



**ESPECIALIZACION EN ESTRATEGIA
OPERACIONAL Y PLANEAMIENTO MILITAR
CONJUNTO**

TRABAJO FINAL INTEGRADOR

**TEMA: TEATRO DE OPERACIONES Y MEDIOS DE
COMUNICACIÓN.**

**TÍTULO: “RELACIONES ENTRE EL COMANDANTE
DEL TEATRO DE OPERACIONES Y LOS MEDIOS DE
COMUNICACIÓN”.**

Alumno: Capitán de Corbeta Pablo Ezequiel Puglisi

Año 2012

Tabla de Contenidos

<u>Contenidos</u>	<u>Pág.</u>
Resumen.....	ii
Introducción.....	1
Capítulo I: Las relaciones de un Comandante de Teatro con los medios de comunicación	6
Capítulo II: Políticas cerradas.....	13
Capítulo III: Políticas abiertas.....	17
Conclusiones.....	21
Bibliografía.....	23

Resumen

En los conflictos armados de las últimas dos décadas ha aparecido un actor que, si bien no es nuevo, ocupa una novedosa posición en el frente: los medios masivos de comunicación. Prueba de ello es la primera Guerra del Golfo, donde las cadenas de noticias transmitían en vivo los bombardeos a Bagdad a partir del 17 de enero de 1991.

Estos medios masivos de comunicación se transformaron en un actor relevante que, de acuerdo a la conveniencia del medio como empresa, puede cooperar o dificultar la misión impuesta por el Comandante. De aquí que el curso de acción con respecto a la relación con los medios de comunicación no puede ser improvisado, sino que debe responder a un plan elaborado.

Este trabajo de investigación tuvo por objetivo definir de qué manera el Comandante del Teatro de Operaciones (CTO) se relaciona con los medios de comunicación y con qué propósitos establece esa relación, además de clasificar los tipos de relaciones que se pueden establecer entre estos.

Del análisis surge que el CTO dispone de una serie de herramientas para encarar su relación con los medios de comunicación llevando a cabo políticas cerradas – comunicados de prensa, gacetillas, entrevistas con preguntas pautadas- o podrá utilizar políticas más abiertas -conferencias de prensa, invitación a coberturas en el lugar de los hechos, entre otras– de acuerdo al análisis de la situación que el Comandante y sus asesores efectúen.

Palabras clave: Teatro de Operaciones – Medios de comunicación – Políticas cerradas – Políticas abiertas.

INTRODUCCIÓN

Cuando se habla de la relación de un Comandante del Teatro de Operaciones (CTO) con los medios masivos de comunicación se piensa habitualmente en la figura del vocero, esto es, alguien que comunica a los medios la posición de la institución ante determinados hechos. Esta figura resulta insuficiente ante la proliferación de noticias en tiempo real y la expansión de los medios masivos a las redes sociales donde prima la inmediatez de la primicia. En el Manual de Estrategia y Planeamiento para la Acción Militar Conjunta Nivel Operacional – La Campaña se señala que: “El Comandante de Teatro responsable de obtener el estado final operacional no es el único que se involucra en los aspectos militares. También pueden influir en la ejecución de la campaña países aliados, neutrales, organizaciones no gubernamentales, organizaciones de voluntarios privadas, la Cruz Roja Internacional, las fuerzas y observadores de Naciones Unidas y los medios de comunicación sociales. Todos estos actores deben ser tenidos en cuenta pensando que el contexto debe ayudar a obtener los objetivos de la estrategia. Los medios de comunicación sociales (prensa, radio, televisión, internet, etc.) requieren de un tratamiento particular. A diferencia de lo que ocurría en la primera mitad del siglo XX, donde los medios revestían un carácter informativo, en la actualidad, la adecuada relación con los medios se ha transformado en un elemento de comando más. Los Comandantes de Teatro deben estar entrenados en el permanente contacto con los medios durante la ejecución de la campaña”.¹

La rapidez con que los medios se incorporaron al uso de las redes sociales y las nuevas tecnologías y cómo estas influyen en el devenir de los acontecimientos mundiales hacen necesario el estudio de nuevas formas de implementar relaciones o nuevos procedimientos a la hora de encarar una estrategia de comunicación, sobre todo en situaciones de conflicto.

Con el avance de las nuevas tecnologías en telefonía celular, los celulares inteligentes (smart phones) y los sitios web de los grandes medios abiertos a la participación y el aporte de los lectores, la información aumentó sensiblemente su velocidad de difusión. Como aspecto negativo, en su lucha por informar primero el

¹ Manual de Estrategia y Planeamiento Para la Acción Militar Conjunta, Nivel Operacional – La Campaña; Revisión 2011; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas.

medio no suele profundizar la noticia. Una manera de contrarrestar esto para el Comandante del Teatro de Operaciones podría ser generar relaciones permanentes de manera tal de convertirse en una fuente confiable y accesible para el medio.

Al tratarse, en definitiva, de una relación entre actores que no siempre tendrán intereses en común es necesario establecer qué buscan uno y otro en dicha relación. El Comandante de Teatro buscará que los medios resalten los aspectos positivos de su accionar. En alguna oportunidad, incluso, será necesario que la información sea proporcionada en un momento dado para lograr el efecto buscado, sea para mantener o cambiar una determinada situación. Por otra parte, los medios necesitarán información precisa y confiable, acceso a los protagonistas de un hecho puntual, o incluso cierto atractivo en la noticia de manera tal que promueva el interés del destinatario del mensaje de dichos medios y que, en consecuencia, redunde en mayores ventas para la empresa periodística.

