, generando su confianza y apoyo.

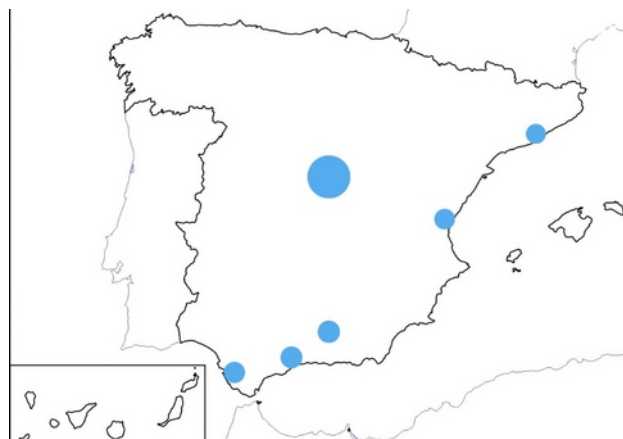
El CNI contará con una escuela de formación que realizará las siguientes funciones específicas [...]

Acciones del programa de cultura de inteligencia

Dezcallar (2015, p. 220) explica en sus memorias que Ramón Iribarren pone en marcha el programa Cultura de Inteligencia en 2003, consiguiendo la presencia pública del CNI en conferencias y cursos de inteligencia en la universidad de Cádiz, y relaciona el éxito de esos inicios a la gestión del profesor Antonio M^a Díaz Fernández, de la Universidad de Cádiz.

La información que facilita la web del CNI en relación a las acciones de cultura de inteligencia⁵¹ no está actualizada en el momento de escribir estas líneas. Su contenido informa de la actividad desarrollada hasta el 2014. La dispersión geográfica de convenios firmados se limita a Barcelona, Cádiz, Granada, Madrid, Málaga y Valencia.

Mapa 11: Dispersión territorial de los convenios firmados por el CNI en el marco del programa Cultura de Inteligencia



Fuente: elaboración propia.

En las entrevistas realizadas (A-CNI, G. Díaz, R. Arcos, A. Díaz, comunicación personal) se les ha pedido reflexionar sobre el programa de cultura de inteligencia, con el objetivo de conocer la evolución desde sus inicios hasta el estado actual. La actividad se inicia con una presencia esporádica de personal del CNI en cursos y conferencias, que posteriormente se ampliará a la participación y organización de cursos, cursos de verano, ponencias y actos. En esta fase inicial se firman diferentes convenios⁵² de colaboración con la Universidad Rey Juan Carlos (2005), la Universidad Carlos III de Madrid (2006) y la Universidad de Barcelona (2008).

Esta etapa inicial finaliza el año 2009 con la consolidación de la Cátedra Servicios de Inteligencia y Sistemas Democráticos (CSIySD), amparada por el convenio entre el CNI y la Universidad Rey Juan Carlos. Los logros conseguidos en el marco de los convenios firmados se traducen en la

⁵¹ Véase <https://www.cni.es/es/culturainteligencia/actividades/formacion/>, recuperado el 18/01/2020.

⁵² Véase <https://www.cni.es/es/culturainteligencia/convenios/>, recuperado el 18/01/2020.

creación, en estas universidades, de una oferta continuada de formación en inteligencia de seguridad e inteligencia competitiva. En esta segunda fase se organizan desde el CNI (o con su colaboración) seminarios, congresos internacionales y jornadas de divulgación⁵³. Se amplía la firma de convenios a la Universidad de Valencia (2011), Universidad de Málaga (2011), Universidad de Granada (2012), Universidad de Cádiz (2012), Instituto de Barcelona de Estudios Internacionales (2012) y a la Asociación de Diplomados Españoles en Seguridad y Defensa (2012). Sobresale como oferta formativa el Máster Interuniversitario en Analista de Inteligencia⁵⁴ de la Universidad Rey Juan Carlos, la Universidad Carlos III de Madrid y la Universidad de Barcelona. También existen programas de formación (presenciales y *on line*) y publicaciones académicas como resultado de la actividad investigadora.

En la tercera fase, que abarca del 2014 hasta el 2020, hay normalización y reorganización de la oferta de formación especializada en inteligencia de seguridad y estratégica, y se consolida la actividad investigadora. Se detecta en este momento un cambio en la política del CNI. El punto de inflexión más evidente es la retirada del apoyo económico del CNI a la Cátedra CSiYSD y la normalización de la renovación de los convenios con las universidades de forma administrativa y sin actos públicos. A partir de esta fecha el CNI deja de actualizar la información en su web sobre las actividades docentes y formativas en inteligencia.

La Inteligencia en 2020 en España es una disciplina más de investigación y estudio presente en los programas académicos. El CNI sigue participando, de manera esporádica, en actos académicos como entregas de diplomas mediante presencia institucional, y con profesores (personal del CNI) en algunas clases de másters y postgrados más especializados. En el ámbito de la investigación se ha producido una maduración de las relaciones de la academia con la Unidad de Cultura de Inteligencia, basándose en una relación de negociación y de acuerdos para la realización de los proyectos que satisfacen a ambas partes. En este sentido, se tiene la percepción de que el CNI no apoya ciertas aproximaciones y líneas de investigación, y sí apoya proyectos y actividades formativas que comuniquen una imagen de modernidad y de acercamiento a la sociedad, con independencia de la calidad de la propuesta (A-CNI, G. Díaz, R. Arcos, comunicación personal).

Análisis de casos

Hemos analizado cuatro productos realizados dentro del programa Cultura de Inteligencia del CNI. Se trata de tres publicaciones y un vídeo.

⁵³Véase <https://www.cni.es/es/culturainteligencia/actividades/divulgacion/>, recuperado el 18/01/2020.

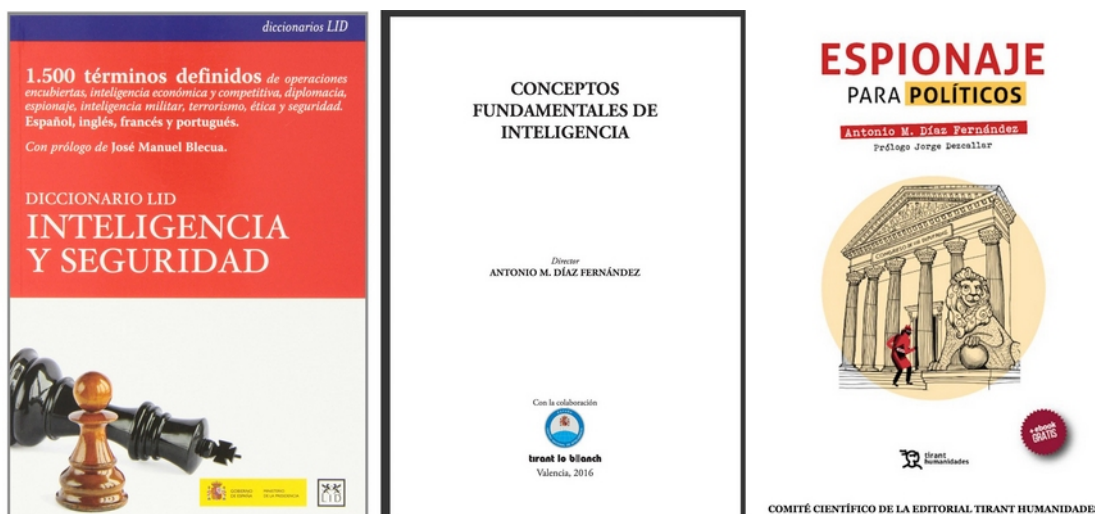
⁵⁴Véase <https://www.cni.es/es/culturainteligencia/actividades/formacion/>, recuperado el 18/01/2020.

El **Diccionario Lid Inteligencia y Seguridad** (véase figura 7) es un recurso especializado, que por su naturaleza es contemplado por los autores como un producto de difusión limitada. Está dirigido a los *stakeholders* profesionales de la información, docentes en el ámbito de la inteligencia y profesionales de inteligencia. Se encuentra en algunos servicios de inteligencia y redacciones de medios, y lo usan periodistas especializados en temas de seguridad. Este diccionario ha sido promovido directamente a propuesta de la Unidad de Cultura de Inteligencia del CNI (A. Díez, comunicación personal).

El libro **Espionaje para políticos** (véase figura 7) está orientado al público de los decisores políticos con acceso, o próximos a tener acceso, al servicio de inteligencia. El libro actúa sobre uno de los problemas manifestados por el CNI, en relación al déficit de conocimientos en los decisores en relación a los conceptos de inteligencia, funcionamiento del Centro y posibilidades y límites de la inteligencia como producto (Sanz, 2017; A. Díez, 2020). Fue iniciativa del profesor A. Díez (comunicación personal, 2020) de la Universidad de Cádiz y contó con apoyo e impulso del CNI, participando este incluso en las gestiones con la editorial. En la presentación pública del libro, que realizó el exdirector del CNI Félix Sanz, este se hizo suya la obra, la valoró muy positivamente y subrayó la necesidad de este tipo de libros de divulgación para conseguir el objetivo de dar a conocer el CNI a la sociedad (F. Rueda, A. Díez, comunicación personal, 2020).

El libro **Conceptos fundamentales de inteligencia** (véase figura 7) es una obra orientada a profesionales y a un público generalista que quiera profundizar en el campo de la inteligencia. Los libros especializados existen en todas las áreas del conocimiento, y tienen la característica de tener una difusión muy limitada a un público que muestra un interés previo elevado (Rueda, A. Díez, comunicación personal, 2020)

Figura 7. Portadas del Diccionario LID (izquierda), Conceptos Fundamentales de Inteligencia (centro) y Espionaje para políticos (derecha)



El vídeo orientado a público infantil *¿Sabes qué es el CNI y para qué sirve?* tiene como objetivo, en palabras de su creador, A. Díez, (comunicación personal, 2020), que los escolares conozcan las organizaciones de seguridad y así disminuir el grado de inseguridad que se genera por la propagación de noticias sobre atentados terroristas en los medios de comunicación y redes sociales. Hay estudios que identifican en el público infantil traumas y fobias por la exposición a noticias después de hechos terroristas. Según la investigación A. Díez (2018) "Espías y seguridad: Evaluación del impacto de vídeos animados sobre los servicios de inteligencia en escolares", el público infantil conoce la policía y los militares, pero no tanto los servicios de inteligencia.

Se diseñaron y produjeron dos vídeos educativos que explicaban qué hace y para qué sirve el Centro Nacional de Inteligencia. El estudio del impacto del vídeo concluyó que la visualización de estos vídeos informativos animados aumenta el conocimiento sobre el trabajo de los servicios de inteligencia, disminuye los estereotipos asociados al trabajo de los agentes y aumenta las actitudes positivas hacia el trabajo del CNI (A. Díez, comunicación personal, 2020).

El vídeo (véase figura 8) surgió a propuesta de A. Díez (comunicación personal, 2020), que, conocedor de estudios americanos que tratan el estrés postraumático y fobias en el público infantil, propone la creación de estos vídeos y el estudio de su impacto. Pero, el proyecto de los vídeos empieza y acaba en su producción y análisis de impacto para la investigación. En el encargo no se pide el desarrollo de material complementario, ni una estrategia de difusión. El vídeo⁵⁵ se localiza en la página web del Instituto Español de Estudios Estratégicos (IEEE). El general Francisco José Cerviño Dacoba, director del IEEE (comunicación directa, 2020), confirma que este material se aloja en la web del instituto como un recurso extra educativo destinado a estudiantes de secundaria, sin que se tenga un plan específico para su uso, ni se pueda aclarar cómo acabó alojado en la web de la institución.

⁵⁵ <http://www.ieee.es/espacio-educativo/alumnos/secundaria/>, recuperado el 27/04/2020.

Figura 8. Imágenes del vídeo ¿Sabes qué es el CNI y para qué sirve?



Fuente: https://www.youtube.com/watch?v=8iJkCt6GdWk&index=2&list=PL4YkRoKElBaHuZhT18DBtM9u4_gjPKuRo, recuperado el 23 de agosto de 2020.

