



LA CAPACITACIÓN DEL ÓRGANO DE PRENSA EN EL NIVEL OPERACIONAL

Durante el desarrollo de los conflictos, la alta demanda de información por parte de los medios de comunicación requiere respuestas inmediatas y los medios de comunicación necesitan satisfacer el saber del público internacional, que muchas veces desconfía de los anuncios y declaraciones estrictamente oficiales. La capacitación del órgano de prensa en el nivel operacional facilitará su correcto desempeño.

PALABRAS CLAVE: OPINIÓN PÚBLICA / PERIODISMO / ÓRGANO DE PRENSA / COMANDANTE / CAPACITACIÓN / ENTREVISTA / VOCERO

Por Álvaro Bazán

INTRODUCCIÓN

Luego de la experiencia de Vietnam, la conducción militar estadounidense se dio cuenta de que las guerras de hoy se ganan o se pierden con la opinión pública, consideración que había tenido especialmente en cuenta el general Schwarzkopf, en la Guerra del Golfo.

Siendo mayor en Vietnam, comprendió que no existe ni comandante militar ni gobernante, que pueda con una opinión pública global adversa.

Schwarzkopf lo aprendió en su familia. Una de sus hermanas, Sally, era una de las líderes de las manifestaciones anti-guerra de Vietnam más destacadas.

Además, comprendió que el manejo de la opinión pública es el aspecto más relevante de la conducción política de una guerra. Si la conducción política de una guerra es deficiente, la guerra está perdida antes de iniciar.

El conjunto de videos con las conferencias de prensa y exposiciones del general Schwarzkopf producidos durante la operación Tormenta del Desierto se transformaron en un magnífico Manual de Técnicas Comunicacionales que fue utilizado como referencia por organizaciones de distinto tipo en todo el mundo.

A medida que asciende el nivel de la conducción de las fuerzas, mayor es el nivel de dificultad para atender los distintos asuntos que son inherentes a la guerra. De este modo, se dificulta el papel que juega la organización que estará en contacto con la prensa en el nivel operacional y, también, la información que se va a transmitir, que es notablemente sensible.

El órgano de conducción en el nivel operacional necesita estar imbuido de la importancia del tema, a tal punto que el Comandante del Teatro de Operaciones debe contar con una organización que lo asesore convenientemente y que sea igual de eficiente al interactuar con los periodistas para intentar satisfacer su demanda y favorecer así la conducción de las operaciones.

A partir de la digitalización de datos y la relativa *posibilidad de ingresar* a internet desde cualquier parte del mundo, una persona puede acceder a una noticia, una imagen o un video transmitido en tiempo real o diferido, los cuales pueden ser consultados con la frecuencia necesaria como para poder analizar su contenido en detalle.

Es así que este “fácil” acceso a la información ha influido en la forma de *hacer la guerra* puesto que la opinión pública se ha tornado un factor altamente condicionante en la aceptación y legitimación de las guerras actuales.

A modo de ejemplo se puede citar la guerra de Vietnam donde se evidenció la intervención de los medios de comunicación. Tanto que incidieron no sólo en la opinión pública del pueblo norteamericano sino, también, en la conducción de las operaciones y en el manejo de la guerra en el nivel estratégico.

Esto fue suficiente para ponderar la capacitación del órgano de prensa en el nivel operacional y su óptima organización, en momentos en los que la televisión pasó a ser el medio favorito de difusión. Asimismo, los avances de la tecnología de las co-

El “fácil” acceso a la información ha influido en la forma de hacer la guerra puesto que la opinión pública se ha tornado un factor altamente condicionante en la aceptación y legitimación de las guerras actuales.

municaciones dieron mayor agilidad a las actividades de búsqueda de noticias.

Al inicio de dicha guerra, un reducido y simple grupo de prensa seguía el conflicto tanto desde Saigón como desde el Pentágono y, luego de algunos meses, los medios de prensa empezaron a quejarse de que las autoridades los estaban engañando. Fue ahí donde se comprobó una vez más el conocido adagio de “la primera baja en la guerra, es la verdad” y la relación prensa-militares se debilitó en forma progresiva durante el resto del conflicto, generándose de esta forma un vacío en su vínculo.