Sin embargo, una estrategia de abierta relación con los medios no garantiza que estos reflejen lo que el Comandante de Teatro está interesado en transmitir, ya sea porque los medios masivos de comunicación responden a intereses propios de una empresa o por incumplimiento de la ética profesional de algún periodista en particular.

Un ejemplo de este conflicto de intereses es la remoción de su cargo del General Stanley McChrystal, Comandante del Comando de Asistencia en Materia de Seguridad (ISAF por sus siglas en inglés) en Afganistán, por un artículo de la revista Rolling Stone titulado “The Runaway General” (“El General descontrolado”) publicado en junio de 2009, donde se citan declaraciones del propio General, en las cuales critica fuera de micrófono a su conducción superior, incluyendo al presidente de Estados Unidos, Barack Obama².

Hasta el momento, la nueva relación entre el Comandante de un Teatro de Operaciones y los medios masivos de comunicación a partir de los conflictos de esta década –Primavera árabe, conflicto Israel-Hezbollah, segunda invasión a Irak– no ha sido prácticamente analizada, si bien se han publicado varios artículos en revistas especializadas sobre el nuevo rol que juegan los medios y, especialmente, las redes sociales como actores en los conflictos actuales. En un artículo para la revista Military

² Boylan, Steven. “La relación entre las Fuerzas Armadas y los medios de comunicación social. Un ejercicio de paciencia estratégica.” *Military Review*, noviembre – diciembre 2011.

Review, el Coronel Thomas D. Mayfield III, del Ejército de los Estados Unidos, señala: “Uno de los desafíos que ahora encaran los comandantes es el de elaborar estrategias que reconozcan los cambios en la naturaleza de las guerras como resultado de los medios de comunicación social. Ya hay ejemplos de militares que han ignorado las realidades y han sufrido las consecuencias. El uso eficaz de los medios de comunicación social puede tener el potencial de ayudar a las Fuerzas Armadas a comprender mejor el entorno en que operan. Los medios sociales pueden permitir un uso más ágil de la información en apoyo a las operaciones. Por otra parte, pueden ser utilizadas para ayudar a lograr la unidad de esfuerzos con los socios en conflicto. Encontrar maneras inteligentes e innovadoras para ayudar a lograr los fines deseados puede ser la clave del éxito en un entorno de medios sociales en constante evolución”.³

En el dilema de diseñar su relación con los medios de comunicación, un Comandante de Teatro puede considerar dos alternativas generales: una política abierta, es decir amplia relación con los medios, sin restricciones en cuanto a temática y forma de abordar; o, por el contrario, una política cerrada, comunicando únicamente lo que el comando dispone a través de su vocero o por medio de gacetillas de prensa.

Cada una de estas modalidades tendrá sus ventajas y desventajas, en función de la situación con que se esté lidiando.

El problema de esta investigación puede resumirse en los siguientes interrogantes: ¿De qué manera el Comandante del Teatro de Operaciones se relaciona con los medios de comunicación? ¿Con qué propósitos establece esa relación con los medios?

Inicialmente, se tratará la relación de un Comandante de un Teatro de Operaciones, es decir un Comandante del Nivel Operacional. El tipo de operaciones sobre las que se investigará abarcará desde conflictos armados hasta tareas de apoyo a la comunidad.

Los medios masivos de comunicación se tratarán de un modo general, no limitándose a uno específico ni que se encuentre dentro del Teatro de Operaciones. Las

³ Mayfield III, Thomas. “La Estrategia de un Comandante para los Medios de Comunicación Social.” *Military Review*, julio – agosto 2011.

situaciones consideradas como ejemplo y de las que se extraerán experiencias serán del siglo actual con una proyección a futuro.

Este trabajo pretende compilar una serie de herramientas para atender situaciones relacionadas con los medios masivos de comunicación que agilice las relaciones de éstos con el Comandante de un Teatro de Operaciones. Esta compilación se basará en una selección de procedimientos y experiencias recientes.

Como objetivo general se plantea: definir de qué manera el Comandante del Teatro de Operaciones (CTO) se relaciona con los medios de comunicación y con qué propósitos establece esa relación. Clasificar los tipos de relaciones que se pueden establecer entre un CTO y los medios masivos de comunicación y definir los propósitos (intencionalidades) del Comandante para con los medios de comunicación en el Teatro de Operaciones.

Como intento de respuesta al problema de la investigación se afirma que: “Para conflictos donde exista un riesgo alto para la seguridad física, el Comandante de un Teatro de Operaciones puede utilizar una política cerrada en su relación con los medios de comunicación social –comunicados de prensa, gacetillas, entrevistas con preguntas pautadas– mientras que en situaciones de bajo riesgo podrá utilizar políticas más abiertas –conferencias de prensa, invitación a coberturas en el lugar de los hechos, entre otras–.”

El enfoque del trabajo será de tipo cualitativo y el diseño de investigación será descriptivo, ya que precisará las características del objeto de estudio.

En la investigación se utilizarán tanto fuentes primarias como secundarias. Se consultará bibliografía basada en situaciones de conflictos armados o Fuerzas Armadas en tareas de asistencia humanitaria donde hayan existido relaciones de importancia con los medios masivos de comunicación.

También se consultarán manuales o reglamentos de Comunicación Institucional elaborados por Fuerzas Armadas nacionales y extranjeras.