Medición de resultados

Una de las dificultades en la medición de resultados de un proyecto es la ausencia de datos apropiados para su evaluación, porque los objetivos tampoco se han definido. Es decir, en muchos casos se da la imposibilidad de valorar las acciones por la falta de parámetros mínimos de valoración. Por esta razón, a la hora de decidir las acciones a ejecutar, se debería comprobar que estas se alinean con los objetivos de comunicación de la organización, y determinar qué impacto es el deseado y con qué métricas se va a realizar la evaluación del resultado.

Se constata, en relación a las acciones que se realizan con cobertura del programa de Cultura de Inteligencia, la contabilización de la asistencia (en alguna ocasión) en los actos tipo ponencias, clases, jornadas o congresos. En eventos abiertos al público en general, se realiza a veces un

clipping de prensa, recogiendo, si ha existido, cobertura en los medios. No se realiza una cuantificación de variables en actitudes y comprensión sobre el contenido de la acción realizada ni se profundiza en el contenido recogido en el *clipping* (Rubén Arcos, comunicación personal).

Los ejemplos analizados solo permiten realizar una valoración aproximativa de la efectividad de las acciones realizadas en el marco del programa Cultura de Inteligencia. Las tres publicaciones cubren cada una de ellas un *stakeholder* diferente en la jerarquía de públicos deducida del CNI (apartado 3.3), aportando un conocimiento focalizado (personalización) en el público para el que han sido diseñadas. No consta ningún caso que se haya realizado alguna acción proactiva, mantenida en el tiempo, con el objetivo de maximizar su difusión en los públicos. Esta situación es especialmente evidente en el proyecto de vídeo para público infantil. Si no se hubiera planteado el proyecto "como un vídeo", sino dentro de una estrategia, se habría hecho imprescindible encargar una propuesta de uso (para los docentes) y el desarrollo del plan de difusión.

Análisis de la estrategia

Las cuatro fases clásicas de una estrategia empiezan por un análisis de situación del conocimiento sobre la organización en los públicos involucrados. La segunda fase es el plan de acción, donde se incluyen objetivos estrategia y se formulan las acciones, respuestas y desarrollo del mensaje. La tercera fase se refiere a las tácticas, lo que significa seleccionar las acciones a implementar con su temporalización y métricas adecuadas de evaluación. La cuarta y última fase implica la evaluación del plan y retroalimentación del sistema.

No se ha comunicado a ninguno de los entrevistados (A. Díaz, G. Díaz, R. Arcos, comunicación personal, 2020) que participan en el programa de Cultura de Inteligencia del CNI como creadores de contenidos, la información concreta de los objetivos del programa, ni su marco de actuación, ni la estrategia, ni las pautas de la estrategia que permitirían alinear las propuestas que se realizan desde la academia con los objetivos del CNI. En la práctica, no existe para los académicos (que desarrollan las acciones del programa) ninguna estrategia de actividades, ni de acciones a realizar. Las propuestas se realizan desde el mundo académico "a ciegas", en base a sus propios intereses o por intuición de posibilidad de aceptación en el CNI. En las ocasiones en que las propuestas son iniciativa del CNI, han resultado siempre interesantes para algún colaborador y no consta que alguna iniciativa no se haya realizado por falta de acuerdo. Pero un tónica común en todas las acciones que se han realizado, independientemente si se proponen desde un lado u otro, es que nunca se informa del objetivo que satisfacen o qué impacto es el deseado. También se desconoce cómo encajan entre sí, o si lo hacen, los productos resultantes de las acciones realizadas. La

valoración del éxito siempre es relativa. En el ámbito de la investigación, se tiene claro que no se busca favorecer el campo de estudio de inteligencia en un sentido amplio, ni se ha establecido un sistema competitivo de evaluación de las propuestas. La política del programa de Cultura de Inteligencia se apoya, o se tiende a apoyar, en las iniciativas particulares y en la confianza con el investigador o la institución (A. Díaz, G. Díaz, R. Arcos; comunicación personal, 2020).

3.5.6 Análisis de las acciones de comunicación del CNI⁵⁶

Identidad Visual del CNI

La creación de la nueva imagen institucional del CNI (figura 3) tiene como objetivo representar el nacimiento de una nueva organización, el CNI, con una ruptura de la identidad respecto de su antecesora, el CESID. Se diseñaron tres elementos, nombre, isologo e isotipo, sobre los que apoyar la comunicación de la institución.

Los medios utilizados para construir la nueva identidad son dos:

- **Creación de un nuevo nombre.**
- **Creación de una nueva identidad.**

La diferencia entre los nombres de las dos organizaciones y sus siglas es casi completa, solo hay coincidencia en una palabra ("centro") y su inicial "C". El número de iniciales del CESID es de cinco, y en el CNI de tres, con lo que se produce una reducción en el número de iniciales.

La intencionalidad en el cambio de nombre de Centro Superior para la Información de la Defensa (CESID) a Centro Nacional de Inteligencia (CNI) se ha explicado en la descripción de la identidad del CNI (apartado 3.5.1) y consiste en el cambio de Defensa por Nacional, alejándose de lo militar; e Información por Inteligencia, poniendo el énfasis en el análisis y no en la acción de obtención de datos (Rueda, 2017, p. 57).

Por lo que respecta al isotipo, el CESID no tenía. La creación y diseño de este elemento para el nuevo organismo, por tanto, representa en sí mismo una ruptura en la forma de representarse.

⁵⁶ Véase anexo 5 Matriz de análisis

A la hora de comparar el escudo del CESID con el isotipo del CNI se pueden valorar los siguientes aspectos:

1. ¿Qué intencionalidad se tiene?
2. ¿Qué diferencias se aprecian en la Forma?
3. ¿Qué elementos se distinguen y cuántos coinciden?
4. ¿Qué variación existe en los colores principales?
5. Tipos de variantes (forma, color...)
6. ¿Se dispone de eslogan en alguno de los isologos?
7. Referencias a la Tipografía

La RAE define escudo como la superficie o espacio generalmente en forma de escudo en el que se representan los blasones de un estado, población, familia, etc. En las fuerzas armadas un escudo es la representación gráfica de una unidad que se crea sobre un escudo como elemento principal.

- El escudo del CESID (figura 3, emblema de la izquierda) lo representa como una institución militar.
- La forma del isologo del CESID es de escudo
- Los elementos visuales del CESID son un escudo integrando un águila, una espada oculta por el escudo, la leyenda "Ex Notitia Victoria" ("Saber para vencer") y una corona situada en la parte superior del escudo.
- Los colores principales son gris metálico, azul, dorado y rojo.

Por lo que respecta al logo del CNI (figura 3, emblema de la derecha) se observa lo siguiente:

- La intencionalidad del isologo del CNI es representarse como institución civil.
- La forma del isologo del CNI es un círculo.
- Los elementos visuales del CNI son un globo terráqueo, el nombre, la sigla CNI, el escudo institucional de España y la palabra España.
- Los colores principales son azul y blanco roto.

Los siguientes son los aspectos valorados en el análisis comparativo del isologo de las dos instituciones:

1. Tipo de variación en la forma
2. Coincidencia de los colores principales
3. Diferencias entre colores
4. Existencia de eslogan
5. Tipografía

Y estos son los resultados del análisis comparativo:

- No existe coincidencia en la forma de la identidad visual de las dos organizaciones. La del CNI es un círculo y el CESID se representa con un escudo y una corona en su la parte superior como elementos más definatorios.
- Existe coincidencia en el color azul, pero no en saturación y luminosidad. El color azul del CESID resulta significativamente más oscuro que el azul en el isologo del CNI.
- No hay coincidencia en la paleta de colores presentes en las identidades visuales del CNI y del CESID.
- No hay ninguna coincidencia entre los elementos que conforman el escudo del CESID y el isologo del CNI
- El escudo del CESID tiene un eslogan (leyenda), a diferencia del isologo del CNI.
- No hay coincidencia en la tipografía. Las iniciales que conforman la sigla CESID son de tipo serif, mientras que la tipografía del CNI es de palo seco.

Valoración

La identidad visual se concibe como el conjunto de elementos visuales por los que los públicos de una organización son capaces de reconocerla y distinguirla de las otras (Melewar, 2003). En este sentido, la identidad visual incluye todos los aspectos visuales que sirven a la organización para autopresentarse ante sus *stakeholders*. El resultado del análisis comparativo entre el escudo del CESID y el isologo del CNI confirma que se han conseguido los dos objetivos planteados de ruptura entre las dos identidades visuales.

Desde un punto de vista más amplio, la identidad visual abarca la estética de las organizaciones que se deriva de la arquitectura o el diseño de sus establecimientos y documentos, e incluso la

aparición de sus propios empleados. Van den Bosch *et al.* (2006) afirman que la gestión de la identidad visual está encaminada a la consecución de cuatro posibles objetivos: permitir a una organización alcanzar visibilidad y reconocimiento, mostrando una identidad que acredite su existencia; constituir un símbolo para los *stakeholders*; mostrar la estructura de la organización al exterior, permitiendo visualizar sus diferentes divisiones o unidades, y por último una función interna, permitiendo que los propios empleados se identifiquen con la organización.

Se han encontrado evidencias⁵⁷ del uso del isólogo y del isotipo del CNI en carnets profesionales, documentación, insignias, mobiliario, uniformes de seguridad, página web y perfil de LinkedIn, elementos arquitectónicos, participación en eventos, etc.

En resumen, estamos ante una identidad que cumple con los objetivos para la que fue creada: permite a la institución alcanzar visibilidad, mostrando una identidad civil que le permite ser identificada por sus *stakeholders*. Es también un elemento de modernización y ruptura con el pasado.

La acción comunicativa de creación de una nueva identidad para el servicio de inteligencia no responde a ningún objetivo comunicativo deducido del CNI, pero su análisis se puede abordar en el carácter de la acción, que se detecta como de tipo cognitivo, porque facilita el conocimiento del CNI y mejora su notoriedad. También es de carácter afectivo, porque busca generar una modificación de los sentimientos de los públicos hacia el CNI.

Informes anuales (en los que participa el CNI)

La participación en la elaboración de informes estratégicos pone en valor el uso de la inteligencia del CNI en su finalidad preventiva, de respuesta y ayuda a la toma de decisiones. Con la participación del CNI en este tipo de iniciativas, se evidencia la elevada misión del propio Centro como inteligencia estratégica, que participa en la seguridad nacional y en el diseño de las estrategias sectoriales vitales para el estado, advirtiendo de amenazas, pero también participando de la detección de oportunidades, con lo que se convierte en una herramienta del gobierno para diseñar y desarrollar la política exterior y de seguridad nacional.

Los informes analizados son de acceso libre, por lo que tienen un alcance potencial en toda la jerarquía de públicos (decisores principales y secundarios, grupos de control, otras instituciones, empresas, academia, solicitantes de empleo en el CNI, sociedad en general, medios de comunicación y organizaciones internacionales).

⁵⁷Véase anexo 6: Identidad visual del CNI.

Valoración

Si bien se considera muy positiva la presencia del CNI en informes estratégicos, en los cuales se comparte coautoría con los ministerios del gobierno (siendo el CNI la única organización sin rango de ministerio), la rentabilidad de esta acción, en relación a los objetivos deducidos de comunicación del CNI, es muy limitada. En el informe estratégico de Seguridad Nacional no existe presencia del isologo e isotipo del CNI⁵⁸ (la identidad visual del informe es del Departamento de Seguridad de Nacional, DSN). En el contenido del informe, en relación al núcleo comunicativo, se valora negativamente que no se reflejan las características del CNI, ni su diferencia con los competidores, ni se estimula la preferencia por la organización. Únicamente en los públicos decisores (principales y secundarios) se manifiestan algunas de las ventajas y beneficios que ofrece el CNI.

Estamos ante una acción que podría ser muy positiva en los objetivos de comunicación referidos a creación de un clima de confianza, importancia de la misión del CNI, poner en valor la importancia de la inteligencia como herramienta clave para la toma de decisiones estratégicas, mantenimiento de la credibilidad de la institución, captación de talento y dar a conocer las funciones del CNI. Pero su potencial queda limitado por la inexistencia de elementos visuales del CNI (isologo e isotipo).