Los periodistas, deseosos de reportar noticias que no fueran las proporcionadas desde el entorno militar, comenzaron a intentar obtener información por otros medios a su alcance. Sólo para mencionar un caso puntual, la cobertura de la Ofensiva del Tet, organizada por los militares, fue particularmente engañosa y negativa, por lo que se puede considerar que, a partir de ese momento, se produjo un punto de inflexión en el apoyo del pueblo estadounidense a la guerra.

La difusión de una fotografía mostrando la ejecución de un integrante del Viet Cong en manos del jefe de la policía sur vietnamita, sumado al alto costo en vidas que implicaron las operaciones militares para los norteamericanos, colocaron irreversiblemente a la opinión pública en contra de la participación de sus fuerzas armadas en esta guerra.

Este caso da cuenta de que una relación de cooperación entre los medios de comunicación y el órgano de conducción en el nivel operacional de la guerra es crucial para que ambos puedan cumplir con su trabajo.

En este sentido, y en lo que respecta a las operaciones militares, esto va a ser posible si se capacita convenientemente al personal militar que va a estar en contacto con los medios y conformar una organización que trabaje fehacientemente, lo cual le permita adaptarse a las distintas situaciones que se le presenten.

Conforme a esto último, se plantea el interrogante: ¿cómo debería ser la capacitación y la organización del órgano de prensa en el nivel operacional que mejor contribuya a la conducción de las operaciones?

Para poder responder a este tema de investigación, el trabajo se enfoca en la realización de una propuesta que contempla la capacitación del órgano de prensa en el nivel operacional y su correspondiente organización.



Como hipótesis inicial se afirma que *la detallada capacitación y organización del órgano de prensa en el nivel operacional, contribuirá a optimizar la conducción de las operaciones.*

Se pretende generar un aporte que coadyuve a mitigar la falta de doctrina al respecto, permitiendo que la profundización de los conceptos citados contribuya a enriquecer en mayor o menor medida el estado de la cuestión.

LA CAPACITACIÓN DEL ÓRGANO DE PRENSA EN EL NIVEL OPERACIONAL

El complejo mundo de la guerra

La guerra es un fenómeno social complejo y, en función de las diversas perspectivas con las que se la puede abordar, surge la necesidad de que la difusión de las noticias sea adecuadamente transmitida para que, sin dejar de decir la verdad, no se generen efectos contrarios a los esperados.

Una información mal transmitida, inoportuna, o sujeta a distintas interpretaciones va a tener consecuencias altamente negativas tanto para el desarrollo futuro de las operaciones como para la opinión pública.

En virtud de ello, se pueden identificar dos grupos con intereses que normalmente están opuestos. Por un lado, los militares, cuyo principal interés es captar una opinión pública favorable al desarrollo de las operaciones, ya que es necesaria para sostener el esfuerzo de la guerra y sus consecuencias.

Por otro lado, se encuentran los medios de comunicación, cuyos intereses están enfocados en mantener informado a su

¿Cómo debería ser la capacitación y la organización del órgano de prensa en el nivel operacional que mejor contribuya a la conducción de las operaciones?

público, siendo las más relevantes las de orden económico y las de ética profesional.

Estas diferentes perspectivas para abordar el tema de la relación entre los medios de comunicación y los militares, configuran un escenario complicado.

Al respecto, el periodista Tom Shanker afirma lo siguiente: *Siempre me ha dado la impresión de que la relación entre el Ejército y los medios de comunicación es como un matrimonio. A veces, es un matrimonio disfuncional —por no decir otra cosa— pero permanecemos juntos por los niños. Para usted (el militar), los soldados son sus “hijos”, y le sirve como su comandante. Para mí, mis dependientes son mis lectores, los ciudadanos de esta Nación quienes aportan en gran medida al tesoro nacional y más valioso aún, aportan a sus hijos, hijas, hermanos y conyugues. Ellos merecen saber qué está sucediendo en el Ejército y en la formulación de la política de seguridad¹.*

CAPACITACIÓN DEL COMANDANTE EN EL NIVEL OPERACIONAL

Cobra especial importancia que la máxima autoridad del Teatro de Operaciones tenga una particular facilidad para comunicarse y satisfacer las demandas de información de los ciuda-

1. Shanker, Tom y Hertling, Mark, "Las relaciones entre los militares y los medios de comunicación. Un matrimonio disfuncional", *Military Review*, enero - febrero 2010, p. 15.