El trabajo se estructura en tres capítulos. En el Capítulo 1 se define una estructura posible para la Oficina del Prensa dentro de un estado mayor especial del CTO y se establece una clasificación de las herramientas que puede utilizar para establecer relaciones con los medios de comunicación. El segundo capítulo establece cuales de esas herramientas son las que mejor se adaptan a situaciones donde hay un riesgo para la seguridad física del personal desplegado, y en el tercer y último capítulo

se describen políticas menos restringidas en el contacto con los medios de comunicación aplicables cuando el riesgo potencial a la seguridad física del personal desplegado es lo suficientemente bajo.

CAPITULO I

Las relaciones de un Comandante de Teatro con los medios de comunicación

“La parte más difícil para los militares es comprender qué es una noticia y que lo que decimos no siempre resonará y superará todas las otras noticias del día”.

Coronel (R) Steven A. Boylan, Ejército de los Estados Unidos de Norteamérica (EUA).⁴

Ya se hable de conflictos armados, operaciones de mantenimiento de la paz u operaciones de asistencia humanitaria, es frecuente que un Comandante de Teatro de Operaciones tenga en cuenta a la hora de definir la estructura de su Estado Mayor, diversos aspectos en lo que hacen a la relación de dicho teatro con la comunidad civil en general y con los medios de comunicación en particular.

Si la interacción con la comunidad es alta, o el área del Teatro de Operaciones incluye localidades urbanas de relativa importancia, será necesario que incluya dentro de su Estado Mayor Especial un área a cargo de las relaciones con los medios de comunicación que variará en su estructura y dimensiones de acuerdo con la interrelación con los medios que se prevea.

Como expresa el Manual de Estrategia y Planeamiento para la Acción Militar Conjunta: “También debe considerarse imprescindible organizar una Oficina de Prensa dependiente del Comandante de Teatro, que tendrá como responsabilidad el enlace fluido con los medios. El Oficial/Funcionario de Prensa e Informaciones puede ser un funcionario civil o militar. Si el propio Comandante no transmite en persona sus mensajes, el Oficial/Funcionario de Prensa e Informaciones oficiará de vocero, entendiendo como tal al que transmite los mensajes que coadyuven a mantener a las propias operaciones dentro de los cauces previstos”⁵

⁴ Boylan, Steven. “La relación entre las Fuerzas Armadas y los medios de comunicación social. Un ejercicio de paciencia estratégica.” *Military Review*, noviembre – diciembre 2011.

⁵ Manual de Estrategia y Planeamiento Para la Acción Militar Conjunta, Nivel Operacional – La Campaña; Revisión 2011; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas.

Este Oficial/Funcionario debería ser designado por sus relaciones con los medios del Teatro de Operaciones, con el fin de asegurar una buena vía de enlace hacia los medios, que sirva como un puente para facilitar las tareas tanto del Comandante del Teatro como así también de los medios de comunicación. Su equipo podrá estar integrado, a semejanza a las demás oficinas del Estado Mayor, por oficiales, suboficiales, personal civil especializado en periodismo o comunicación y, ocasionalmente en función de la especificidad de la misión, por especialistas de una determinada materia.

En las misiones de Mantenimiento de Paz de Naciones Unidas, esta función la desempeña la Oficina de Información Pública (PIO, por sus siglas en inglés).

Según Phyllis Mihalas, estas son algunas de sus funciones:

- Desarrollar y dirigir la estrategia de comunicaciones, asistir a los medios de comunicación y asegurará que la población local esté informada sobre el mandato y el proceso de paz.
- Puede operar su propia emisora de radio o transmitir en estaciones locales, producir material de video para la televisión y publicar folletos informativos, afiches y panfletos, todos en diferentes idiomas locales.
- Puede dar trabajo a personal local, generalmente periodistas, que tienen buenos conocimientos y comprensión de las costumbres locales y tradiciones.
- Puede acreditar periodistas para tener acceso a Naciones Unidas y emitir tarjetas de identificación a reporteros que pueden ser verificados por los contingentes en el campo.
- Trabajar de manera cercana con las estructuras de información pública militar y los oficiales de información pública militar destinados en los contingentes, implementando la estrategia de comunicaciones.
- Es un recurso al que los Observadores Militares y pacificadores pueden recurrir para toda clase de información útil sobre el mandato, el proceso de paz y la misión. PIO puede ayudar a que los contingentes manejen sus relaciones con los medios de comunicación y puedan promocionar una imagen segura de los contingentes que participan en las actividades que ayudan a la comunidad local.⁶

⁶ Mihalas, Phyllis J. Observadores Militares de Naciones Unidas: métodos y técnicas para servir en una Misión de Observadores de Naciones Unidas – Instituto para Formación en Operaciones de Paz - 2008

La lectura del texto permite trazar varias analogías entre las tareas que desarrolla la Oficina de Información Pública de las Misiones de Paz de Naciones Unidas y lo que se podría esperar de la Oficina de Prensa dentro de las Fuerzas Armadas que estamos analizando. Como vemos, varias de sus funciones y tareas tienden a crear lazos con los medios locales como forma ineludible de asegurar una llegada eficiente del mensaje institucional al público.

