



TRABAJO FINAL INTEGRADOR

TEMA:

OPINIÓN PÚBLICA Y DEFENSA

TÍTULO:

**LA INTERACCIÓN CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN SOCIAL
PARA LA GESTIÓN DE UNA CRISIS**

AUTOR: MAYOR (EA) ARMANDO ALVAREZ

TUTOR: DRA MÓNICA SOTERAS

Año 2023

Resumen

Una situación de crisis implica inestabilidad, incertidumbre y una amenaza para las instituciones que la afrontan, anticiparse es la mejor de las estrategias, porque una vez que el contexto cambia, es difícil retomar la iniciativa y más aún tener certezas en un ambiente complejo. Una vez que se presenta la crisis, será necesario contar con especialistas capaces de gestionarla, de minimizar los daños y asesorar en el diseño de las estrategias de comunicación.

En este trabajo de investigación se analizará las principales situaciones de crisis que atravesaron las fuerzas armadas en la última década, identificando las estrategias de comunicación empleadas, las principales características y procedimientos de los medios de comunicación social en la gestión de la información. Posteriormente se analizará las competencias necesarias para integrar el órgano de prensa, con la finalidad de identificar las estrategias de comunicación que permitan un fluido intercambio de información con los medios de comunicación social.

Para lograr esa interacción recíproca entre los miembros de las fuerzas armadas y el periodismo en general, resulta clave entender al factor humano y adoptar medidas que conlleven a mejorar las relaciones interpersonales, orientando los esfuerzos a superar una situación de crisis en conjunto. Haciendo una comparación con una industria, se observa que, para la prensa, las imágenes, las declaraciones y la información, son su materia prima, para obtener un producto elaborado, como son las noticias, los informes especiales y los artículos periodísticos. Ese producto llegará a los consumidores con o sin la información oficial, por ello, los responsables de interactuar con la prensa, deben lograr ser los principales proveedores de la materia prima necesaria para esa industria de la información. En definitiva, está en juego la imagen de la institución y, por último, el control de calidad del producto, lo realizará la población en general a través de la opinión pública.

Esta investigación sirve de base para un asesoramiento de los órganos de prensa de las fuerzas en el diseño de las estrategias de comunicación, que permitan una interacción recíproca entre los integrantes de las fuerzas armadas y los periodistas en general, buscando un entendimiento mutuo en la gestión de la información en una situación de crisis.

Palabras Clave.

Defensa – Crisis – Prensa – Comunicación – Capacitación

Índice

Introducción	1
Capítulo 1	7
Análisis de las situaciones de crisis de las Fuerzas Armadas Argentinas en última década	7
Sección 1: Buque escuela fragata ARA “Libertad” retenida en Ghana.	9
Sección 2: Hundimiento del Submarino ARA “San Juan”.	11
Sección 3: Fallecimiento del subteniente Matías Ezequiel Chirino.	13
Sección 4: Incidente entre integrantes de un contingente en la Antártida Argentina.	15
Capítulo 2	18
Características necesarias para la gestión de la información ante una crisis	18
Sección 1: Principios y características de los periodistas	19
Sección 2: Características personales y profesionales para la gestión de la información	21
Sección 3: La formación profesional militar en organismos de educación superior	22
Conclusiones	25
Aporte Profesional	29
Bibliografía	30

Índice de Figuras y Tablas

Figuras

Figura 1: Las familias de crisis	8
Figura 2: Las cinco fases de la gestión de una crisis	8

Tablas

Tabla 1: Fases de la gestión de crisis del buque escuela Fragata ARA "Libertad"	10
Tabla 2: Fases de la gestión de la crisis del hundimiento del submarino ARA "San Juan"	12
Tabla 3: Fases de la gestión de la crisis del fallecimiento del Subteniente Chirino	14
Tabla 4: Fases de la gestión de la crisis por el incidente en la Antártida Argentina.	16
Tabla 5: Veinte principios permanentes del periodismo	19
Tabla 6: Objetivos específicos de la diplomatura internacional en comunicación y defensa	24

Introducción

La complejidad de los ambientes operacionales donde se desarrollan los conflictos, requiere una flexibilidad cognitiva que permita entender y observar la relación con diversos actores presentes con intereses propios, por ejemplo, los medios de comunicación social, ellos influyen directamente en la opinión pública y, en consecuencia, en el cumplimiento de la misión.