Es necesario capacitar al personal militar en medios gráficos, televisivos y radiales, redes sociales y manejo de corresponsales de guerra, por lo que es necesario instruirlo con cursos preferentemente de posgrado en el ámbito civil.

danos de su país y del mundo entero. En algunas oportunidades el comandante tendrá que ocuparse de informar al público sobre el progreso de las operaciones, mientras que en otras ocasiones puede utilizar a su segundo o bien un vocero capacitado a tal efecto.

Por ello, al no ser un profesional de la comunicación, el comandante tiene que ser asesorado y entrenado por su equipo de prensa. Para llevarlo a cabo se deben tener en cuenta numerosos aspectos, siendo los más relevantes:

- › Lo principal a tener en cuenta es que la preparación previa para una entrevista es crucial². Haciendo un minucioso análisis de las distintas variables que se manejan en un encuentro de este tipo, se puede reducir considerablemente la posibilidad que la entrevista tenga un resultado negativo para el entrevistado. Es relevante recabar toda la información posible sobre el periodista que llevará adelante la entrevista, analizando audiencias anteriores, incluso aquellas que no tengan que ver con el tema a abordar, pero que le permitan aproximarse a cuál va a ser el enfoque que perseguirá el entrevistador, cuál es el estilo de sus preguntas y cuáles son sus comentarios frente a las respuestas del entrevistado³.
- › Es primordial tratar de anticiparse al cuestionario: el equipo de prensa del comandante debe elaborar una serie de preguntas cordiales, algunas otras incómodas y, también, algunas severas. El contar con estas preguntas, permite al entrevistado hacerse anticipadamente con las respuestas más apropiadas y acertadas.
- › Con el propósito de evitar tener una excesiva cantidad de información en la memoria y, además, teniendo en cuenta que el comandante mantiene numerosas preocupaciones que le impiden invertir el tiempo necesario para prepararse de manera eficiente, es de utilidad mostrar cuadros sinópticos, mapas, documentos oficiales, o incluso gráficos para apoyar sus explicaciones o respuestas. En el caso de contar con este tipo de material de ayuda, es aconsejable poseer una copia por si el entrevistador requiere llevarse una.
- › Será apropiado ensayar la entrevista, grabarla, y después evaluarla para hacer una crítica, a fin de discutir con el equipo de prensa u otros asesores sobre cómo mejorar el desempeño general o de algún asunto en particular.

- › Es elemental desarrollar el mensaje. El comandante debe tener perfectamente claro cuál es el mensaje que quiere transmitir al aire o al medio impreso. La pregunta que corresponde hacerse es: si tuviera que escribir el título del artículo, ¿cuál sería? Entre otras formas, esto se puede lograr manteniendo siempre en mente cuál es el mensaje que se quiere dar, lo que permite también guiar y controlar la entrevista. Puede ser útil tenerlos escritos y desarrollarlos a lo largo de la entrevista de manera que, al finalizar la misma, el comandante haya dicho todo lo que previamente planeó que tiene que expresar. Aun cuando no se le pregunte específicamente sobre los mismos, debe tener la habilidad para llevar sus respuestas hacia donde está interesado.
- › Finalmente, dos reglas son especialmente importantes para tener en cuenta, a manera de síntesis: no debe decir nada que no quiera que sea difundido o publicado y debe pensar sus respuestas evitando contestar apresuradamente.