“Es muy importante mantener buenas relaciones con los medios de comunicación para el cumplimiento de la misión. Como ejemplo se pueden citar las expresiones del General del Ejército Canadiense Lewis MacKenzie, respecto del conflicto en Yugoslavia: ‘Los medios eran el único sistema de armas importante que tenía. Los medios tenían mayor influencia sobre el mantenimiento de la paz y la mitigación de las atrocidades de los pacificadores’.”⁷

En el prólogo del libro “Media isn’t A Four Letter Word” de David J. Shea & John F. Gulick, el editor Richard C. Barnard de *Defense News* comenta al respecto:

“Las mejores relaciones con la prensa son simplemente buenas relaciones humanas. Llega a conocer a los periodistas que cubren tu industria. Hay muchos buenos allí afuera. Encuéntralos y dales una chance de que te lleguen a conocer. No tienes que llegar a ser condescendiente. Pero deberás alcanzar una relación de dar y recibir, basada en el entendimiento mutuo de que tu trabajo y tus objetivos diferirán a menudo.”⁸

Estas buenas relaciones no bastarán por sí solas para evitar la publicación de noticias adversas a las fuerzas desplegadas, pero posibilitarán al menos una vía para un eventual descargo o refutación de la información publicada.

El siguiente aspecto que el Comandante del Teatro, a través de su Oficial/Funcionario de Prensa e Informaciones, deberá tener en cuenta será establecer un plan o directiva concerniente a la relación con los medios de comunicación de manera de fijar reglas claras para su Estado Mayor y sus Comandantes subordinados, así como para la totalidad del personal que integra las fuerzas desplegadas, habida cuenta

⁷ Armada Argentina, Proyecto Manual de Procedimiento para la Interacción con la Prensa, 1° edición 2009 - JEPL 2010.

⁸ Shea, David J. & Gulick, John F. “Media isn’t a four letter word”. Electronic Industries Association. 1994. Prólogo del editor.

que, en los tiempos actuales, un simple celular sirve como difusor de información, sobre todo si permite el acceso a redes sociales.

A continuación se transcriben principios rectores para confeccionar planes de relaciones con los medios de comunicación del Proyecto Manual de Procedimiento para la Interacción con la Prensa, de la Armada Argentina, pero que se aplican a la situación general que se intenta establecer:

Los siguientes principios son fundamentales para cualquier plan de relaciones con los medios de comunicación:

Simplicidad: No importa cuán lógico o bien pensado sea el planeamiento de la operación. El comandante de la fuerza naval desplegada debe articularlo siguiendo una línea clara y coherente, para que la prensa y sus clientes puedan comprenderlo, de manera que se pueda obtener el necesario apoyo de la opinión pública nacional e internacional (si correspondiere).

- Utilizar un lenguaje sencillo y directo, incluso cuando se explican situaciones complejas.
- Hablar en frases cortas y simples que transmitan una idea por vez.
- Atenerse a lo que se sabe y a lo que se quiere transmitir.
- Explicar las cuestiones y describir la perspectiva de la misión con respecto a las mismas.

Nunca intentar manipular a los medios de comunicación. Los intentos por obstruir el trabajo de la prensa o manipularla dispararán actitudes hostiles, no fomentarán la cooperación y garantizarán la animosidad de los medios.

- Los medios de comunicación considerarán a los intentos de manipulación como una falla moral, obstáculo para la cooperación o fuente de desconfianza.
- Contestar las preguntas en forma franca, sin añadir afirmaciones que constituyan reservas.

Siempre intente dar a los medios de comunicación lo que desean y en forma oportuna. Por lo general, el periodismo de hoy requiere difundir acontecimientos en los que la velocidad, la cobertura, la exclusividad y la distribución de imágenes son prioritarias. Un plan de medios bien elaborado puede dar a los medios de comunicación exactamente lo que quieren y aún así ‘funcionar’ a favor del éxito de la misión. Lo que atrae la atención de los medios de comunicación también depende de factores complejos y a menudo imprevisibles, como la accesibilidad, lo que se percibe como interés

transnacional, las otras cosas que están sucediendo en el mundo y otros factores. Los medios están interesados en lo que le interesa al público, priorizándolo sobre el interés del Comandante de la fuerza desplegada.

- Buscar oportunidades de ofrecer a los medios de comunicación noticias que sean de interés para ambos.
- Tratar de vincular las cuestiones del Comandante de la fuerza naval desplegada con el panorama nacional e internacional (si correspondiere).
- Tener en cuenta el momento correcto: la oportunidad de obtener cobertura es mejor en un día con pocas noticias, a menos que se esté desarrollando una historia de último momento⁹

El Oficial/Funcionario de Prensa e informaciones –en adelante Oficial de Prensa– deberá disponer de una serie de herramientas para su relación con los medios de comunicación adecuadas según la situación. Para los fines del presente estudio, clasificaremos dicho grupo de herramientas de acuerdo a la relación con los medios de comunicación que el Comandante del Teatro decida establecer: políticas cerradas y políticas abiertas.

El caso de las políticas cerradas será desarrollado en el capítulo II; algunas herramientas que incluye son: comunicados, boletines, gacetillas de prensa y entrevistas con preguntas pautadas, entre otros.

Las políticas abiertas son descritas en el capítulo III y prevén, entre otras, estas formas de comunicación: entrevistas a miembros de la misión, conferencias de prensa, participación de los medios en actividades de las fuerzas desplegadas.

La elección de una u otra política a seguir la efectuará el Comandante de Teatro en función de su experiencia profesional, del asesoramiento del Oficial de Prensa, de la conflictividad o no del tema a abordar y de la urgencia en comunicar la noticia, evaluando la información disponible y las ventajas y desventajas que cada alternativa presenta.