Con la participación del CNI en la elaboración de informes estratégicos, se muestran elementos del perfil de identidad (PIC) de tipo valor institucional como la integridad, fiabilidad, solidez y responsabilidad por la misión. En los atributos competitivos se muestra como una organización certera, con precisión, seria, competente, eficaz, con capacidad de anticipación y liderazgo. Y en referencia a los rasgos de personalidad, el CNI se muestra como únicos, ágiles, discretos y comprometidos.

Por lo que respecta al carácter de la acción (cognitivo, afectivo y conativo) no tiene influencia, por la invisibilidad de la identidad del CNI en el documento. El principal problema de la presencia del CNI en los informes estratégicos, únicamente referidos a los objetivos de comunicación deducidos del CNI, es su alta invisibilidad en el documento (al igual que los ministerios participantes). En términos de identidad visual, en el informe estratégico de Seguridad Nacional solo destaca el Departamento de Seguridad de Nacional.

⁵⁸ Véase anexo 4: Informes anuales.

Prensa del CNI

La relación con los medios de información es una tarea complicada para los departamentos de prensa de los servicios de inteligencia. Como se ha visto en la descripción de las relaciones CNI-prensa (apartado 3.5.3), son interacciones potencialmente tensas porque un lado quiere revelar lo que la otra parte expresamente quiere ocultar. En la gestión de esta relación, la capacidad de maniobra del CNI es mucho más limitada que en la gran mayoría de departamentos de prensa de una administración.

No se conocen los logros del departamento de prensa del CNI en la protección de su imagen, solo se puede detectar los episodios informativos en los que aparece relacionado el CNI como protagonista, y como se ha visto, en el momento de escribir estas líneas, su noticiabilidad la conforman los casos Pujol, Villarejo y Corinna Larsen-rey emérito. En este sentido A. Díaz y R. Arcos (comunicación personal, 2020) coinciden en que al CNI no le conviene una comunicación masiva, porque va contra sus intereses, pero sí una normalización de su presencia en la sociedad, y dentro de las limitaciones de transparencia que tiene el CNI, se debería mejorar su capacidad de respuesta a los casos de escándalo en los que aparezca el CNI.

Por otro lado, la Ley de Secretos Oficiales y la Ley Reguladora del Centro Nacional de Inteligencia suponen una dificultad al trabajo periodístico, pero estas leyes no pueden impedir la publicación de información, incluso libros, sobre las actividades del CNI; y menos sobre los escándalos en los que se puede ver envuelto el Centro. Y tampoco es esperable, como explica Hulnick (1999, p. 14), un tratamiento equilibrado de los asuntos de inteligencia en los medios de comunicación, que centrarán por norma su atención en los escándalos y el fracaso.

Los medios seguirán encontrando noticias relacionadas con el CNI que incidirán en su imagen, cuya construcción, como explica Capriotti (2009, p. 116) no es resultado de una situación puntual, sino que por el contrario, se forma como resultado de un proceso de interpretación acumulativa de la información que llega a los públicos.

Valoración

En las relaciones del CNI con la prensa (apartado 3.5.3) se observa que estamos ante una acción que se desarrolla, y está limitada, a un único *stakeholder* muy concreto: los y las periodistas, cuya información sobre el CNI afecta de manera importante a la construcción de la imagen de la institución en la sociedad. La capacidad de gestión e influencia en la relación que se desarrolle desde el departamento de prensa con este *stakeholder* es de gran importancia para un servicio de

inteligencia, pero, en relación a la comunicación estratégica y los objetivos de comunicación deducidos para el CNI, la posición en la jerarquía de *stakeholder* asignado a los medios de comunicación está en el octavo lugar. La justificación de esta posición tan baja, en relación a la importancia de su gestión, está relacionada con que la comunicación estratégica (en el caso de los servicios de inteligencia) no es la herramienta para relacionarse con los periodistas. En todo caso, alguna de las acciones de la comunicación estratégica pueden ser utilizadas por los departamentos de prensa (si lo consideran conveniente), para introducir información en los medios con el objetivo de contrarrestar las noticias relacionadas con los escándalos.

Desde la visión de la comunicación estratégica, del análisis de la relación del CNI con la prensa se desprende que esta no actúa sobre ninguno de los objetivos deducidos de comunicación del CNI. Los medios no se interesarán por priorizar un contenido relacionado con los objetivos comunicativos, frente a un hecho noticiable relacionado con un escándalo. Solo es previsible que utilicen la importancia de la misión del CNI, si esta favorece al relato y el tratamiento de la información que preparen estos medios en relación con el hecho en concreto. Así, en la resolución satisfactoria de un secuestro sí será posiblemente resaltada la importancia de la misión del CNI, pero en un escándalo de corrupción lo sería posiblemente la impermeabilidad de la institución ante a la sociedad.

El perfil de identidad tampoco se ve afectado por la relación del departamento de prensa con los periodistas. La relación con los periodistas es una relación profesional de permanente negociación entre actores (periodistas y prensa-CNI) con intereses legítimos y enfrentados.

La relación del departamento de prensa con los medios (y periodistas) solo se puede analizar, desde el núcleo de la comunicación, sin tener en cuenta los objetivos de comunicación deducidos. A modo de ejercicio sin interés para los objetivos de esta investigación, se puede concluir que en este público (los periodistas con quien se tiene una relación establecida), se comunica la identidad institucional de manera clara. Se expresan de forma correcta las características del CNI y se señalan correctamente la diferencia con los competidores. Y no se estimula la preferencia por la organización, ni se manifiestan las ventajas y beneficios del CNI.

Web y perfil de LinkedIn del CNI

Para una institución, la web es una de las herramientas (o acción de comunicación) más interesantes a su alcance, y el CNI no es una excepción. Como hemos argumentado repetidamente, la comunicación estratégica se debe percibir y aplicar de manera diferente en los servicios de inteligencia que en la mayoría de instituciones de la administración. La consecución de los objetivos de inteligencia no es paralela a la necesidad de comunicarla a los administrados, porque el mantenimiento del secreto sobre ese logro le permite seguir obteniendo valor del conocimiento adquirido, la ventaja de esa información o la protección de las fuentes que se lo han facilitado. La comunicación de un servicio de inteligencia con sus públicos no orbita alrededor de sus éxitos.

Capriotti (2009, p. 66) explica que la llegada de internet a nivel masivo, y el impacto de la web 2.0, han comportado una serie de cambios relevantes en las relaciones entre las organizaciones y sus públicos, en particular, en la comunicación corporativa. Se pasa de un discurso público de la organización que habla sobre sí misma (y difunde la información que considera importante), a todo el magma de información circulante disponible sobre esa organización, en el que se incluye su propia información, pero mezclada con la de otras instituciones, otros grupos y otras personas que han difundido informaciones sobre ella. Es decir, en Internet existe la información que una institución difunde, la cual comparte protagonismo junto con todas las informaciones generadas sobre ella.

El análisis de la página web del CNI se ha llevado a cabo en relación a los objetivos de comunicación deducidos del CNI, capacidad de la página web de personalizar el contenido por públicos y detección de elementos que refuercen (o afecten) al perfil de identidad en los rasgos de personalidad, valores institucionales y atributos competitivos.

El contenido que ofrece la página web del CNI⁵⁹ está organizado de forma unidireccional, “de uno hacia muchos”, proporcionando información despersonalizada de carácter general y muy básica en todas las secciones, excepto la sección de la Oficina Nacional de Seguridad (ONS), que ofrece un contenido mucho más específico y avanzado. La página web es estática, no hay contenido multimedia ni audiovisual (vídeos, animaciones, podcast) Y solo se dispone de una única página con cinco gráficas de descripción del CNI. La visita virtual al CNI se compone de ocho fotografías,

⁵⁹ www.cni.es

también de pequeño tamaño. Y el diseño de la web no se actualiza desde 2009⁶⁰. Hay secciones que casi no tienen texto y otras (muy pocas) en que el contenido es todo texto. El equilibrio entre el texto y el código html da un resultado general en la página del 26,54%⁶¹, un porcentaje que confirma la impresión subjetiva de un desequilibrio general en los contenidos.

Las evidencias en los atributos del perfil de identidad del CNI en la página son escasas, y están localizadas en el apartado Procedimiento de ingreso en el Centro y el subapartado Requisitos. En los rasgos de personalidad, solo se representa el ser una institución con historia. Los valores institucionales no están resaltados como mensaje, y en referencia a los atributos competitivos, la página web no demuestra adaptación a la sociedad del conocimiento, liderazgo, búsqueda de la excelencia, modernidad, ni nuevas formas de hacer las cosas.

La personalización que permite la página es por idiomas (inglés, francés, euskera, gallego y catalán), pero la cantidad, calidad y actualización de los contenidos en estas secciones es muy pobre. Tampoco existe una personalización por jerarquías de públicos, por ejemplo no hay un portal o sección de recursos gráficos para la prensa.

La página web no responde a los objetivos deducidos de comunicación del CNI de favorecer un clima de confianza hacia la institución, resaltar la importancia de su misión, poner en valor la inteligencia como herramienta clave para la toma de decisiones estratégicas, ni se incrementa la credibilidad como institución. Únicamente cumple su función en la captación de talento, por ser la web la vía de acceso para solicitar un puesto de trabajo. Y por contenido informativo alojado en la página web, actúa sobre el objetivo de dar a conocer las funciones del CNI.

El carácter de la acción de la página web del CNI es de tipo conductual, favorece que el público de solicitantes de empleo en el CNI realicen la acción de inscribirse, facilitar sus datos personales y de contacto. Y cognitivo, como herramienta facilitadora de conocimiento sobre el CNI.

El análisis del núcleo comunicativo refleja que se comunica la identidad corporativa, pero no se expresan de forma correcta sus características, la diferencia con sus competidores, las ventajas y beneficios de la organización para sus públicos, ni estimula la preferencia por la organización.

⁶⁰Véase anexo 7: Web y perfil LinkedIn del CNI.

⁶¹Véase anexo 7: Web y perfil LinkedIn del CNI.

En el análisis del perfil de LinkedIn del CNI, no se ha encontrado ningún aspecto que se pueda considerar que afecte al perfil de identidad del CNI, no está personalizada en públicos, ni refuerza ninguno de los objetivos deducidos de comunicación del CNI. El perfil de LinkedIn no es de carácter cognitivo, afectivo ni conductual: no facilita el conocimiento de los públicos sobre el CNI, no genera preferencia por la organización, ni favorece la realización de ninguna acción.

Valoración

Estamos ante una acción que podría ser muy positiva para los objetivos de comunicación referidos a creación de un clima de confianza, importancia de la misión del CNI, poner en valor la importancia de la inteligencia como herramienta clave para la toma de decisiones estratégicas, mantenimiento de la credibilidad de la institución, captación de talento y dar a conocer las funciones del CNI. Si bien es cierto que las circunstancias derivadas de la necesidad de guardar secreto limitan las posibilidades de información, también se detecta que no se ha tratado de sortear esta limitación de contenido focalizando el mensaje en los valores intangibles de la institución. El contenido básicamente informativo, despersonalizado, de carácter general, muy básico y generalmente desactualizado no invita a una consulta recurrente de la página, ni resulta una fuente con contenido exclusivo sobre el CNI. Al ser una página que no tiene un diseño adaptativo (responsivo) no permite una experiencia de visualización adaptada a todos los dispositivos. El diseño de la página web, de 2009, se aprecia desactualizado. Es muy positiva la reciente creación de la sección "Actualidad del CNI". Pero el único contenido existente⁶², cuando se están escribiendo estas líneas, está relacionado con una aplicación de la Oficina de Seguridad Nacional (ONS) y no con los rasgos de personalidad de la institución o con un contenido más emotivo.

La página no dispone de buenas imágenes, no solo en contenido sino en una resolución que capte la atención. Tampoco se detecta un mensaje general, ni la expresión de la visión, valor o misión del CNI. La utilidad de una página es muy reducida si no está actualizada o no tiene la información que los públicos necesitan saber. La web del CNI no es un canal que favorezca ni potencie la comunicación con sus públicos.