CAPACITACIÓN DEL ÓRGANO DE PRENSA EN EL NIVEL OPERACIONAL

Como se señaló, es importante contar con una organización de prensa que le permita al comandante tener una estructura convenientemente capacitada para desenvolverse adecuadamente con los medios de comunicación.

Además, el oficial a cargo del órgano de prensa tiene que estar en capacidad de desempeñarse como vocero del comandante operacional, al tiempo que debe controlar y supervisar las tareas de su órgano.

Por ello, el personal debe capacitarse como:

- › Jefe de departamento y vocero del comandante
- › Especialistas en medios gráficos o impresos
- › Especialistas en medios televisivos y radiales
- › Especialistas en redes sociales
- › Especialistas en manejo de corresponsales en el campo

Jefe de departamento y vocero del comandante

El vocero del comandante cobra gran relevancia y es mandatorio que sea una persona de máxima confianza del comandante del Teatro de Operaciones⁴, debiendo poseer un gran poder comunicacional al tiempo que no puede desconocer la visión y la intención del comandante, tanto en términos militares como en términos políticos, para divulgar la información necesaria a los distintos miembros de la prensa.

Hay algunos escritos que debaten entre si el vocero debe ser un periodista de carrera, o un hábil conocedor del ambiente en el cual debe desempeñar su función, o si debe ser un

2. Shea, David J. & Gullick, John F., *Media isn't a four letter Word*. Electronic Industries Association. United States of America, 1994, p. 1.
 3. Boylan, Steven, "La relación que existe entre las Fuerzas Armadas y los medios de comunicación social. Un ejercicio de paciencia estratégica", *Military Review*, edición Hispanoamericana, 2011, p. 39.
 4. Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, *Manual de Estrategia y Planeamiento para la Acción Militar Conjunta MC 20-01, "Nivel operacional. La campaña"*, Buenos Aires, revisión 2013, p. 23.

Es necesario organizar una dependencia cuyos integrantes sean responsables de establecer y mantener el enlace con los medios de comunicación.

militar entrenado adecuadamente para cubrir ese rol, asesorado por periodistas.

La principal ventaja de que el vocero sea un periodista es que cuenta con conocimientos en comunicación y sus diferentes técnicas. En este caso, su capacitación deberá estar enfocada en aprender el vocabulario militar, conocer lo que está ocurriendo en el Teatro de Operaciones y cómo es el “mundo militar”. Es así que hará lo posible por ponerse en el lugar de los militares para transmitir un mensaje preciso.

Muchas veces la población civil quiere escuchar las noticias de parte de los militares, para lo cual el oficial que se desempeña como vocero debe estar especialmente entrenado en cómo ejercer su rol frente a los distintos medios de prensa.

Es por ello que será conveniente una capacitación en todas las técnicas comunicacionales, para que pueda desenvolverse hábilmente con los medios de comunicación.

Además, aquel que sea el portavoz del comandante debe estar en pleno conocimiento de las actividades que se estén desarrollando en la campaña, debiendo ser consciente que la información divulgada, será tomada por el público como si fuera la propia voz del comandante⁵.

Especialistas en medios gráficos o impresos

Es necesario organizar una dependencia cuyos integrantes sean los responsables de establecer el enlace con los medios gráficos.

Con relación al conocimiento y capacitación que deben tener sobre los medios con los cuales tienen que interactuar, es fundamental saber que se debe estar permanentemente actualizado con las publicaciones que estén cubriendo las operaciones militares para ir monitoreando cuál es la percepción del conflicto y sobre qué mensajes centrar la atención.

Al tener que realizar una entrevista para un medio gráfico, el equipo de prensa debe estar capacitado para sentarse junto al comandante o al vocero y asesorarlo sobre las técnicas para llevar adelante la entrevista con éxito.

La clave será preguntarse: ¿Cuál es el título que se desea que aparezca publicado en el medio gráfico?

Para lograr comunicar lo que se desea, el mensaje a transmitir debe estar definido de antemano.

Es conveniente grabar la conversación para asegurar que los conceptos expresados sean luego transcritos⁶.