La cultura organizacional de las Fuerzas Armadas (FFAA) necesita incorporar aspectos para que sus integrantes logren desarrollar competencias que permitan relacionarse con los Medios de Comunicación Social (MCS), aunque esto implique correr riesgos en el diseño de las estrategias de comunicación. Pero es mejor comunicar oportunamente conceptos claros, demostrando profesionalismo ante situaciones de crisis, en lugar que el silencio que otorgue a los medios, la posibilidad de extraer conclusiones equívocas, ya sea por falta de conocimiento, por empleo de fuentes equivocadas o por un ánimo de publicar noticias que tengan un cierto grado de repercusión. Este cambio de paradigma resultará necesario para desempeñarse una situación de crisis en un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo.

Para lograr una eficiente gestión de la información se deberá analizar las competencias necesarias que deben poseer los responsables de relacionarse con la prensa en un teatro de operaciones o en una zona de emergencia, analizando como impactará su desempeño y la consecuente interacción con los MCS influirá de manera directa en la opinión pública. Fomentar una interacción recíproca entre los miembros de las fuerzas armadas y el periodismo en general, contribuirá en primer lugar a mejorar las relaciones interpersonales y posteriormente posibilitará una correcta gestión de la información. Se obtendrá una confianza mutua como resultante sinérgica que permita afrontar de mejor manera una situación de crisis.

Sin buscar una comparación con la realidad argentina, se puede analizar un artículo publicado por el Coronel del ejército de los Estados Unidos de América Steven Boylan (2011), donde analiza la relación de las fuerzas armadas con los MCS y la compara con un matrimonio, mencionando que la luna de miel terminó hace mucho tiempo y ambos conocen lo peor de cada uno, pero no es posible pensar en una separación permanente, considera que en ocasiones la fricción es saludable y beneficiosa, pero si hay demasiada, la relación tiende a deteriorarse. Ante una situación de crisis, una correcta relación interpersonal, producto de un intercambio fluido de información, puede contribuir a evitar las fricciones propias del entorno.

Una comunicación existe cuando un emisor y un receptor logran entender sus mensajes, a través de un canal, dentro de un contexto y con un código determinado, pero en ese concepto inicial de comunicación hay obstáculos que pueden impedir ese diálogo. En esta investigación

se hará énfasis en ese ruido que impide que un mensaje llegue a sus receptores, esas fricciones se las encuentra en la interacción con los canales de comunicación o en un cambio en el contexto que derive en una crisis.

Una situación de crisis puede ser entendida desde distintos conceptos, sin embargo, las principales definiciones orientan a una situación no deseada, donde se observa inestabilidad, amenaza a los valores institucionales y es necesario adoptar medidas para dar una respuesta a los acontecimientos, y así, estructurar la situación para mitigar sus consecuencias y aproximarse a una posible solución. Estas situaciones denominadas crisis, también pueden ejemplificarse con desastres naturales como inundaciones, incendios o terremotos, también ante una situación económica, geográfica, política o social que afecten la seguridad y el bienestar de la población en general.

Una crisis organizacional puede entenderse como una amenaza significativa para las operaciones o la reputación de la organización que puede tener consecuencias negativas para las partes interesadas y/o la organización si no es manejada adecuadamente (Coombs, 2015). En esta investigación se analizará las variables presentes en las distintas crisis que afrontaron a las FFAA como institución y lograron influir en su imagen institucional ante la opinión pública. Normalmente no es posible prever una crisis, pero es posible adoptar medidas para que al momento de presentarse la misma, las consecuencias tengan menor impacto en la imagen o en la estabilidad de la institución.