⁶²Última consulta realizada: 29 de agosto de 2020.

Cultura de Inteligencia

El programa de Cultura de Inteligencia podría ser la acción más efectiva y eficaz de que dispone el CNI para la consecución de sus objetivos comunicativos. Ningún servicio de inteligencia quiere estar permanentemente en el foco de la prensa, bajo el escrutinio público. Así que los medios no resultan un canal atractivo para la comunicación estratégica del CNI en su día a día (F. Rueda, R. Arcos, comunicación personal, 2020). Pero una estrategia discreta de comunicación mediante el programa de Cultura de Inteligencia, con sensibilidad y ambición de acceder a toda la sociedad, incluso a los más reacios a su actividad, tiene un enorme potencial para conseguir el objetivo de facilitar el conocimiento directo o indirecto del CNI, de sus funciones y de su carácter democrático.

Las acciones de Cultura de Inteligencia están focalizadas, y principalmente acotadas, a los públicos universitarios de investigadores y alumnos matriculados en cursos sobre inteligencia. No hay que olvidar que el programa de Cultura de Inteligencia del CNI es una política de sensibilización que pretende llegar a toda la sociedad. En el año 2019 en España había 1.633.358 alumnos matriculados en las universidades⁶³. Este es el universo más amplio que las acciones de cultura de inteligencia del CNI alcanzarán en la universidad. En España, en el mismo año la población total era de 46.934.632 personas⁶⁴.

Antes de abordar el análisis del programa de Cultura de Inteligencia del CNI, es importante recordar que esta investigación no realiza una cuantificación, sino una descripción y un análisis de los fenómenos estudiados a través de la observación, investigación exploratoria y entrevistas (Hurtado, 2001; Noguero, 1998, en Da Cunha, 2016, p. 51; Hurtado, 2007). El resultado esperado de este trabajo es la comprensión del fenómeno, de las motivaciones y las creencias desde la propia perspectiva del actor analizado (Weber, 1968, en Úriz et al, 2006, p. 67) y este resultado no puede llevar a conclusiones generalizadas, porque no se dispone de todos los datos.

El análisis de las acciones contempladas en el estudio de la Unidad de Cultura de Inteligencia, en relación a los objetivos deducidos del CNI (apartado 3.2), presenta un balance positivo por lo que respecta a su capacidad de crear un clima de confianza, informar de la importancia de la misión, dar la información adecuada de la inteligencia como metodología estratégica, aumentar la credibilidad de la institución y explicar la función de inteligencia. El programa de Cultura de Inteligencia también puede actuar de manera positiva en la atracción de talento. Y no lo

⁶³Véase <https://es-statista-com.sabidi.urv.cat/estadisticas/479407/alumnos-matriculados-en-universidades-en-espana-por-tipo/>, recuperado el 24 de agosto de 2020.

⁶⁴Véase <https://es-statista-com.sabidi.urv.cat/estadisticas/472404/poblacion-de-espana-por-nacionalidad/>, recuperado el 24 de agosto de 2020.

consideramos relevante en el objetivo de dar a conocer la existencia del nuevo proyecto de transformación digital del CNI.

En el perfil de identidad las acciones desarrolladas dentro del programa de Cultura de Inteligencia proyectan los atributos de únicos, equipo (entendido como una familia), ejemplares, con historia, íntegros, éticos y comprometidos. Los valores institucionales detectados en las relaciones establecidas con la academia inciden en los atributos de integridad, legalidad, solidez, responsabilidad y espíritu democrático. En relación a los atributos competitivos detectados, se centran en adaptación a la sociedad del conocimiento, nuevas capacidades, competencia profesional y búsqueda de la excelencia.

El programa de Cultura de Inteligencia es una propuesta de carácter cognitivo, porque facilita el conocimiento del CNI por parte de los públicos y mejora su notoriedad. También presenta un carácter afectivo en el sentido de generar una preferencia hacia el CNI. En relación al núcleo comunicativo, en la Cultura de Inteligencia se comunica la identidad corporativa del CNI a los públicos, se identifica la diferencia con sus competidores, se manifiestan las ventajas y beneficios a los públicos y se estimula la preferencia por la organización.

Valoración

Cultura de Inteligencia del CNI es una política de sensibilización que pretende llegar a toda la sociedad. Si realmente se pretende una aceptación amplia del CNI, sería imprescindible fomentar la capilaridad de este programa. Refiriéndonos al público universitario, por ejemplo, se deberían explorar fórmulas que no requieran la matrícula en un máster, curso o asignatura específica para facilitar el conocimiento directo o indirecto del CNI. Propiciar la reflexión abierta en asignaturas de grado, desde las diferentes ópticas de cada área de conocimiento, debatiendo las relaciones de la inteligencia con el periodismo, la historia, la sociología, el derecho, las relaciones internacionales, las ciencias económicas y empresariales, podría paliar la limitación detectada en la acción de sensibilización del CNI. Otra limitación importante detectada es el fuerte desequilibrio existente en la distribución geográfica de las universidades que realizan acciones del programa de Cultura de Inteligencia. Hay grandes áreas del territorio nacional donde no se realiza ninguna acción. Se puede afirmar que hay una falta de ambición en el desarrollo del proyecto de Cultura de Inteligencia del CNI.

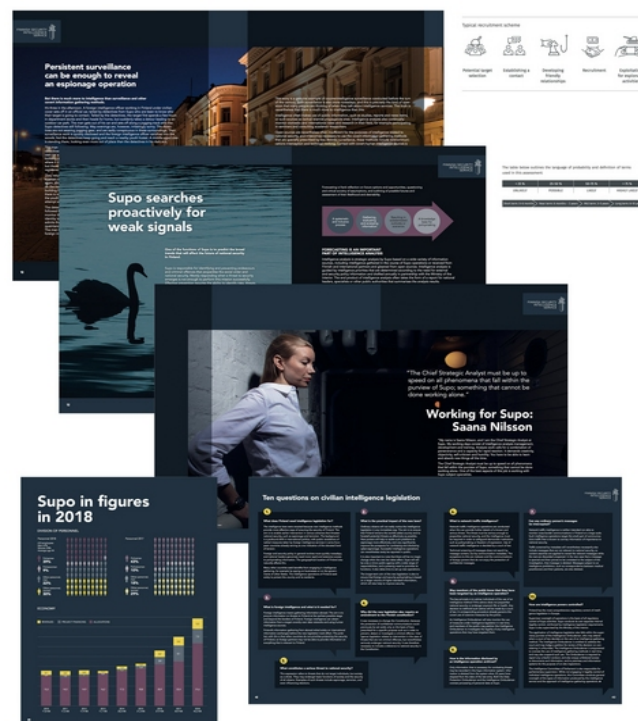
4 Buenas prácticas de comunicación en servicios de inteligencia extranjeros

Se ha realizado una búsqueda de acciones de comunicación de servicios de inteligencia extranjeros. La selección final se ha realizado en base a la originalidad y la excelencia de la ejecución de la acción por parte del servicio de inteligencia en cuestión. El objetivo de este apartado es aportar experiencias internacionales que consideramos buenas prácticas. Cada acción analizada incluye una breve descripción.

4.1. Ejemplo de informe anual

El contenido del informe anual en un servicio de inteligencia presenta dificultades específicas por la necesidad de proteger el secreto. Se ha realizado una búsqueda de informes anuales de organismos de inteligencia extranjeros, y el resultado evidencia los diferentes niveles de transparencia que estas organizaciones se pueden permitir. No obstante, nuestro análisis se centra en la dimensión de los informes como acciones de comunicación y excluye factores de transparencia.

Figura 9. Informe anual del servicio de inteligencia Finlandés de. 2017 (SUPO)



Fuente: https://www.supu.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/intermin/embeds/supowwwstructure/75373_Supo_2017_ENG_www.pdf?ad470af9e2d6d788

El soporte de un informe puede ser físico (impreso) y/o o en formato digital descargable desde la web. Es adaptable a toda la jerarquía de públicos y no necesita personalización. Su flexibilidad de uso, y una sola publicación anual, permiten actuar en cada edición e incidir sobre diferentes rasgos de personalidad, valores institucionales y atributos competitivos del organismo que lo emite. En referencia al núcleo comunicativo, comunica la identidad corporativa, permite expresar de forma correcta las características de la organización y estimula la preferencia por la institución.

En el ejemplo⁶⁵ de la figura 9 prevalece la presentación visual. Se juega con elementos de sombras y luces, se destaca el valor del capital humano, la misión, la legalidad, la solidez y el secreto como valores. Un documento de estas características permite explicar la misión, visión e identidad de una organización: la inteligencia como método de toma de decisiones, la legalidad que sustenta la actividad del servicio o el proyecto de transformación digital puesto en marcha.

4.2 El Mossad y la ISA en la Web

La web de un servicio de inteligencia puede tener las mismas posibilidades que para cualquier otra administración del estado. Es un canal de comunicación sin intermediarios que permite informar sobre la realidad de la institución. En este caso la herramienta sí permite una segmentación y jerarquía por públicos, incluso de manera transparente para el internauta. Puede actuar en la totalidad de los objetivos de comunicación y permite diferentes niveles de detalle y profundidad de la información ofrecida en función de la identidad o de la jerarquía de públicos, pudiendo alojar, por ejemplo, secciones dirigidas a empresas, académicos del programa de Cultura de Inteligencia (en el caso del CNI) y al público en general. La web es un canal potencialmente dinámico, con cierta interactividad (incluso no asistida), y puede transmitir nítidamente los valores institucionales, los rasgos de personalidad y los atributos competitivos de la entidad u organismo.

Los dos casos seleccionados, Mossad⁶⁶ e Israeli Security Agency (ISA)⁶⁷, son agencias de inteligencia del mismo estado, con la diferencia de que el Mossad es un servicio exterior y la ISA es interior. En el caso del CNI, en una misma agencia coinciden las funciones de inteligencia interior y exterior.

⁶⁵Las acciones seleccionadas para su análisis son los informes anuales del SUPO (Servicio de Inteligencia y Seguridad de Finlandia).

⁶⁶Véase <https://www.mossad.gov.il/eng/Pages/default.aspx>, recuperado el 12 de febrero de 2020.

⁶⁷Véase <https://www.shabak.gov.il/english/Pages/index.html#=1>, recuperado el 12 de febrero de 2020.

La capacidad de ofrecer información de las actividades exteriores siempre es más limitada. El Mossad (figura 10) lo ha resuelto con frases inspiradoras y con una identidad construida a través del uso de clichés literarios y cinematográficos. No se comunica ningún atributo competitivo. Solo se dibujan con nitidez los valores institucionales y los rasgos de identidad, mientras que una ventana emergente anima a la acción de colaborar con ellos, mediante un formulario de contacto.

La página web del Mossad muestra una información muy limitada, con un mensaje en el núcleo comunicativo exclusivamente orientado a estimular la preferencia por la organización y comunicar el perfil de identidad.