Para ello, el órgano de prensa debe establecer una serie de reglas que le den marco al reportaje e indiquen cómo será conducido y luego publicada la información que surja del mismo:

- › Grabar la entrevista: otorga la tranquilidad al periodista de que puede utilizar toda la información suministrada, al tiempo que el comandante o el vocero se respaldan en la misma para tranquilidad propia.
- › Posibilidad de no registrar el nombre del entrevistado (opcional): el entrevistado proporciona información pero no es posible referirse a su nombre o cargo. Una frase que puede ser empleada en este caso sería: “Una alta fuente de la conducción militar del conflicto afirmó que (...)”.
- › *Off the record*: este término hace alusión a que lo conversado no será editado. Esto no debe ser motivo para hacer un reportaje paralelo antes o después de iniciar la entrevista, ya que el mensaje que se pretende transmitir se verá afectado. Además, se debe tener en cuenta que muchos periodistas consideran que la entrevista empieza en el momento en que el entrevistado lo recibe: la imagen, el idioma corporal, el estado de ánimo y el porte del comandante o del vocero, es un ingrediente importante para lo que se escriba más tarde.
- › Una vez que empezó el reportaje, no hay lugar para comentarios como *en realidad esto es off the record* (...) Esto es un error grave, y no se puede caer en este tipo de comentarios o situaciones.
- › No se debe mentir ya que, una vez que haya sucedido algo, nada podrá cambiarlo, aunque sí se podrá tener cierto control sobre la manera en que el público se entere⁷. La verdad es la base de la relación-confianza que debe haber entre la prensa y la conducción militar del conflicto.
- › No expresar nada que no quiera que se divulgue: se debe evitar caer en respuestas que son precisamente las que previamente trató de evitar. El comandante o el vocero no se tienen que sentir obligados a responder aspectos puntuales sobre los cuales no puedan o desean hablar. Para ello, es menester llevar la respuesta de una probable pregunta no deseada hacia el mensaje que se quieren transmitir.
- › Lo principal al inicio: aquello con lo cual normalmente se desea cerrar una exposición, puede ser abordado desde el inicio y las demás ideas sobre las cuales se hable, pueden reforzar y dar coherencia a lo principal. Frases como “el principal tema aquí es (...)”, “la clave para el éxito en esto es (...)” o “no debemos olvidar que (...)”⁸, pueden ser herramientas útiles o frases puentes para contestar una pregunta incómoda con una respuesta con el mensaje que se quiere dar.
- › No se deben repetir frases negativas de los periodistas: toda negativa puede ser transformada en una frase positiva

5. Smith, Rupert, *The utility of force, The art of war in the modern world*, Vintage Books, New York, 2007, p. 401. Traducción del autor.

6. Shea, David J. & Gullick, John F., op. cit. p. 13. Traducción del autor.

7. Shanker, Tom & Hertling, Mark, op. cit., p. 20.

8. Shea, David J. & Gullick, John F., op. cit., p. 20. Traducción del autor.

y debe ser hecho de esa manera. El comandante debe ser prevenido de que no se deben abordar los temas por la negativa, sino por su lado positivo.

- › Es importante tener cuidado de no explayarse con situaciones potenciales o hipotéticas: lo que pudiera llegar a pasar o lo probablemente posible debe ser reemplazado por hechos concretos a menos que sea parte del plan comunicacional establecido previamente. Frases como “preferiría no especular con la posibilidad de (...)” o “los hechos concretos nos muestran que (...)” pueden ser de ayuda para evadir ese tipo de preguntas.
- › Evitar el uso de abreviaturas o acrónimos cuando se habla: el periodista no tiene por qué saber el significado de los mismos, los cuales son de uso corriente para un integrante de la fuerza.
- › Respuestas acotadas a las preguntas: a menos que sea un tema que previamente haya sido planificado como medular para transmitir un mensaje, no se debe agregar información al alcance de la pregunta porque podrá enredarse en sí mismo.
- › Es normal que al final del reportaje el periodista pueda preguntar si queda algún aspecto que tendría que haber abordado y no haya hecho, oportunidad que debe ser utilizada para desarrollar ideas centrales e importantes para el comandante, en caso de que los mismos no hayan sido abordados previamente y él desee hacerlo.
- › Por último: la entrevista termina cuando el periodista o el equipo que lo acompaña se retiró de las instalaciones. El oficial de prensa debe advertir al comandante para que no se relaje sólo porque se apagó la grabadora o se tapó la lapicera del entrevistador⁹.