El análisis de variables permitirá identificar el tipo de crisis, las fases y los grupos de interés, para gestionar la información y confeccionar un plan de estrategias de comunicación de acuerdo con el perfil de crisis (Mitroff & Pearson, 1997). Esta relación militar-mediática puede ser entendida como una relación teleológica entre fines y medios, donde el fin será la gestión de la información en una situación de crisis, y los medios empleados serán los MCS existentes en el teatro de operaciones o en la zona de emergencia.

En la doctrina conjunta que guía a las fuerzas en el manejo de los asuntos civiles o territoriales, se menciona la necesidad de una minuciosa observación de los medios masivos de comunicación durante un conflicto, a fin de que los comandantes, puedan mantener adecuadas relaciones entre sus fuerzas, las autoridades y población civil en general, que tiendan a minimizar las interferencias que pudieran producirse sobre el desarrollo de las operaciones militares (EMCFFAA, 2019).

El comandante de un teatro de operaciones o de una zona de emergencia conducirá sus medios para el logro de un efecto final deseado, interactuando con distintas agencias presentes en el conflicto, o en la crisis. En la doctrina para el planeamiento de la acción militar conjunta,

los medios masivos de comunicación se identifican como prensa, radio, televisión y redes sociales, y son considerados como agencias que requerirán un tratamiento particular, por ello es considerado como imprescindible organizar una oficina de prensa dependiente del comandante y la misma tendrá como responsabilidad el enlace fluido con los medios y la ayuda humanitaria dentro del teatro de operaciones (EMCFFAA, 2019).

Desde el año 2010, hasta la fecha, se han desarrollado ejercicios de protección civil conjunto y con participación de distintos organismos civiles, sumado a la constante participación real en incidentes de menor magnitud ocurridas en el país y el destacado papel desempeñado por las FFAA durante la pandemia producida por el virus COVID-19, le aportan un alto grado de preparación, flexibilidad y comprensión de la problemática compleja. (Poder Ejecutivo Nacional, 2021). La operación militar de apoyo realizada en ese contexto es considerada como un antes y un después en la gestión de una crisis. Si se analiza en esta década las principales situaciones críticas que atravesaron las FFAA como institución, se pueden obtener conclusiones que permitan llevar a cabo una correcta gestión de la información y buscar mejorar la relación con los medios masivos de difusión.

El jefe de estado mayor conjunto mencionó en una entrevista que la pandemia permitió visibilizar el correcto accionar de las FFAA, considerando que la institución posee una imagen positiva según las encuestas realizadas (Paleo, 2022). Además, un estudio elaborado por la consultora de imagen y gestión política (CIGP) determinó que las FFAA como institución, es considerada con aquella que posee el mayor nivel de confianza en la opinión pública, en una muestra probabilística en mayores de 16 años (CIGP, 2023).

Si se analiza el origen de la palabra opinión, es tomada del latín *opinio*, y se utiliza para referirse a un estado cognitivo, es la acción o el efecto de formar un juicio de algo cierto. Además, se puede entender desde el punto de vista moral o de costumbre, donde se hace referencia a un comportamiento socialmente correcto. Etimológicamente, la palabra pública, también es tomada del latín *poblicus*, y hace referencia a los aspectos relacionados de interés de todos los habitantes de un pueblo.

El concepto de opinión pública integra las diferentes formas de expresión que una comunidad puede tener respecto a temas públicos, puede entenderse también como la forma de reacción o de pensar del pueblo ante determinados eventos políticos, sociales, económicos o culturales. Los MCS y las nuevas tecnologías, como las redes sociales, han facilitado y ampliado las formas de expresión de la opinión pública, si bien claramente es un concepto abstracto, hace referencia a una forma de expresión de una comunidad, por ello se ha convertido

en el centro de atención para cualquier actor político que busque influir en el colectivo imaginario, con ánimos de lograr una adhesión a sus intereses.