Figura 10. Página web del Mossad

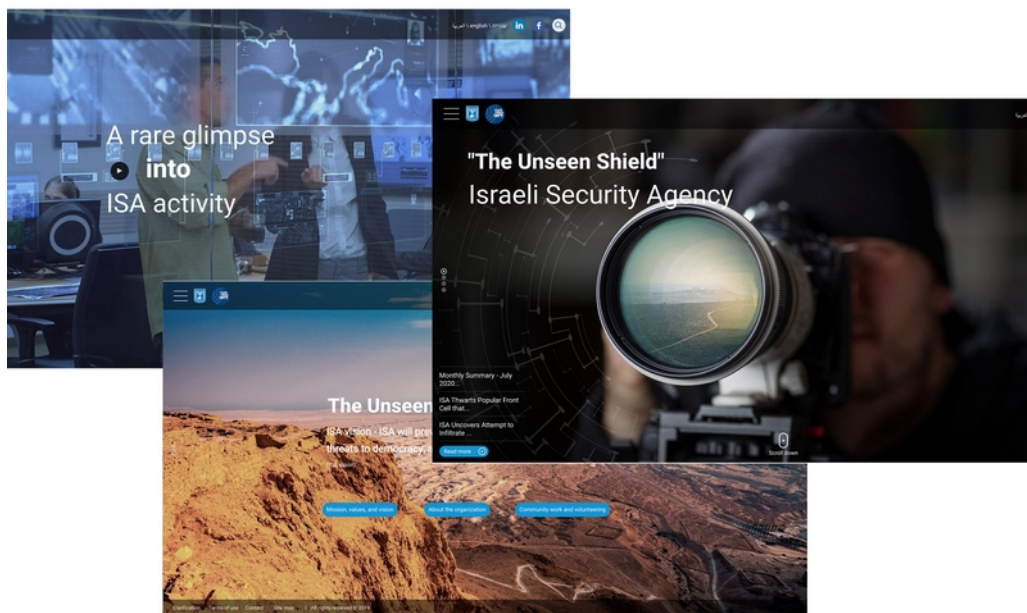


Fuente: <https://www.mossad.gov.il/Pages/default.aspx> recuperado el 12 de febrero de 2020.

La página de la Israeli Security Agency (figura 11) es mucho más completa en contenido que la del Mossad. Visualmente la interfaz es muy limpia, no hay elementos que dispersen la atención y la pantalla está totalmente ocupada por unas fotografías que transmiten profundidad en la imagen (la óptica de la cámara sobresale de la pantalla). Los botones están integrados (casi camuflados), y su ubicación se adapta al contenido visual de la fotografía del fondo. Siempre se dispone de acceso directo a sus dos redes sociales (linkedin y facebook) y hay una ventana emergente de búsqueda rápida. Todo en ella transmite información. Los tres fondos muestran sus escenarios de operaciones (urbano, rural y control del espacio aéreo por drones). Se representan atributos de adaptación, integración, modernidad, discreción, solidez y liderazgo. En las fotografías hay zonas sensibles al paso del *mouse* que permiten la activación de vídeos (de producción profesional), en los que se muestran atributos dinámicos como eficacia, competencia profesional, cohesión, valor

de capital humano, audacia, ser únicos, compromiso, ser certeros, ser metódicos y también "secreto" como uno de los valores de la organización. La mayoría de valores que les representan son intangibles, aunque los vídeos muestran capacidades materiales y tecnológicas que les confiere el atributo capacidades avanzadas.

Figura 11. Página web de la Israeli Secrecy Agency



Fuente: <https://www.shabak.gov.il/english/pages/index.html> recuperado el 12 de febrero de 2020.

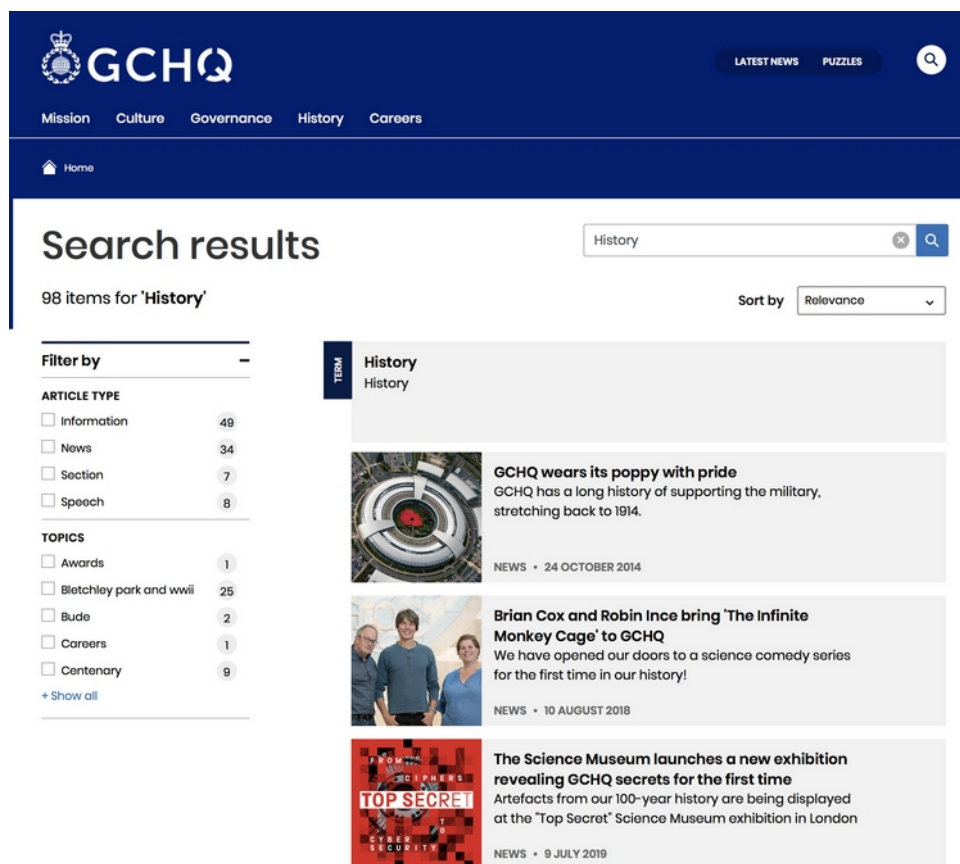
4.3 Blog de GCHQ "Think out the box"

El servicio de inteligencia GCHQ (Government Communications Headquarters) es la organización que se considera que más tiempo ha permanecido secreta de toda la comunidad de inteligencia británica. Solo se reconoció su existencia en 1982, cuando en los medios de comunicación se destapó un escándalo de espionaje del KGB (McLoughlin et al., 2020). Es considerado un servicio de inteligencia especializado en inteligencia de señales (SIGint).

El GCHQ ha pasado de operar en secreto (incluso su propia existencia) a tener diferentes redes sociales. En este estudio de caso nos vamos a centrar en su blog. En este trabajo se considera un blog como la sección de la web donde se comparten conocimientos, historias y opiniones de forma regular a modo de bitácora virtual.

En el caso del GCHQ se muestran, en una sección de su página web (figura 12), una serie de entradas o posts que se visualizan en orden cronológico inverso (aparece primero la entrada más reciente).

Figura 12. Blog de la agencia británica Government Communications Headquarters



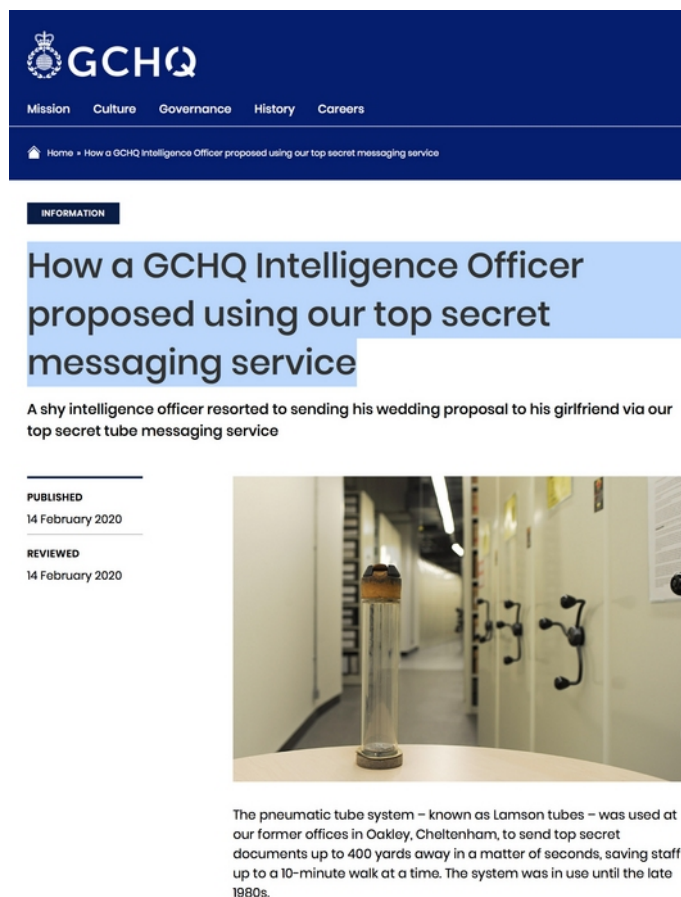
The screenshot displays the GCHQ website's search results page for the term 'History'. The page features a dark blue header with the GCHQ logo and navigation links for Mission, Culture, Governance, History, and Careers. A search bar at the top right contains the word 'History'. Below the header, a 'Search results' section indicates '98 items for 'History'' and offers a 'Sort by' dropdown menu set to 'Relevance'. On the left, a 'Filter by' sidebar lists 'ARTICLE TYPE' (Information: 49, News: 34, Section: 7, Speech: 8) and 'TOPICS' (Awards: 1, Bletchley park and wwii: 25, Bude: 2, Careers: 1, Centenary: 9). The main content area shows three news items: 'GCHQ wears its poppy with pride' (24 October 2014), 'Brian Cox and Robin Ince bring 'The Infinite Monkey Cage' to GCHQ' (10 August 2018), and 'The Science Museum launches a new exhibition revealing GCHQ secrets for the first time' (9 July 2019).

Fuente: <https://www.gchq.gov.uk/section/news/latestnews?q=&defaultTypes=news&sort=date%2Bdesc&start=0&rows=20>, recuperado el 26 de agosto de 2020.

La página principal del blog permite a los públicos acceder al contenido mediante opciones de filtrado por temas, subtemas y tipología de artículo. Para facilitar un acceso preciso a las temáticas, también dispone de un buscador interno. El blog contiene 98 entradas de noticias, miscelánea, discursos públicos, etc. (datos capturados en agosto de 2020). No admite comentarios de los usuarios, pero sí dispone de botones para compartir sus entradas y descargarlas en formato pdf o impresas.

Hemos analizado la entrada del blog de 14 de febrero de 2020 (figura 13), con el título “Cómo propuso un oficial de inteligencia de GCHQ utilizar nuestro servicio de mensajería ultrasecreto”⁶⁸ (“How a GCHQ Intelligence Officer proposed using our top secret messaging service”).

Figura 13. Entrada del blog de GCHQ el día de San Valentín de 2020



The screenshot shows the GCHQ website header with navigation links: Mission, Culture, Governance, History, Careers. Below the header is a breadcrumb trail: Home > How a GCHQ Intelligence Officer proposed using our top secret messaging service. The main content area features the title "How a GCHQ Intelligence Officer proposed using our top secret messaging service" in a large, bold font. Below the title is a sub-headline: "A shy intelligence officer resorted to sending his wedding proposal to his girlfriend via our top secret tube messaging service". To the left of the main text, there are two boxes: "PUBLISHED 14 February 2020" and "REVIEWED 14 February 2020". To the right of the text is a photograph of a Lamson tube, a clear cylindrical device used for sending top secret documents. Below the photograph is a caption: "The pneumatic tube system – known as Lamson tubes – was used at our former offices in Oakley, Cheltenham, to send top secret documents up to 400 yards away in a matter of seconds, saving staff up to a 10-minute walk at a time. The system was in use until the late 1980s."

Fuente: <https://www.gchq.gov.uk/information/valentines-day> recuperado el 20 de agosto de 2020.

El *storytelling* es una técnica que consiste en contar una historia y recrear una atmósfera a través del relato, conectando con tus públicos a través de los personajes y sus tramas. Se establece una conexión emocional entre el lector y la organización a través de esas historias que tienen como objetivo primero el corazón y luego la cabeza.

El contenido de esta entrada en el blog se refiere un sistema ultrasecreto del GCHQ ya en desuso, formado por un circuito de tubos neumáticos. La entrada se basa en el *storytelling* de un oficial de inteligencia muy tímido que utilizó el sistema ultrasecreto para pedir matrimonio a su pareja, que trabajaba en otra sección del GCHQ. La jugada salió bien y la respuesta llegó en persona. Esta entrada fue publicada el 14 de febrero de 2020, día de los enamorados.