Especialistas en medios televisivos y radiales

Los especialistas en este tipo de medios deben atender a varias de las reglas ya indicadas para los medios gráficos, pero hay una serie de nuevos aspectos que se deben observar especialmente:

- › La preparación es clave para todas las entrevistas aunque, en este caso, cobra gran relevancia puesto que la primera regla a tener en cuenta es que las transmisiones en vivo son breves, a menos que sea un informe o una conferencia de prensa, donde los tiempos se pueden estirar. Si el reportaje va a ser en las instalaciones propias, se debe seleccionar adecuadamente el lugar donde se llevará a cabo, y el mismo tiene que ser parte del mensaje que se quiera dar.
- › Es conveniente que la entrevista sea primero grabada y después transmitida, aunque esto ya está casi en desuso. Con las facilidades satelitales actuales la norma es la transmisión en vivo, haciendo necesaria una adecuada preparación para llevar la posibilidad de errores al mínimo.
- › La televisión es un medio que involucra la visión, así que la presentación es fundamental. Algunos expertos afirman que sobre el total del mensaje presentado en la televisión, el 7% lo compone el contenido de lo que se dice, el 38% representa la forma de transmitirlo y el 55% es lo que se denomina como comunicación no verbal¹⁰.
- › Durante la entrevista, el comandante debe dirigirse al periodista y evitar mirar a la cámara, al aire o para abajo, ya que eso lo muestra dubitativo o evasivo. Respecto a la postura debe evitar mostrar signos de incomodidad o nerviosismo como cruzar los brazos o mover innecesariamente las piernas. El lenguaje corporal es crucial.
- › Deben ensayarse previamente las respuestas para las probables preguntas más duras, establecer el mensaje



El uso de las redes sociales antes, durante y después de los conflictos es una herramienta muy poderosa a disposición del comandante para la difusión de información al público.

positivo y focalizarse en controlar la entrevista, lo cual es fundamental.

- › En oportunidades, al finalizar con una respuesta puede ser que el periodista haga una pausa creando la sensación de insatisfacción de la contestación de su entrevistado. Este debe intentar no ceder ante esa finta, debiendo tener confianza en lo dicho y no rellenar con más información.

Especialistas en redes sociales

Las nuevas tecnologías en las comunicaciones y la explosión de internet han cambiado la manera en que las instituciones o quien desea comunicarse se relacionan con su entorno¹¹, cambiando la comunicación unidireccional a otra completamente bidireccional, donde en la mayoría de las oportunidades el destinatario tiene la última palabra.

Es por ello, que el uso de las redes sociales antes, durante y después de los conflictos es una herramienta muy poderosa a disposición del comandante para la difusión de información al público.

Los especialistas en redes sociales deben capacitarse especialmente en brindar asesoramiento sobre el alcance y poder que tienen las redes sociales en la actualidad, teniendo en cuenta que la información difundida por ese medio es un canal directo por parte de quien la produce, en sentido que no será difundida por periodistas que son pasibles de agregarle subjetividad a la información.

Actualmente hay numerosos cursos dictados por universidades respecto a este tema, por lo que es menester capacitar a este personal en los mejores institutos para luego explotar al máximo los conocimientos durante el desarrollo de las operaciones.

Especialistas en manejo de corresponsales en el campo

Los corresponsales de campo deben sentir la necesidad de acercarse al órgano de prensa del Teatro de Operaciones para obtener información oportuna y trascendente para satisfacer el interés del público. Por este motivo, es importante contar con un área para tal fin.