Entre los aspectos a evaluar, se pueden considerar los siguientes:

⁹ Proyecto Manual de Procedimiento para la Interacción con la Prensa, 1º edición 2009 - JEPL 2010. Pág 3-3.

- ¿Hay una razón irresistible de no hablar públicamente sobre el tema en cuestión? ¿La información o el sujeto de discusión abarca información sensible o clasificada?
- ¿Intervienen otras partes, además de la fuerza desplegada, en la información que se está solicitando? Gobierno, países aliados.
- ¿Para qué medio están solicitando la información? ¿Cuál fue el tratamiento que dicho medio tuvo con el aspecto en cuestión? ¿Se aprecia alguna segunda intención en la nota o pedido de información solicitado?
- Si se determina que la historia puede ser negativa o controversial, ¿se gana o se pierde dando una entrevista? Esto es siempre una decisión difícil y debe ser analizada minuciosamente. Generalmente, a no ser que se declare algo, la posición de la fuerza no será escuchada y sustraída de la historia. En pocas palabras, la ausencia de declaración puede significar la aprobación de lo que se publicó.¹⁰

No obstante las previsiones que pueda tomar el Oficial de Prensa, el Comandante de Teatro o algún miembro de su Estado Mayor puede ser abordado por uno o varios periodistas, lo que se conoce como entrevista “por asalto”. La planificación de la directiva de comunicación deberá incluir lo que se denomina “Entrenamiento mediático”, que es aquel que dictan profesionales de la comunicación al personal de las Fuerzas Armadas para prepararlo para interactuar con los distintos medios y otorgar entrevistas.

A continuación se transcriben nueve recomendaciones para revelar información a los medios de comunicación de manera precisa y sin comprometer la seguridad:

- Generalmente, el tratar con honestidad y de manera oportuna con los medios de comunicación va en el mejor interés de la Institución. Si no se hace, se cederá ante los críticos que siempre estarán afanosamente a mano.
- Entender la necesidad de los medios de comunicación respecto a la velocidad de la información, y mediante un contacto diario, seguir trabajando para consolidar la primera percepción que se tiene de los medios.

¹⁰ Shea, David J. & Gulick, John F. “Media isn’t a four letter word”. Electronic Industries Association. 1994. Pág. 4

- Las autoridades tienen que aprender a tomarse su tiempo para expresar sus posiciones con respecto a los medios de comunicación. Deben usar un lenguaje breve y simple que los medios utilizarán y el público entenderá.
- Hacer uso de los medios de comunicación para informar al público proactivamente, no sólo para reaccionar ante las críticas.
- Entender que la noticia casi siempre es desviada hacia el lado de aquellos que están dispuestos a hablar con los medios de comunicación, y en contra de aquellos que responden: ‘Sin comentarios’.
- Recordar que los medios de comunicación serios, corregirán la historia para televisión, mientras que algunos otros medios rara vez lo harán, debido a las limitaciones de tiempo.
- Comprender que hay periodistas que quieren ser precisos y contar con historias equilibradas. Con demasiada frecuencia, los editores o productores de televisión se interponen en el camino e introducen controversiales temas de política y de presupuesto en una historia sobre nuestra gente, que por todo lo demás es positiva. El hacer que los periodistas puedan salir de este esquema y ver lo que pasa más allá, a bordo, en las bases o en el desarrollo de una operación, es un comienzo.
- Desempeñar el rol que usualmente realizan los medios. Entender que hay veces en las que es mejor mantener un perfil bajo; pero la mayor parte de las veces, no debe perder la oportunidad de contar su historia en los medios de comunicación a causa del miedo. Tenemos que decirle a la gente, a través de los medios de comunicación, qué pasa con nosotros.
- No ser susceptible. No vamos a poder ganar todos los enfrentamientos con los medios, pero debemos continuar comunicándonos con nuestra gente y con el público.¹¹

¹¹ Proyecto Manual de Procedimiento para la Interacción con la Prensa, 1º edición 2009 - JEPL 2010.
Pág. 6-6

CAPÍTULO II

Políticas cerradas

En este capítulo se abordarán aquellas situaciones donde exista un peligro real o inminente de violencia sobre la fuerza desplegada o la población civil residente en el Teatro de Operaciones, y por lo tanto, la situación hace que resulte conveniente el uso de políticas cerradas, es decir, la participación restringida de los medios en el desarrollo de las actividades de la fuerza desplegada.

Ejemplos de esta clase de situaciones podrían ser: conflictos armados, desastres naturales, accidentes que involucren personal o material de la fuerza desplegada, entre otros.

En estos tipos de conflicto, la participación abierta de los medios de comunicación puede contribuir a presentar una imagen errónea de las fuerzas desplegadas si no se cuenta con adecuada información sobre lo que está ocurriendo o si ésta se descentraliza demasiado.

“Una desventaja del sistema de periodistas incorporados es que los informes a menudo son instantáneos y les falta la perspectiva de toda la situación en el área de operaciones. Como consecuencia, cualquier situación que se informe puede aplicarse erróneamente a toda el área.”¹²

Pese a lo expresado, tampoco es conveniente negar toda información a los medios de comunicación, ya que se podría dar la equivocada impresión de estar incurriendo en censura, generando de este modo una mala disposición de los medios en contra del Comandante de Teatro y del accionar en general de las fuerzas desplegadas. El Comandante del Teatro, deberá decidir para estos casos cuál de las formas de relación con la prensa que estableció en su directiva será la más adecuada para el caso en cuestión.