⁶⁸Véase <https://www.gchq.gov.uk/information/valentines-day>, recuperado el 26 de agosto de 2020.

Esta acción muestra el potencial de la comunicación de intangibles en los servicios de inteligencia. No se utiliza el post para explicar un contenido de carácter técnico o relacionado con la historia de la organización y sus tecnologías. Se busca la complicidad con los públicos mediante el uso del *storytelling* y la construcción de una historia romántica, se humaniza la organización y se interviene en los atributos de valor del capital humano, la historia institucional y la consideración de ser únicos, cautos, audaces (y románticos).

La descripción del sistema de tubos Lamson utilizado por el GCHQ nada menos que desde la Segunda Guerra Mundial refuerza los atributos de únicos, audaces y con historia; y añade atributos competitivos de anticipación, liderazgo y mejores capacidades. El texto del post finaliza con el mensaje: "Siempre nos hemos enorgullecido de nuestra capacidad de pensamiento lateral", introduciendo con fuerza el atributo competitivo de nuevas formas de hacer las cosas como filosofía del servicio.

Esta entrada en el blog responde afirmativamente a todas las preguntas de núcleo comunicativo. Crea un clima de confianza en la agencia, muestra la inteligencia como método estratégico y actúa sobre la captación y retención de talento. Se comunica de manera eficaz la identidad corporativa, se expresan las características de la organización, se diferencia de sus competidores y se estimula la preferencia por la organización. Otra característica (no encontrada hasta ahora en ningún otro ejemplo) es el factor de viralidad en redes sociales en el día de San Valentín. Es un contenido muy bien elaborado. Se desconoce si algún medio de comunicación amplificó la recepción del mensaje al difundirlo, como ha ocurrido en otras ocasiones, pero de conseguirse, se multiplicaría la efectividad de la acción.

4.4 Análisis de conjunto de las buenas prácticas seleccionadas

Se han analizado tres acciones de comunicación de servicios de inteligencia extranjeros que ocultan, en su aparente simplicidad, una intencionalidad que va más allá de la propia acción. Cada una de ellas ejemplifica una filosofía diferente, que no son excluyentes entre sí.

El caso de estudio de los informes anuales es la táctica más estática de las presentadas. Es un elemento conocido, simple, económico, permite magnificar y multiplicar el resultado y el recuerdo en el tiempo de todas las acciones de comunicación anteriores como las presentaciones públicas, ponencias, firma de convenios, foros de empleo universitarios, etc. Así, una presentación donde se enseñe la memoria anual puede estar incluida como contenido en una memoria posterior.

La página web de la ISA es un ejemplo de exhibición e innovación. En los primeros resultados de la búsqueda realizada de acciones de comunicación de los servicios de inteligencia, se detectaba preponderancia en la comunicación de atributos inmateriales. El resultado de análisis de la página de la ISA, mediante la comparación con el listado de contenidos de comunicación en agencias de inteligencia (Landon et al., 2015, p. 72), muestra una coincidencia muy baja de contenidos en relación a este listado. Solo coincide un apartado dedicado a la historia, algunos artículos (muy pocos) y una única declaración pública de su director. En el bloque principal de la misión y las funciones de la ISA estas se explican literalmente como *core values*, y el contenido mayoritario descansa sobre atributos intangibles y una exhibición en los vídeos de sus capacidades tecnológicas, que responden a atributos competitivos.

La página web del Mossad es todo lo contrario, no se pretende mejorar el conocimiento de la organización y la identificación se sustenta únicamente en rasgos de personalidad, mensajes inspiradores y creación de una identidad basados en clichés de espionaje literario. Ofrece seguramente lo que el visitante curioso y esporádico espera.

A pesar de la absoluta diferencia de estrategia, ambas organizaciones comparten los mismos objetivos de carácter afectivo: se busca en los públicos una modificación o consolidación de los sentimientos positivos y de preferencia hacia ellas.

El blog de GCHQ es la acción de comunicación más interesante y económica de las tres, con un claro planteamiento estratégico. La entrada en el blog con una historia romántica, publicada el mismo día 14 de febrero, no es solo muestra de previsión, es la demostración del objetivo decidido de acceder a un público más amplio que sus seguidores habituales. El contenido creado es potencialmente viral. La entrada en el blog plantea un objetivo de carácter conductual, buscando que se comparta, ampliando la recepción fuera de su público habitual. Profundizando en esa línea de actuación, el GCHQ ha abierto un perfil de Instagram⁶⁹.

En los tres los casos analizados se observa un desplazamiento desde la comunicación instrumental desvinculada de intangibles, como se ejercía en las redes sociales de los servicios de inteligencia en Estados Unidos en el año 2015 (Landon et al. 2015, p72), a un modelo donde la comunicación de la institución es uno de los principales intangibles. Comunicarse utilizando valores intangibles permite a una organización ofrecer una perspectiva más amplia y profunda de la identidad y

⁶⁹<https://www.statista.com/statistics/325587/instagram-global-age-group/>

personalidad que ha diseñado para identificarse a sí misma en la relación con sus públicos (Simoes et al., 2005; Zinkhan et al., 2001; Capriotti, 2009).

5 Conclusiones y recomendaciones

Jorge Dezcallar (2015), director del CNI durante los atentados del 11 de marzo de 2004, explica en su libro *Valió la pena, una vida entre diplomáticos y espías* la compleja relación entre la política, los servicios de inteligencia y la sociedad española; y el desconocimiento generalizado del papel de la inteligencia, sus competencias, su funcionamiento y su valor añadido. Así como existe el debate público de cómo puede ser la sanidad, la educación, la economía, la intervención en una guerra, o la organización territorial de España, resulta sorprendente que los servicios de inteligencia no han sido objeto de un debate público, salvo por los escándalos que surgen y que van dañando su imagen.

Al comienzo de esta investigación se planteó el interrogante de cómo el Centro Nacional de Inteligencia construye su identidad, se comunica con sus públicos, responde en su exposición pública, y se ajusta a los desafíos que le plantean los medios de comunicación y las redes sociales del siglo XXI.

En la introducción de este trabajo se intuía la idea de que quizás, independientemente de su obligación como administración pública de rendir cuentas de su labor a la ciudadanía, el CNI como organización no estaría interesado en complicarse su existencia y no se preocupara por su imagen (entendida esta como a la actitud positiva o negativa que la opinión pública tiene respecto de la institución).

Para desarrollar este trabajo se ha revisado el estado del arte de la literatura académica relativa a las cuestiones tratadas en esta investigación. En el ámbito de la inteligencia se han clarificado conceptos como información, servicio de inteligencia, inteligencia como proceso y utilidad, la necesidad de secreto y el marco legal de las actividades de inteligencia. En el ámbito de la comunicación estratégica, se han trabajado y adaptado a la singularidad del objeto de estudio los conceptos de comunicación estratégica y construcción de la identidad, la sociedad del riesgo, la teoría de *stakeholders* y la diferencia entre imagen e identidad.

La revisión de la literatura permitió idear la estrategia para acercarnos al objeto de estudio (el CNI), que no resultó nada colaborador y no facilitó ninguno de los datos que se le solicitaron. Para acercarnos al estudio de la comunicación del CNI se ha utilizado la metodología para la gestión estratégica de la identidad corporativa desarrollada por Paul Capriotti (2009), que resultó suficientemente flexible para adaptarse al análisis de la comunicación de un servicio de inteligencia. Este punto resulta especialmente interesante porque la singularidad de los servicios

de inteligencia es que trabajan con y en secreto. Así, el reto con el que se jugaba en esta investigación era averiguar cómo se comunica cuando los objetivos, estructuras, medios, técnicas, éxitos y fracasos son siempre secretos. En este trabajo se entiende la comunicación institucional del CNI como toda comunicación en la que este se presenta y expone argumentos sobre sí mismo, y que tiene como objetivo establecer lazos de comunicación con los diferentes públicos con los que se relaciona, con la intención de generar credibilidad y confianza, o buscando su aceptación a nivel social.

Por tanto, desde la perspectiva del CNI, se ha deducido (por necesidad, dada la imposibilidad de contrastarlo con la propia institución) cómo quiere ser identificada la institución y qué riesgos catastróficos como organización puede tener. Se ha realizado para ello un análisis documental, bibliográfico y del contenido de las entrevistas realizadas. Las conclusiones han sido que el CNI se ve como una organización con una elevada misión que le conecta con la seguridad nacional, la defensa de los intereses nacionales y del bienestar de toda la sociedad a la que sirve. Cumple su misión facilitándole al presidente del Gobierno y al Gobierno la información para prevenir y evitar cualquier peligro, amenaza o agresión. Y el CNI necesita que la ciudadanía, sin darle datos de lo que hace, confíe plenamente en sus actuaciones. Esa precisamente es una de las necesidades más importantes de la institución.

Los riesgos catastróficos deducidos para el CNI son de reputación. Una crisis de reputación persistente pondría conducir al CNI a una espiral de irrelevancia. Porque el CNI tiene competencia de otras organizaciones (*think tanks*, medios de comunicación, grupos de presión que tienen capacidad de hacer llegar sus análisis al gobierno), y necesita hacer prevalecer sus análisis ante el presidente y el Gobierno.

En este sentido, se ha realizado un trabajo de análisis y reflexión sobre el CNI en su conjunto, para identificar su capacidad de diferenciarse del resto de competidores, y aportar valor a sus públicos principales, con el objetivo de comunicar su diferencia respecto de aquellos. Para este ejercicio, ha sido necesario deducir los objetivos de comunicación del CNI. Para ello se han examinado la información disponible y las entrevistas, y se ha detectado algunas expectativas en sus *stakeholders*.

El resultado de este trabajo ha determinado seis objetivos de comunicación: crear un clima de confianza en toda la sociedad española, dar a conocer la importancia de la misión del CNI, poner en valor la importancia de la inteligencia como herramienta clave para la toma de decisiones

estratégicas, tanto a nivel público como privado, mantener la credibilidad frente a otros organismos e instituciones públicas y privadas, captar y retener talento y dar a conocer el proyecto de transformación digital impulsado por la nueva directora del CNI, Paz Esteban.

Como se observa, todo el proceso comunicativo se analiza desde la perspectiva del emisor (el CNI). El siguiente paso, de acuerdo con la metodología propuesta por Capriotti, nos lleva a determinar los públicos de la organización. Desde un planteamiento estratégico, solo se consideran los públicos que pueden influir (en positivo o negativo) sobre los objetivos de la institución. El resultado de públicos se ha reducido a 10, entre los que destacan el presidente del Gobierno y el Gobierno, grupos de control, otras instituciones, sociedad en general, la universidad o los medios de comunicación. Para cada público se ha buscado información que nos permitiera jerarquizarlo en relación a la importancia para el CNI.

Se necesitaba también establecer la identidad corporativa del CNI, a partir de analizar la situación de la organización, del entorno y de los públicos deducidos. Se han definido sus rasgos de identificación y diferenciación y se ha creado un Perfil de Identidad Corporativa para el CNI. También se han buscado evidencias en la conducta corporativa del CNI que nos hicieran reconocible su identidad y su diferencia de forma palpable. La conclusión del análisis ha dado como resultado un perfil de identidad con 14 rasgos de personalidad, 10 valores institucionales y 15 atributos competitivos (véase tabla 3).

El último proceso de la estrategia de comunicación en una organización, antes de la evaluación de resultados, es ejecutar las acciones comunicativas. Para la identificación de las acciones comunicativas del CNI, se ha realizado una búsqueda en base a los públicos identificados, las estructuras conocidas del CNI (departamento de prensa y Unidad de Cultura de Inteligencia) y se ha analizado el contenido de las entrevistas. El periodo de la búsqueda de acciones ha sido de enero hasta julio de 2020. Se han identificado acciones que se engloban en cinco tipos: identidad visual, informes anuales con participación del CNI, relación del CNI con la prensa, web y perfil LinkedIn del CNI y programa de Cultura de Inteligencia. Cada una de estas acciones ha sido analizada mediante una pequeña muestra.