Respecto de la manera mediante la cual los corresponsales acceden a la información, hay varias posturas: una opción es la de integrarlos a las fracciones de combate, compartiendo las carpas, las comidas, los momentos de acción y de descanso con las tropas. Esto tiene resultados

muy positivos para ambas partes y, además, permite el entendimiento de las necesidades mutuas¹². Otra opción es la de capacitar al propio personal como corresponsal de campo integrando las fracciones de combate para que luego eleven boletines de noticias sobre los distintos eventos en los cuales formó parte.

De una manera u otra, el Órgano de Prensa debe permitir a los corresponsales de guerra ingresar a los lugares autorizados, como, también, darle las facilidades necesarias para que cuenten con las mínimas comodidades de trabajo.

La idoneidad y capacitación del personal militar de prensa permitirá coordinar adecuadamente a este grupo, al tiempo que también debe tener los conocimientos y experiencias para aplicar las reglas para su manejo, que estén contenidas en las directivas y órdenes emanadas de los elementos superiores.

Esta relación de trabajo irá fomentando la confianza entre los militares y los periodistas, la cual se favorecerá por la permanencia de estos últimos por períodos prolongados en el Teatro de Operaciones.

Es particularmente difícil ganar la confianza de los integrantes del órgano de prensa militar cuando los periodistas constantemente entran y salen de las unidades a las cuales son asignados. El no permanecer el tiempo suficiente entre los combatientes no les permite a los periodistas ni valorar el trabajo de aquellos ni compartir la realidad en la cual se están desarrollando¹³.

Por tal motivo es necesario instruirlos continuamente para lograr su adaptación a la vida de los combatientes. Esto es indispensable para entender las complejidades del caso y así poder transmitirlos al público con veracidad y exactitud.

Esta relación de trabajo irá fomentando la confianza entre los militares y los periodistas, la cual se favorecerá por la permanencia de estos últimos por períodos prolongados en el Teatro de Operaciones.

De hecho, el ex secretario de defensa estadounidense, Richard Cheney, destaca como sumamente importante el trabajo previo con la prensa al inicio del conflicto, que le permitió a las fuerzas armadas ganar experiencia y conocer los distintos perfiles de los periodistas, generando un aceptable nivel de confianza mutua¹⁴.

9. Shea, David J. & Gullick, John F., op. cit., p. 25. Traducción del autor.

10. Shea, David J. & Gullick, John F., op. cit., p. 32. Traducción del autor.

11. Ministerio de Defensa de España, "Conflictos, opinión pública y medios de comunicación. Análisis de una compleja interacción", *Cuaderno de Estrategia* N° 148, Instituto Español de Estudios Estratégicos. Centro Mixto Universidad de Granada-Mando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de Tierra. Granada, 2011, p. 135.

12. Shanker, Tom & Hertling, Mark, op. cit., p. 17.

13. Shanker, Tom & Hertling, Mark, op. cit., p. 17.

14. Aukofer, Frank & Lawrence, William, *America's Team. The odd couple*, The Freedom Forum First Amendment Center, United States of America, 1995, p. 101.

CONCLUSIONES

La idoneidad de la organización tiene que ver con aspectos esenciales que la tipifican como tal, aunque no hay dudas de que la capacitación de su personal como así también la estructura, son determinantes.

En principio queda a la vista la debilidad de la capacitación del personal militar en el ámbito de la fuerza en medios gráficos, televisivos y radiales, redes sociales y manejo de responsables de guerra, por lo que es necesario instruirlo con cursos preferentemente de posgrado en el ámbito civil que permitan una posterior interacción con los medios de prensa y con el manejo de información que sea pertinente comunicar.

Respecto a la incorporación de asesores civiles o periodistas en cuestiones particulares de comunicación, esto tiene una aceptación limitada, puesto que los mismos periodistas que quieren llevar información al público acerca de las actividades militares, necesitan ser informados por los que se consideran expertos en la materia: los militares.

Por su parte, el comandante tiene una gran responsabilidad en ese sentido, por lo que su capacitación y entrenamiento en materia de relaciones con los medios de prensa y su actitud para desenvolverse con éxito frente a los periodistas tiene una gran influencia en la obtención de una opinión pública favorable y, consecuentemente, permite un mejor manejo del conflicto.