Algunas de esas formas podrán ser: comunicados de prensa o gacetilla, entrevistas con preguntas pautadas, entre otros.

¹² Proyecto Manual de Procedimiento para la Interacción con la Prensa, 1º edición 2009 - JEPL 2010. Pág 3-6

Comunicados de prensa: Es un escrito muy breve que se utiliza para anunciar una convocatoria, describir la planificación de un evento a realizarse o bien para ampliar o matizar una información anterior. Este comunicado servirá para transmitir a la prensa la versión oficial de todas las actividades desarrolladas y los mensajes que interesan sean publicados.

La estructura seguirá la regla de la ‘pirámide invertida’ donde la redacción debe ir de lo más importante a lo menos importante, siguiendo el orden que se describe a continuación:

- **Título:** tiene que representar de forma resumida, clara e impactante, la información más importante que se quiso transmitir. No debe ser largo ni confuso.
- **Primer párrafo:** debe contener la información considerada vital, sin exceder las 5 líneas. Debe resumir el contenido del texto y crear expectativas para su lectura. Debe dar respuestas a las siguientes preguntas: qué, quién, cómo, cuándo y por qué.
- **Cuerpo de la nota:** luego del primer párrafo se incluirán otros donde se ampliará la información brindando detalles. Es habitual que se corten las gacetillas de prensa quitando el último párrafo. Por eso es conveniente que los datos se brinden de mayor a menor importancia.
- **Encabezado:** se coloca encima del título. Es un recuadro donde consta el logo de la Fuerza, las direcciones postales, de e-mail, incluyendo además los números de fax y teléfono.
- **Nº de Boletín Informativo:** debajo del encabezado se pondrá el titular que diga: ‘Boletín Informativo N°’. Se inicia con el número 1 al principio del año y se irá aumentando en forma progresiva con cada una de las gacetillas enviadas.
- **Lugar y fecha de confección:** se coloca entre el titular que especifica el número de boletín y el título.
- Es importante incluir al final del comunicado, el nombre y cargo del Jefe de Prensa y los datos de la oficina de prensa, porque una respuesta oportuna y ágil de la petición de un periodista ayuda para que la información promovida por la gacetilla de prensa sea mejor considerada, y con mayores posibilidades de ser incluida por los medios.¹³

¹³ Proyecto Manual de Procedimiento para la Interacción con la Prensa, 1º edición 2009 - JEPL 2010.
Pág. 5-2

Entrevista con preguntas pautadas: es aquella entrevista en la cual se acuerda con el o los periodistas los temas a abordar, de manera de evitar adentrarse en temas polémicos o abordar información clasificada o vital para el cumplimiento de la misión. Las coordinaciones de detalle serán efectuadas por el Oficial de Prensa, quien estará presente durante el transcurso de la entrevista de manera de supervisar el cumplimiento de lo acordado previamente.

“No sienta vergüenza de grabar la entrevista; después de todo, es exactamente lo que muchos periodistas hacen para asegurar precisión. Sus acciones no deberían ser diferentes. Grabar provee un registro de lo que se dijo y en qué contexto ocurrió la discusión. Ciertamente, un periodista que usa grabador es menos probable que cite mal una fuente.

Un último punto crítico: nunca provea información y luego diga al periodista la regla del juego que quiere aplicar, como por ejemplo, ‘eso es *off the record*’. Adivine qué: no lo es y no lo fue. Solamente se aplicará cuando el periodista acuerde aceptar la información fuera de registro antes que usted se la proporcione. Tenga como política no cambiar las reglas de juego durante el curso de la entrevista. Aunque en ocasiones sea necesario, los cambios sobre la marcha generan confusión”.¹⁴

En relación a lo expuesto en este capítulo, a continuación se transcriben unos conceptos vertidos por el General David Petraeus durante su análisis de actualización del combate el 21 de marzo de 2008, citado por el Coronel (R) Steven Boylan:

“Sólo un recordatorio para todos aquellos que andan por ahí haciendo estas entrevistas. Haga una breve reunión preparatoria para sincronizarse con el juego, antes de dar una entrevista, con un oficial de asuntos públicos que haya recolectado las noticias de última hora, que se haya mantenido al día con la inclinación preferida del periodista específico y todo lo demás. Pienso que en algunas ocasiones me sentí como si realmente tuviera todas las piezas del juego pero no hice una sesión preparatoria; en esas ocasiones fue cuando precisamente resultó que no estaba preparado ni contaba con todas las piezas del juego, no estaba concentrado y anduve a tientas. Así que, jamás se

¹⁴ Shea, David J. & Gulick, John F. “Media isn’t a four letter word”. Electronic Industries Association. 1994. Pág. 21

sienta demasiado cómodo en cuanto a dar una entrevista sin una preparación enfocada y, nuevamente, con ciertos datos de ‘inteligencia’ del oficial de asuntos públicos”.¹⁵

¹⁵ Boylan, Steven. “La relación entre las Fuerzas Armadas y los medios de comunicación social. Un ejercicio de paciencia estratégica.” *Military Review*, noviembre – diciembre 2011. Pág. 39

CAPÍTULO III

Políticas abiertas

En este capítulo se abordarán aquellas situaciones donde no exista un riesgo inminente para la seguridad física del personal desplegado en el área ni para la comunidad civil residente en el Teatro de Operaciones, y por ende, no haya impedimento para el uso de políticas abiertas, es decir, la participación poco restringida de los medios en el desarrollo de las actividades de la fuerza desplegada.