Refiriéndose a la defensa y a la comunidad en general, Paulo Botta (2021) expresa que el problema es estar demasiado abocado a pensar en defensa nacional en términos de recursos financieros, mientras se deja de lado a que la ciudadanía cada vez entiende menos la necesidad de defender los recursos nacionales. Luego, sostiene que la problemática se adecua a que el sector castrense no ha amplificado el alcance de sus necesidades al grueso de la ciudadanía, generando que estas no tengan relevancia y se conviertan en demandas del ciudadano medio con la realidad de la defensa. Por último, sostiene que la Defensa Nacional, como institución del estado, tiene que trabajar en fortalecer los puntos de unión y buscar actuar como una fuerza centrípeta, que lleve a la gente a la unidad, esa es la base para la protección eficaz de los bienes sociales.

En esta era de la información, los medios de comunicación se extienden a cualquier comunicador que posea voluntad de ser un medio de información en sí mismo, esto es facilitado por internet, por los sistemas satelitales y por sobre todo por la telefonía celular, donde en el lema de una de las plataformas de videos más usadas, motiva a los usuarios a ser ellos mismos los administradores, y les otorga la libertad para transmitir y compartir diversos contenidos audiovisuales sin restricciones aparentes. (Castro, 2020)

La cantidad de la información dentro del ambiente operacional se ve favorecida por diversas variables, como los medios de comunicación formales e informales existentes, por el fácil acceso a la televisión, por la velocidad, por las redes sociales y también por los múltiples dispositivos interconectados entre sí. Esta red de información tiene repercusiones directas en el desarrollo de las operaciones militares tanto para cumplir su misión principal como las complementarias. Sin embargo, la gestión de la información y la relación con los medios masivos de comunicación, normalmente no son considerados como un aspecto relevante en el proceso de toma de decisiones, ya sea por no contemplar el tiempo para tratar los aspectos correspondientes o por designar personal que no posee las competencias adecuadas, dando origen a procesos de desinformación o ausencia de una estructura que gestiona la información en una situación de crisis. (Deambrogio, 2014)

En los análisis realizados sobre la gestión de información, una de las clasificaciones de las herramientas que dispone el comandante para relacionarse con la prensa, pueden ser entendidas como políticas cerradas o políticas abiertas. La primera clasificación incluye entre otras a los comunicados de prensa, las gacetillas de prensa y entrevistas estructuradas con

preguntas pautadas, mientras que las políticas más abiertas se identifican a las conferencias de prensa, invitaciones y acceso a los lugares de los hechos. (Puglisi, 2012)

En una conclusión de la tesis presentada por González Lacroix (2021) sobre defensa nacional y opinión pública, afirma que existe un desafío de incluir asuntos militares en la agenda pública del estado, con el objetivo de transmitir tanto la realidad que aqueja al sector, como posicionar los valores y principios que defienden las FFAA. Para ello plantea dimensionar a través de la comunicación estratégica las oportunidades que existen para el sector y además establecer mecanismos de acercamiento entre distintos actores que forman parte del núcleo de asuntos de la defensa, entre militares, académicos, medios, sistema político y la sociedad civil.

La desinformación o el empleo de fuentes equivocadas por parte de la prensa, son los riesgos que el comandante debe identificar y analizar, para luego minimizarlos mediante una estrategia de comunicación que permita cumplir con los objetivos orientados a la población civil. Por ello resulta necesario promover una relación militar-mediática que favorezca a la gestión de la información ante una situación de crisis.

En definitiva, en la relación de las fuerzas y los comunicadores sociales no siempre coincidirán en sus intereses, ya que la conducción de la fuerza orientará sus principales esfuerzos a la gestión de la crisis, buscando en cierta medida que los medios resalten los aspectos positivos de su accionar. Por otra parte, los medios buscarán, normalmente, la primicia, la información en los lugares de los hechos y con una prontitud que beneficie captar el interés de la población en su conjunto, y en ocasiones, dejando de lado algo tanpreciado como lo es la confiabilidad y credibilidad de las fuentes.

Esta investigación surgió para dar respuesta al siguiente problema ¿Cómo lograr una interacción recíproca con los medios de comunicación social en la gestión de la información ante una situación de crisis?