La creación de la identidad corporativa del CNI tenía el objetivo de representar el nacimiento de la nueva organización (de tipo civil), en ruptura con el anterior servicio de inteligencia español inmerso en una crisis de reputación. Urgía la renovación de los servicios de inteligencia españoles. La conclusión es que efectivamente sí se consiguió la creación de una identidad nueva y

diferenciada del antiguo servicio secreto. Se cambió la identidad en la forma, el color, la tipografía y el nombre del nuevo servicio con la creación de un isologo, un isotipo y un nombre nuevos. Desde un punto de vista más amplio, se ha verificado que la identidad visual del CNI abarca elementos en su sede central, el diseño de documentos e incluso la apariencia de su personal de seguridad. El carácter de la acción de creación de la identidad del CNI es de tipo cognitivo, porque facilita el conocimiento de la organización y mejora su notoriedad. También es de carácter afectivo, porque busca generar una modificación de los sentimientos de los *stakeholders* hacia el CNI, en este caso de reconocimiento y aprobación del nuevo servicio de inteligencia.

Los informes estratégicos son realizados en modo de coautoría por diferentes ministerios y el CNI. El análisis de la participación de este en la elaboración de los informes pone en valor la función del CNI, pero con una incidencia residual por la invisibilización que se produce a raíz de la no presencia de su identidad visual. Por lo que respecta al carácter de la acción (cognitivo, afectivo y conativo) no tiene ningún efecto, ni tampoco se observa relación con los objetivos deducidos de comunicación para el CNI.

La relación con los medios de información es una tarea complicada para el departamento de prensa del CNI. Las relaciones CNI-prensa son interacciones potencialmente tensas, porque un lado quiere revelar lo que la otra parte expresamente quiere ocultar. En esta gestión, la capacidad de maniobra del CNI es muy limitada. Además, no se conocen los logros del departamento de prensa en la protección de la imagen del Centro, y solo se pueden detectar las noticias relacionadas con el CNI, que en el momento de escribir estas conclusiones, son las que tratan sobre los casos Pujol, Villarejo y Corinna Larsen-rey emérito. La conclusión en este apartado, desde la visión de la comunicación estratégica, es que esta acción no actúa sobre ninguno de los objetivos deducidos de comunicación del CNI. Los medios no se interesarán por priorizar un contenido relacionado con estos objetivos comunicativos, frente a un hecho noticiable relacionado con un escándalo.

Para cualquier institución la web es una de las herramientas más interesantes a su alcance, y el CNI no es una excepción. El contenido de la del Centro es básicamente informativo, despersonalizado, de carácter general, muy básico y desactualizado. La página no dispone de diseño adaptativo, no permite una visualización adaptada en todos los dispositivos. La conclusión es que la web del CNI no es un canal que favorezca ni potencie la comunicación con sus públicos, y su perfil de LinkedIn es solo un enlace a su web, sin ninguna interacción posible.

El programa de Cultura de Inteligencia podría ser la acción más efectiva y eficaz de que dispone el CNI para la consecución de sus objetivos comunicativos deducidos. Se trata de una política de sensibilización que pretende llegar a toda la sociedad. Actualmente, las acciones realizadas bajo el paraguas de la Cultura de Inteligencia están focalizadas, y acotadas, a los públicos universitarios de investigadores especialistas en inteligencia y alumnos matriculados en cursos sobre inteligencia. La conclusión de esta política de sensibilización es positiva para el CNI por lo que respeta a su capacidad de crear un clima de confianza, informar de la importancia de la misión, dar la información adecuada de la inteligencia como metodología estratégica, aumentar la credibilidad de la institución y explicar la función de inteligencia. El programa de Cultura de Inteligencia también puede actuar de manera positiva en la atracción de talento. Pero su incidencia en la sociedad es muy limitada, básicamente por una falta de ambición en el desarrollo del proyecto desde el CNI. Hay limitaciones importantes de capilaridad del programa dentro de la misma comunidad universitaria (se requiere la matrícula en un máster, curso o asignatura específica para acceder al conocimiento directo o indirecto del CNI, o ser investigador en el campo de la inteligencia y que la universidad tenga convenio con el CNI). También se detecta un fuerte desequilibrio en la distribución geográfica de las universidades que realizan acciones del programa de Cultura de Inteligencia, quedando amplias áreas del territorio sin ninguna actuación.

Si realmente se pretende una aceptación del CNI por parte de toda la ciudadanía, sería imprescindible ampliar las áreas de acción del programa Cultura de la Inteligencia a otros *stakeholders* para facilitar la capilaridad de este programa a nivel nacional y ampliarlo, donde ya se actúa, a otros públicos además del universitario.

Otro de los objetivos de este estudio era determinar si la comunicación del CNI era estratégica. Se ha determinado en el marco teórico la definición de estrategia, con el fin de captar y recoger evidencias de "estrategia" durante el trabajo de campo de la investigación, y en el proceso de análisis de las acciones de comunicación del CNI. La conclusión es que en el año 2002, con la creación del CNI y la necesidad de darlo a conocer, sí había una estrategia. Se detecta la creación de la página web, la aparición de Jorge Dezcallar (director fundador del CNI) en la prensa, el inicio del programa de Cultura de Inteligencia, una evolución a ritmo natural de la presencia del CNI en la universidad (con la creación de una cátedra en inteligencia), y un aumento exponencial de congresos y actividades entre 2009 y 2014. Pero en 2014 por algún motivo no identificado se deja de actualizar la web y el programa del Cultura de Inteligencia entra en una fase de cierto estancamiento. Desde el 2014 hasta la actualidad se detectan hechos que valoramos como una acción de comunicación inconsistente. La conclusión es que desde 2014 hasta la actualidad, el CNI

no tiene comunicación estratégica y actúa con una visión meramente táctica. Evidentemente, esta conclusión no engloba al departamento que desarrolla las relaciones con la prensa, que tiene otras dinámicas, como se explica en el análisis de las relaciones CNI-prensa (apartado 3.5.3).

No se conoce el nivel de notoriedad ni reputación del CNI, porque este análisis correspondería a la esfera del receptor y por lo tanto está fuera de nuestro objeto de estudio. Pero en el análisis realizado no se ha detectado ninguna actuación contundente y decidida de relaciones con los públicos por parte del CNI. Para un servicio de inteligencia las pequeñas crisis son habituales y pueden tener origen en su misión, por los encargos que reciben (dentro de sus atribuciones), o por sus excesos. Estas crisis son asumibles para un servicio de inteligencia. Pero no se ha encontrado ninguna evidencia que permita intuir que el CNI se pueda estar preparando para resistir una crisis severa y persistente que pudiera poner en entredicho su propia continuidad. Si la sociedad a la que sirve un servicio de inteligencia no lo conoce, difícilmente le otorgará confianza y lo apoyará ante errores y escándalos. Como ya se ha dicho en esta investigación, adaptando la teoría de Ulrich Beck de la sociedad del riesgo, podríamos decir que sobre las organizaciones también existe un riesgo global que amenaza con llevarlas a su desaparición. Y la ironía del riesgo precisamente consiste en que la experiencia del pasado fomenta la anticipación del tipo de riesgo equivocado. Aquel riesgo que creemos poder calcular y controlar no es la amenaza real, porque los desastres para las organizaciones siempre surgen de aquello que por no conocer no se puede prever (Beck, 2007).

Recomendaciones

En este apartado se expondrán algunas reflexiones y sugerencias que han surgido de la evaluación realizada y de los resultados obtenidos.

1.- Hay una inconsistencia en la estrategia de comunicación del CNI, la recomendación es realizar el Perfil de Identidad Corporativa y diseñar una estrategia de comunicación que la haga llegar de manera efectiva a sus públicos en relación a los objetivos de comunicación, que también deberían ser definidos. En concreto se necesitaría, adaptado al Perfil de Identidad del CNI, la renovación de la página web y del perfil de LinkedIn con contenidos de calidad y potenciando los atributos intangibles de la organización (rasgos de personalidad, valores institucionales y atributos competitivos), y la creación de la memoria anual del CNI.

2.- Ningún servicio de inteligencia quiere estar permanentemente en el foco de la prensa, bajo el escrutinio público. El programa Cultura de Inteligencia puede conseguir los objetivos

de abertura, conocimiento y valoración del CNI en toda la sociedad. La recomendación es ampliar la acción del programa a toda la sociedad con una visión estratégica de la comunicación. Ser ambiciosos en los objetivos de la Cultura de Inteligencia, e implementar una estrategia sensible incluso para acceder a la ciudadanía y a los territorios más reacios a la actividad de la institución.

Bibliografía

- Abratt, R. (1989). "A New Approach to the Corporate Image Management Process", *Journal of Marketing Management*, 5 (1), pp. 63-76.
- Arcos, R; Pheson, Randolph H. (2015). *Intelligence Communication in the Digital Era: Transforming Security, Defence and Business*. Palgrave Macmillan. New York, USA,
- Arteaga, Félix; Fojón, Enrique. (2007). *El Planteamiento de la política de defensa y seguridad en España*. Madrid: Instituto Universitario General Gutiérrez Mellado. UNED.
- Beck, U. (2006). *La sociedad del riesgo. Hacia una nueva modernidad*. Barcelona: Paidós.
- Beck, U. (2007). "Vivir en la sociedad del riesgo mundial". En Sabiote, M.; Mellado, Y. (eds.). *Documentos CIDOB. Dinámicas interculturales* (pp. 5-32). Barcelona: CIDOB Edicions.
- Berkowitz, B.; Goodman, A. (2002). *Best Truth: Intelligence in the information Age*. Yale University Press.
- Bernstein, D. (1986). *La imagen de la empresa y la realidad*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Bossi, A.; Fuertes, Y.; Serrano, C. (2001). "El capital intelectual en el sector público". Disponible en <http://www.5campus.org/leccion/cipub>, recuperado el 20 de agosto de 2020
- Camacho, J.; Esteban, J. (2017). "El ciclo de Inteligencia: una explicación didáctica". Disponible en <https://elanalistacriminal.blogspot.com/2017/07/quien-invento-el-ciclo-de-inteligencia.html>, recuperado el 20 de agosto de 2020
- Canel, M. J.; Luoma-Aho, V. (2015). "Crisis en la Administración Pública, oportunidad para la intangibilidad". En J. Villafañe (dir.). *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica* (pp. 121-132). Madrid: Gedisa.
- Capriotti, P. (2007). *Gestión de la marca corporativa*. Buenos Aires: La Crujía.
- Capriotti, P. (2007b). "El concepto de relación como fundamento de la naturaleza de los públicos en Relaciones Públicas", *Sphera Pública*, 7, pp. 65-80.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago de Chile: Colección Libros de la empresa.
- Capriotti, P.; Iglesias, O. (2008). "Brand Management", en Garrido, F. J. *Lo que se aprende en los mejores MBA*, vol. 2. Barcelona: Gestión 2000, pp. 363-380.
- Coll, C. (1990): "Un marco de referencia psicológico para la educación escolar: la concepción constructivista del aprendizaje y de la enseñanza". En C. Coll, J. Palacios, A. Marchesi (eds.). *Desarrollo psicológico y educación, II. Psicología de la Educación*. Madrid: Alianza Editorial.
- Costa, J. (2001): *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía
- Costa, J. (2009): *El DirCom hoy*. Barcelona: Costa Punto Com.
- Cuesta Vallina, David (2020). "El mundo de las «percepciones», la transparencia como valor". Documento Opinión del Instituto Español de Estudios Estratégicos. Madrid.
- Cueto, Carlos; Jordán, Javier (2005) (eds.). *La gestión de la seguridad en el nuevo entorno estratégico*. Madrid: Comares.
- Cutlip, S.; Center, A.; Broom, G. (2006). *Effective Public Relations*. Pearson Education.