Como ejemplos de este tipo de conflictos se podrían mencionar tareas de ayuda humanitaria, campañas sanitarias o misiones de mantenimiento de la paz en conflictos ya estabilizados, entre otros.

Los medios de comunicación no siempre necesitarán conocer hasta el último secreto militar para cumplir con su función de informar un determinado hecho. De la misma manera, no toda operación donde intervengan las Fuerzas Armadas involucra, necesariamente, información clasificada.

En ciertas ocasiones los medios de comunicación, por sus características propias y su acceso a grandes públicos, pueden tener un rol clave en las tareas que llevan a cabo las fuerzas propias colaborando en el cumplimiento de la misión en la difusión de mensajes a la población civil o transmitiendo tranquilidad a las familias del personal desplegado.

“Puede ocurrir que para el caso de operaciones de carácter humanitario (apoyo a la comunidad, protección civil), donde intervienen distintos tipos de medios y personal naval, tanto en tiempo de paz como de conflicto armado, los medios de comunicación pueden constituir la única forma en que la misión de la fuerza desplegada llegue a los participantes en la zona de crisis, con la información que esas personas necesitan saber en relación con la ayuda humanitaria a recibir o, sencillamente, para informar que vías de comunicación estarán abiertas para que la población afectada pueda circular libremente.”¹⁶

¹⁶ Proyecto Manual de Procedimiento para la Interacción con la Prensa, 1º edición 2009 - JEPL 2010. Pág 3-1

Para llevar a cabo esta política, la directiva del Comandante de Teatro para la relación con los medios de comunicación preverá una serie de herramientas que se distinguirán por otorgar a la prensa una adecuada accesibilidad a la información que requiera.

Algunas de estas formas de comunicación podrán ser, entre otras, entrevistas, conferencias de prensa y participación de equipos periodísticos en actividades que desarrolle la fuerza desplegada.

Entrevistas: de la misma manera que en el caso descrito en el capítulo anterior, la preparación para la entrevista es clave para su éxito. La Oficina de Prensa deberá tratar de anticipar los temas que se abordarán y las posibles preguntas, incluyendo las malas o incómodas.

De contar con el tiempo suficiente, puede ser efectivo como parte del Entrenamiento Mediático realizar una entrevista piloto con el personal de la Oficina de Prensa donde se hagan todo tipo de preguntas, las fáciles y las incómodas. La entrevista puede ser filmada para evaluar las respuestas y el lenguaje corporal del entrevistado. Es un método práctico para eliminar muletillas y dar fluidez a la entrevista.

Conferencia de prensa: es aquella que se realiza ante varios medios de comunicación a la vez. Puede haber uno o varios entrevistados, entre los cuales se puede contar con especialistas en una materia determinada.

Entre las ventajas con que cuenta esta herramienta, permite multiplicar la difusión del mensaje al contar con varios medios que lo puedan transmitir. Al exponerse a las preguntas de medios de distinta clase y procedencia se gana también en credibilidad.

No es conveniente que se marginen medios por considerarlos adversos. Deberá estudiarse convenientemente la oportunidad favorable para realizar la conferencia, buscando capitalizar al máximo días y horarios para que el mensaje llegue a la mayor cantidad de público posible.

Participación de equipos periodísticos en actividades: cuando la situación lo permita, incorporar periodistas en una actividad determinada permite que las actividades realizadas por las fuerzas desplegadas sean transmitidas con una mirada más personal e íntima, otorgando a las actividades un aspecto más humano y cotidiano y, por ende, más fácil de comprender.

Por otra parte, el empleo de este tipo de recurso puede ayudar a revertir una percepción negativa por parte de los medios hacia las Fuerzas Armadas en general o las fuerzas desplegadas en el teatro en particular, como se aprecia en el relato del Coronel (R) Steven Boylan, quien se desempeñó como Oficial de Asuntos Públicos del General David Petraeus, Comandante de la Fuerza Multinacional-Irak en el año 2007.

“Sobre la base de mis observaciones y conversaciones con muchos representantes de los medios de comunicación, sentí que no le daba el suficiente valor o no consideraban creíble lo que estaba diciendo la Fuerza Multinacional-Irak. Esto era una gran preocupación. Si al Comando no se lo considera una fuente creíble, la difusión de la información al público estaría destinada al fracaso, antes de que tuviera la oportunidad de tener éxito.

Corregir esta percepción tardaría tiempo. Los medios de comunicación no cambiarían sus perspectivas o expectativas de la noche a la mañana. El método para el cambio era sencillo: proporcionar información oportuna y precisa, proveer acceso al Comando en todos los niveles, proporcionar una nueva guía del Comandante General de la Fuerza Multinacional-Irak a todos los Comandantes de División multinacionales y hacer responsables a los medios de comunicación por sus artículos.

Sabíamos que para cambiar las percepciones de los medios de comunicación tendríamos que cambiar nuestra metodología. Aquí es donde el método de las visitas al campo de batalla resultaron ser de gran valor. Los periodistas tendrían acceso directo al General Petraeus y podrían escuchar, ver, saborear y oler, al mismo tiempo, las mismas cosas que tanto él como su Estado Mayor estaban viendo. No habría nadie tras bastidores ni adjetivos color rosa para describir lo que estaba sucediendo. Los periodistas tendrían acceso a aquellos que proveían reuniones informativas al General Petraeus y a su Estado Mayor y podrían formular preguntas a las unidades en el terreno, así como a los iraquíes que se encontraban cerca.