En lo que respecta al oficial de prensa, que también puede desempeñarse como vocero, su deber es acompañar al comandante en la gran mayoría de las actividades que este realice, a efectos de estar imbuido de su intención para poder satisfacer los requerimientos de información por parte de los medios de comunicación.

La complejidad de la problemática que conforma el entorno de la guerra, así como también los hechos armados en sí mismos y la necesidad de transmitir un mensaje claro a la población nacional e internacional, requieren que personal capacitado en el tema se ocupe del asunto con idoneidad y solvencia. Estas características le permiten conocer profundamente el medio en el cual se desempeñan y, a la vez, tener la agudeza de anticiparse a los problemas, esforzándose por estar siempre un paso adelante.

Asimismo, cabe destacar que, independientemente del conflicto en cuestión, los militares deben entender que ya no poseen el monopolio sobre el control de la información en el campo donde se desarrollan las operaciones.

Carlos Álvaro Bazán

Mayor de Caballería del Ejército Argentino. Oficial de Estado Mayor. Licenciado en Estrategia y Organización y en Relaciones Internacionales. Posee la Especialización en Estrategia Operacional y Planeamiento Militar Conjunto. Actualmente se desempeña como Jefe del Escuadrón de Exploración de Caballería Blindado 11 "Coronel Juan Pascual Pringles".

Las nuevas tecnologías han invadido esa suerte de privacidad de la que se gozaba décadas atrás. Esta es una realidad y ciertamente un verdadero desafío en cómo manejar las distintas herramientas disponibles para evitar la proliferación de información sin ningún tipo de control, sobre todo aquella que perjudique la seguridad del personal, el desarrollo de las operaciones y la percepción que el enemigo tenga respecto de la propia conducción.

En otro orden de cosas, en el ámbito de los distintos niveles de conducción alguien debe dictar la política informativa de las operaciones. Normalmente será abordado por el más alto nivel militar o político.

En este sentido, los periodistas deben estar dispuestos a reconocer que en muchas oportunidades será indispensable respetar ciertas reglas en cuanto a divulgar cierta información. Es crucial que esto se entienda en términos de seguridad del personal, del desarrollo de las operaciones y de la sorpresa que se quiera lograr con el adversario. Los militares también deben entender que no se podrá construir una relación de confianza si la información que transmiten no es relevante o no describe los eventos principales que se están llevando a cabo.

Por estos motivos, es muy probable que las reglas que se implementen en esta relación entre ambos tengan que tener cierto grado de flexibilidad y algunas deban permitir la posibilidad de negociar entre las partes. Esta dialéctica impone la necesidad de que el personal también esté capacitado en técnicas de negociación para poder obtener resultados aceptables para las partes.

La relación de confianza que debe existir entre los militares y los periodistas se fortalece en la medida en que ambos puedan potenciar sus ventajas. De esta manera, las tropas deben también estar preparadas para interactuar con esta realidad, pudiendo ver a los periodistas como una oportunidad de mostrar a sus conciudadanos los sacrificios que están realizando por los intereses nacionales.

Un éxito militar adecuadamente transmitido por los medios de comunicación puede provocar un efecto multiplicador en los resultados.

Otro aspecto de igual importancia es la coherencia del mensaje. En virtud de la distinta naturaleza y la gran diversidad de formas de transmitir información por distintos medios (gráficos, televisivos, internet) es trascendente que no haya desigualdad o incoherencia en lo que se muestre en los distintos medios. Por el contrario, debe haber un sentido y una analogía en la macro visión del problema. Esto en términos concretos no es fácil de lograr, por lo que gran parte del esfuerzo del órgano de prensa tiene que orientarse hacia tal fin.

El órgano de prensa debe contar con una amplia preparación y conocimientos sobre las distintas dinámicas del complejo mundo de los medios de comunicación. Esto hará posible concebir y conducir una organización eficiente para cumplir acabadamente con su rol.

> ARTÍCULO CON REFERATO