Con la presente investigación se busca analizar los acontecimientos que derivaron en una situación de crisis para contribuir al planeamiento, análisis y a la elaboración de estrategias de comunicación de las FFAA. Asimismo, se busca revalorizar el factor humano como clave en las relaciones públicas, entre los miembros de las fuerzas armadas y el periodismo en general, siempre a la luz de la credibilidad y el profesionalismo que contribuyen a la opinión pública.

Teniendo en cuenta que en la presente investigación se abordaran conceptos de crisis, es preciso determinar que el estudio tendrá un alcance nacional y no se considerará la posibilidad de una escalada del mismo, hasta el punto de analizar el enfrentamiento de interés nacionales que derive en un conflicto internacional.

Se limitará el análisis de los MCS tradicionales, exclusivamente, a sus funciones en la gestión de la información, sin tener en cuenta su orientación política o preferencia ideológica, dejando de lado sesgos que impidan un análisis objetivo y diferencias que provocan fricciones durante la gestión de la información en una situación de crisis.

Durante la investigación se buscará analizar situaciones de crisis que afectaron en alguna medida la imagen de las FFAA, como institución, y tuvieron una repercusión nacional, para poder extraer conclusiones que permitan cumplir con el objetivo general, limitándose a las situaciones de crisis sucedidas en los últimos diez años en la Argentina.

La investigación contribuirá para hacer una aproximación a las características y competencias necesarias que debe poseer el personal de un órgano de prensa para favorecer la relación y una interacción recíproca con los medios de comunicación, logrando de esa manera, un eficiente asesoramiento por medio de estrategias de comunicación que permitan la gestión de la información ante una situación de crisis, favoreciendo así, a la imagen de las fuerzas armadas en la opinión pública.

Para dar respuesta al interrogante inicial se estableció que el objetivo general es identificar las estrategias de comunicación adecuadas para lograr una interacción recíproca con los medios de comunicación, que permitan gestionar la información antes, durante y después de una situación de crisis. Para el logro del mismo se adoptó como hipótesis que una planificación de estrategias de comunicación y el desarrollo de vínculos interpersonales, favorecen una interacción recíproca con los medios de comunicación social, permite gestionar correctamente la información ante una situación de crisis y contribuirá de manera directa en la imagen institucional y en la opinión pública

Durante la investigación se empleará el método deductivo, en el primer capítulo, con un diseño explicativo, se analizarán y describirán las principales situaciones de crisis de la última década para identificar las estrategias de comunicación empleadas y su repercusión en los MCS. Mientras que en el segundo capítulo se analizará las características y principios que orientan el accionar de los periodistas para identificar las capacidades y competencias necesarias del personal responsable de la gestión de la información favoreciendo un correcto desempeño en sus funciones. Posteriormente, como técnica de evaluación se realizará un análisis bibliográfico de información obtenida de libros y artículos periodísticos en su mayoría y finalmente, de manera deductiva, se elaborarán conclusiones para dar respuesta al objetivo general planteado, afirmando o refutando la hipótesis que se propone.