Las visitas al campo de batalla permitieron que los medios de comunicación sacaran sus propias conclusiones, comprobaran que les estábamos informando los hechos como los conocíamos en ese momento. Dichas visitas permitieron que los periodistas pudieran cubrir los acontecimientos y, sobre todo, cambiaron las expectativas y percepciones del Comando.

Con el tiempo, las visitas al campo de batalla demostraron su valor en cuanto a mejorar, en términos generales, la exactitud de las noticias. El contexto y

caracterización de los informes procedentes de Irak pasaron de ser escépticos, cínicos y basados en opiniones, a informes con una comprensión más sutil y basados en hechos. Los resultados deseados estaban destinados a tener un público informado que pudiera tomar decisiones inteligentes. Algunos pueden argüir que eran ‘operaciones de influencia’ y, hasta cierto punto, lo eran. Sin embargo, nuestra estrategia mediática no era infame ni clandestina, sino con las cartas sobre la mesa, empleando información franca y objetiva. Los hechos y datos estadísticos fáciles de comprender permitieron que los medios de comunicación vieran, por sí mismos, la realidad en el terreno y pudieran elaborar mejores informes de lo que estaba ocurriendo en Irak.”¹⁷

¹⁷ Boylan, Steven. “La relación entre las Fuerzas Armadas y los medios de comunicación social. Un ejercicio de paciencia estratégica.” *Military Review*, noviembre – diciembre 2011. Pág 34

CONCLUSIONES

El cambio progresivo y de crecimiento exponencial de la participación de los medios de comunicación en cuanto a su alcance global, y en lo que nos concierne en particular, en su cobertura de los conflictos desde la segunda mitad del siglo XX, hace que sea necesario reevaluar permanentemente las relaciones que pueden darse dentro de un determinado Teatro de Operaciones con los medios de comunicación. Por un lado, para aprovechar ese alcance y lograr así un mejor cumplimiento de la misión; por el otro, para atenuar, mediante un eficiente planeamiento, los posibles efectos negativos que perjudiquen u obstaculicen nuestra tarea.

Para ello, es preciso que estos asuntos sean adecuadamente tenidos en cuenta y planificados, que se asigne a esta tarea personal capacitado y que se trabaje, en la medida de lo posible, con anticipación a los hechos. El establecimiento previo de buenas relaciones con los medios, no tan simples de conseguir por otra parte, será vital para el logro de estos propósitos.

Esta planificación debe ser puesta en conocimiento de los Comandantes subordinados y del personal en general, partiendo de la premisa que cada integrante de la fuerza es un comunicador y que muchas veces se comunica aún no queriendo hacerlo.

La relación del Comandante de Teatro de Operaciones con los medios de comunicación se verá afectada, entonces, por diversos factores: la evolución de la misión; el interés particular de los medios en qué aspectos desean resaltar de las acciones, teniendo en cuenta que en ocasiones el público, o la percepción que los medios tienen de éste, siente mayor atracción hacia las noticias negativas o controversiales que hacia las positivas.

En los capítulos II y III hemos analizado las políticas que un Comandante debería tratar de establecer con los medios de comunicación, en función del nivel de intensidad del conflicto. Hemos visto que para las situaciones donde exista riesgo para el personal desplegado, personal civil o para los mismos representantes de los medios de comunicación, el CTO dispondrá de una serie de herramientas que le permitan minimizar el flujo de información, reservando para sí mismo o su Oficial de Prensa la difusión del mensaje. En el capítulo III, al analizar situaciones donde el riesgo es bajo, vimos como los medios de comunicación pueden incluso colaborar con el cumplimiento

de la misión, considerando el acceso a grandes públicos y su capacidad para modificar una posible mala percepción de la opinión pública hacia las fuerzas. No debe perderse de vista, sin embargo, que los medios de comunicación pueden llegar a interesarse más en la fuerza desplegada como noticia cuando el nivel de conflicto es alto, o cuando se encuentran problemas o fallas; y, por el contrario, perder interés cuando el nivel de conflictividad baja.

El Comandante y su Oficial de Prensa deberán evaluar permanentemente los pros y los contras de cada política a emplear en función de la situación, tratando de capitalizar al máximo las posibilidades que los medios de comunicación proporcionan para el cumplimiento de la misión.

BIBLIOGRAFÍA

Manuales:

“Commander’s Handbook for Strategic Communication (Norfolk, Virginia; US Joint Forces Command, Joint Warfighting Center, 2008)

Manual de Estrategia y Planeamiento Para la Acción Militar Conjunta, Nivel Operacional – La Campaña; Revisión 2011; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas.

Proyecto Manual de Procedimiento para la Interacción con la Prensa, 1º edición 2009 - JEPL 2010.

Observadores Militares de Naciones Unidas: Métodos y técnicas para servir en una misión de Observadores de NN.UU. – Instituto para Formación en Operaciones de Paz. 2008.

Artículos:

Boylan, Steven, “La relación entre las Fuerzas Armadas y los medios de comunicación social. Un ejercicio de paciencia estratégica.” Military Review, noviembre – diciembre 2011.

Mayfield III, Thomas. “La Estrategia de un Comandante para los Medios de Comunicación Social.” Military Review, julio – agosto 2011.

Libros:

Shea, David J. & Gulick, John F. “Media isn’t a four letter word”. Electronic Industries Association . 1994