- Da Cunha, I. (2016). *El trabajo de fin de grado y de máster. Redacción, defensa y publicación*. Barcelona: FUOC.
- Development in Marketing*, vol. 12. Chicago: American Marketing Association.
- Dezcallar, J. (2015). *Valió la pena. Una vida entre diplomáticos y espías*. Barcelona: Península Huella.
- Díaz Fernández, Antonio M. (dir.) (2013). *Diccionario LID Inteligencia y seguridad*. LID Editorial Empresarial.
- Díaz Matey, G. (2011). *Los servicios de inteligencia ante el siglo XXI*. Madrid: D.V. Chavin, Servicios Gráficos y Editoriales.
- Díaz Matey, G. (2017). *La esencia de la inteligencia: hacia una correcta relación entre producción y consumo de inteligencia*. Madrid. Documento Opinión del Instituto Español de Estudios Estratégicos.
- Donaldson, T.; Preston, L. (1995): "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications", *Academy of Management Review*, 20 (1), pp. 65-91.
- Esteban Navarro, Miguel Ángel (coord.) (2007). *Glosario de inteligencia*. Ministerio de Defensa. Madrid: Ministerio de Defensa.
- Farré, J.; Gonzalo, J. (2011). *Teoría de la comunicación de riesgo*. Barcelona: Editorial UOC.
- Festinger, L. (ed.). (1992). *Los métodos de investigación en las ciencias sociales*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- Frederickson (ed.) (1990). *Perspectives on strategic management*. New York: Harper & Row.
- Freeman, E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R.; McVea, J. (2001). "A stakeholder approach to strategic management", en Hitt, M. et al. *The Blackwell handbook of strategic management*. New York: Blackwell.
- Galvache Valero, Francisco (2005). "La formación de la comunidad de inteligencia Española: un proceso en marcha". *Arbor CLXXX*, 709.
- Gamarra, A.; Vera, M. (2015). *Aplicación del modelo DIRCOM propuesto por Joan Costa en la Dirección y Gestión Estratégica de la Comunicación en Campañas Políticas Municipales del Perú*.
- García Sanz, F. (2005). "Introducción: hacia una cultura de los Servicios de los Servicios de Inteligencia". *Arbor CLXXX*, 709, enero, pp. 1-21.
- Glass, R.; Davidson, P. (1948). *Intelligence is for Commanders*.
- Glass; Davidson, Phillip (1948) *Intelligence is for Commanders*.
- Goleman, Daniel; O'Toole, James; Bennis. Warren (2008). *Transparencia*. Barcelona: Alienta.
- Grunig, J.; Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Grunig, J.; Repper, F. (1992). "Strategic Management, Publics, and Issues", en Grange, J. (ed): *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale (USA): Lawrence Erlbaum Associates.
- Guba, E.G. (1981). "Criterios de credibilidad en la investigación naturalista". En A. Gimeno Sacristán, J.; Pérez Gómez, A. *La enseñanza: su teoría y su práctica*. Madrid: Akal.
- Guerrero-Castro, Cristian E. (2013). "Strategic Communication for Security & National Defense: Proposal for an Interdisciplinary Approach". *Connections*, vol. 12, no. 2.
- Hallahan, K. (2004). "Communication managemen". In R. L. Heath (ed.), *Encyclopedia of public relations*, vol. 1. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Hallahan, K.; Holtzhausen, D. R.; van Ruler, B.; Vercic, D.; Sriramesh, K. (2007). "Defining strategic communication". *International Journal of Strategic Communication* 1(1), pp. 3–35.
- Herman, M. (2001). *Intelligence Services in the Information Age*. Londres: Frank Cass.
- Herrera Capriz, Mariana (2018). "La construcción del intangible transparencia como acción de Gobierno Abierto". Madrid.
- Holtzhausen, D. R.; Zeffass, A. (2013). "Strategic communication – Pillars and perspectives on an alternate paradigm". In K. Sriramesh, A. Zeffass, & J.-N. Kim (eds.). *Current trends and emerging topics in public relations and communication management*. New York: Routledge.
- Hulnick, Arthur S. (1999). "Openness: Being Public About Secret Intelligence", *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence*, 2:4, pp. 463-83.
- Hurtado de Barrera, J. (2007). *Investigación holística. Algunos criterios metodológicos de la investigación. 'El proyecto de Investigación'*. Caracas: Ediciones Quirón-Sypal.
- ISC (2012). *Intelligence and Security Committee of Parliament: Annual Report 2011–2012*.
- ISC (2017). *Intelligence and Security Committee of Parliament: Annual Report 2016–2017*.
- Jiménez, J. (2018). "tipos de inteligencia". *Análisis* 43.
- Johnson, M.; Zinkhan, G. (1990). "Defining and Measuring Company Image", en *Proceedings of the Thirteenth Annual Conference of the Academy of Marketing Science, Academy of Marketing Science*. Nueva Orleans: Ed. Dunlap, pp. 346-350.
- Kent, Sherman (1986). *Strategic Intelligence for American World Policy*.
- Koch, R. (2011). *Strategy. How to create, pursue and deliver a winning strategy*. Londres: Prentice Hall.
- Ledingham, J.; Bruning, S. (2000). *Public relations as relationship management*. Mahwah (USA): Lawrence Erlbaum Associates.
- Littlejohn, S. W. (1992). *Theories of human communication*. Belmont: Wadsworth.
- Magen, C. (2014). "Mossad directors and the media: a historical perspective". *Journal of Intelligence History*, 13:2, pp. 144-160,
- Magen, C. (2015). "Media Strategies and Manipulations of Intelligence Services: The Case of Israel". *The International Journal of Press/Politics*, vol. 20(2), pp. 247–265
- Magen, C. (2018). *Israel's intelligence services and the media: four decades of a complex tango*. Israel Affairs.
- Magen, C.; Eytan, G. (2014). *Communicating From Within the Shadows: The Israel Security Agency and the Media*.
- Margulies, W. (1977). "Make the Most of Your Corporate Identity". *Harvard Business Review*, 55, pp. 66-77.
- Marsh & McLenna (2020). *The Global Risks Report Insight Report*. Foro Económico Mundial.
- Martín Cuevas, Juan Miguel (2019). *La comunidad de inteligencia española, presente y futuro*. Monografías 153 XIX. Madrid: CEMFAS Escuela Superior de las Fuerzas Armadas.
- McLoughlin, Liam; Ward, Stephen; Lomas, Daniel W. B. (2020). "'Hello, world': GCHQ, Twitter and social media engagement". *Intelligence and National Security*, 35:2, pp. 233-251.

- Melewar, T. C. (2003). "Determinants of the corporate identity construct: a review of the literature". *Journal of Marketing Communications*, 9(4), 195-220.
- Mintzberg, H. (1994). Strategy formation. Ten schools.
- Mintzberg, H.; Quinn, J. B.; Ghoshal, S. (1995). *The strategy process*. Londres: Prentice Hall.
- Moffitt, M. (1992). "Bringing critical theory and ethical considerations to definitions of a 'Public'". *Public Relations Review*, 18, pp. 17-29.
- Muller, F. (1920). *GriekschWoordenboek*. Groningen, Netherlands: Wolters.
- Newsom, D.; Scott, A.; Van Slyke Turk, J. (1989). *This is PR*. Wadsworth, Belmont (USA).
- Newsom, D.; VanSlyke Turk, J.; Kruckeberg, D. (2000). *This is PR*. Wadsworth, Belmont (USA).
- Ollins, W. (1990). *The Wolff Ollins guide to corporate identity*. Londres: Black Bear Press.
- Ollins, W. (1991): *Identidad corporativa*. Madrid: Celeste.
- Palacios, J. M. (2014). *Inteligencia y seguridad: Revista de análisis y prospectiva* n. 16, pp. 99-123.
- Pascual, F. L. (2007). "El control judicial a la interceptación de las comunicaciones: especial referencia al control judicial previo a las intervenciones del Centro Nacional de Inteligencia". *Revista Española de Derecho Militar* 89, pp. 163-216.
- Paul, C. (2011). *Strategic communication: Origins, concepts, and current debates*. Santa Barbara: Praeger.
- Peñaranda y Algar, Juan María (2005). "Los servicios de inteligencia en la Transición". *Arbor*, vol 180, n. 709.
- Pérez, M. (2008). "El control de los servicios de inteligencia en los estados democráticos". I Congreso Nacional de Inteligencia. Madrid, 23 de octubre de 2008.
- Post, J.; Preston, L.; Sachs, S. (2002). "Managing the extended enterprise: the new stakeholder view". *California Management Review*, 45 (1), pp. 6-28.
- Pryor, J.; Ostrom, T. (1983). "The cognitive organization of social information: a converging-operations approach". *Journal of personality and social psychology*.
- Rivero, M. (2015). "Control y evaluación de la comunicación en empresas y organizaciones cubanas: Una propuesta para su abordaje". *Razón y Palabra* 19(92).
- Rosengren, K. E. (2000). *Communication, an introduction*. Londres: Sage.
- Rueda, F. (2017). *La Casa II*. Barcelona. Roca Editorial.
- Ruiz Miguel, Carlos (2002). *Servicios de inteligencia y seguridad del estado constitucional*. Madrid:Tecnos.
- Sánchez, E. (2016)."OSINT (inteligencia de fuentes abiertas)", en Díaz Fernández, A. M. *Conceptos fundamentales de inteligencia*. Valencia: Tirant lo Banch.
- Seitel, F. (1992). *The practice of Public Relations*. New York: MacMillan.
- Seitel, F. (2002). *Teoría y práctica de las Relaciones Públicas*. Prentice.
- Selame, J.; Selame, E. (1988). *The Company Image*. Nueva Yord: John Wiley.
- Simões, C.; Dibb, S.; Fisk, R. (2005). "Managing Corporate Identity: An Internal Perspective". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33 (2), pp. 153-168.
- Smith, R. D. (2013). *Strategic planning for public relations*. New York: Routledge.

- Torp, S. M. (2015). "The strategic turn in communication science: On the history and role of strategy in communication science from ancient Greece until the present day". In D. R. Holtzhausen & A. Zerfass (eds.). *The Routledge handbook of strategic communication*. New York: Routledge.
- Úriz, M. J.; Ballester, A.; Viscarret, J. J.; Ursúa, N. (2006). *Metodología para la investigación*. Ediciones Eunate.
- Van den Bosch, A. L., Elving, W. J. L.; De Jong, M. D. T. (2006). "The impact of organisational characteristics on corporate visual identity". *European Journal of Marketing*, 40(7/8), pp. 870-885.
- Velasco, F; Arcos, R; Navarro, D (2009). La cultura de inteligencia en España. Una Exigencia Estratégica en Desarrollo. Washington, DC : National Defense Intelligence College, p 351.
- Villar, E. (2015). *Espías entre el franquismo y la democracia: los informes confidenciales del Servicio Central de Documentación (SECED) entre 1974 y 1977*. Tesis doctoral.
- Viñaras, M. (2013). "Estrategias de comunicación para generar confianza". *Revista Comunicación y Hombre*, 9, pp. 59-73.
- Whittington, R. (1993). *What is strategy—And does it matter?* Londres: Routledge.
- Zinkhan, G.; Ganesh, J.; Jaju, A.; Hayes, L. (2001). "Corporate Image: a conceptual framework for Strategic Planning", en Marshall, G. y Grove, S. (eds): *Enhancing Knowledge Development in Marketing*, vol. 12. Chicago: American Marketing Association, pp. 152 -160.

Anexos

Construcción de identidad y comunicación estratégica
en los servicios de inteligencia

El caso del Centro Nacional de Inteligencia

Isidre Monreal Ruestes
TRABAJO DE FIN DE MASTER

Dirigido por el Dr. Bernat López López

Departamento de Estudios de Comunicación
Máster en Comunicación Estratégica en la Sociedad del
Riesgo



UNIVERSITAT
ROVIRA I VIRGILI

Curso 2019-20

Índice de anexos

Anexo 1. Guion entrevistas

Anexo 2: Tratados bilaterales para la protección de información clasificada del CNI

Anexo 3: Elementos valorados para deducir los objetivos de comunicación del CNI

anexo 4: Informes anuales

Anexo 5: Matriz de análisis

anexo 6: Identidad visual del CNI

Anexo 7: Web y perfil LinkedIn del CNI

Anexo 8: Perfil de identidad del CNI

Anexo 9: Buenas prácticas comunicativas en los servicios de inteligencia extranjeros