Capítulo 1

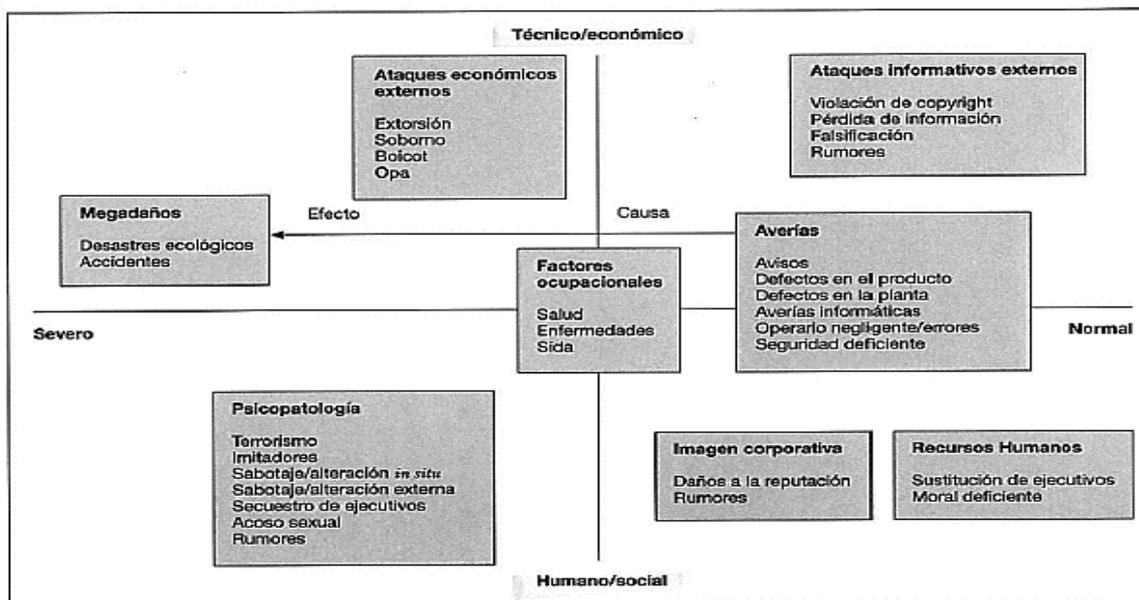
Análisis de las situaciones de crisis de las Fuerzas Armadas Argentinas en última década

En el capítulo se analizará las principales situaciones de crisis que atravesaron las FFAA durante los últimos diez años para identificar las estrategias de comunicación empleadas para gestionar la misma y también los procedimientos empleados por los medios de comunicación social.

Inicialmente, es preciso aclarar que para el análisis se empleó como base, la propuesta realizada por Ian Mitroff y Christine Pearson en su guía para mejorar la preparación de frente a una crisis. En este libro se puede clasificar las crisis en un grupo de familias según sus características y luego presenta las distintas fases de una crisis para lograr identificarlas y minimizar su impacto en la organización. Las categorías genéticas de familias de crisis van desde las crisis técnicas y económicas hasta crisis humanas y sociales, permitiendo que cada organización pueda extender las interpretaciones tradicionales para incluir otras que mejor se adapten a sus necesidades, con el objeto de incrementar la preparación y reducir de su vulnerabilidad ante una probable crisis.

Una crisis, casi nunca ocurre de manera aislada, normalmente, el surgimiento de una crisis activa la ocurrencia simultánea o una reacción en cadena de otras crisis. Una organización debe estar preparada para gestionar al menos una crisis potencial de cada una de las familias de las crisis. Generalmente, una preparación de este tipo implica la disponibilidad de recursos materiales y humanos. Sin embargo, sostienen que la preparación para afrontar al menos una de cada familia de crisis, ofrece un cierto grado de protección para las restantes de la misma familia.

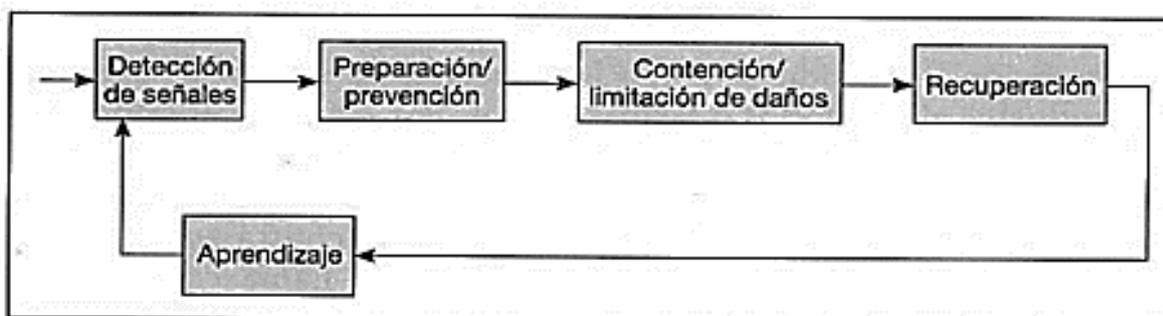
Para entender la clasificación y poder ubicar gráficamente a las familias de las crisis, se las incluye en dos ejes. El eje vertical muestra la diferenciación entre crisis que son vistas como esencialmente técnicas o económicas en su origen y aquellas que son esencialmente humanas o sociales en su origen. El eje horizontal muestra la normalidad observada en oposición a la anormalidad de una crisis, o sea, las ubicadas a la derecha de la figura se explican por sucesos relativamente cotidianos y normales, tales como la avería de un equipo por desgaste o por error de un operario, mientras que los que quedan en el extremo izquierdo parecen tener causas más complejas (Mitroff & Pearson, 1997).

Figura 1:*Las familias de crisis*

Fuente: Ian Mitroff y Chistine Pearson.

Una crisis puede ser identificada según sus origen y características como un ataque económico externo, ataque informático externo, mega daños, factores ocupacionales, averías, psicopatología, imagen corporativa y de recursos humanos.

Relacionado a las fases que atraviesa toda organización durante una crisis se pueden identificar cinco fases, la dificultad radica en detectar cada una de ellas, sobre todo identificar las señales iniciales para poder anticiparse a una crisis.

Figura 8:*Las cinco fases de la gestión de una crisis*

Fuente: Ian Mitroff y Chistine Pearson.

La primera fase de la gestión de una crisis es la detección de señales, la segunda es la preparación o prevención, luego la contención o limitación de daños, para llegar a la recuperación y la quinta fase es la de aprendizaje. Esta última fase conlleva reflexionar sobre las lecciones aprendidas, ya sea luego de atravesar la crisis o de experiencias observadas en otras organizaciones.

“Las organizaciones preparadas para la crisis presentan una mentalidad muy diferente de aquellas que son propensas a la crisis. Las organizaciones preparadas para la crisis evalúan constantemente sus estructuras operativas y de gestión, mientras que las organizaciones propensas a la crisis tienden a olvidar o incluso a ignorar las señales que indican un punto débil potencial en operaciones o estructuras.” (Mitroff & Pearson, 1997, p36)

Esta investigación busca, claramente, hacer énfasis en esta última fase, analizando las estrategias de comunicación empleadas para gestionar la información durante las crisis, con la finalidad de identificar aquellas características y cualidades que posibiliten incrementar el desempeño del personal responsable de la comunicación institucional de las FFAA.

Las principales crisis que se analizarán en el presente trabajo, están ordenadas cronológicamente, se estudiará inicialmente la retención del buque escuela Fragata ARA “Libertad” en el país de Ghana , posteriormente el lamentable hundimiento del submarino ARA “San Juan”, hasta llegar al año 2022 donde se analizará la gestión de la crisis provocada por el fallecimiento del subteniente Chirino y por último un incidente entre integrantes del contingente de la base Marambio en la Antártida Argentina.

Sección 1: Buque escuela fragata ARA “Libertad” retenida en Ghana.

Anualmente los egresados de la Escuela Naval tienen su bautismo en aguas internacionales y recorren puertos de distintos países a lo largo y ancho del océano atlántico, pero en esta oportunidad no logró finalizar en los seis meses previstos, ya que entre el 4 de octubre y el 19 de diciembre del año 2012, el buque escuela argentino estuvo detenido en el puerto de Ghana por un reclamo económico de ese país.

Esta crisis tuvo repercusión internacional, mostrando falencias de carácter diplomáticas y deterioro en la imagen del país. A pesar de que fueron repatriados algunos tripulantes por modo aéreo, permanecieron en la Fragata el capitán y la tripulación necesaria para su funcionamiento, esperando una solución diplomática a la crisis. La cancillería argentina exigió a Ghana la liberación inmediata e incondicional del buque escuela y su reaprovisionamiento

para poder partir del puerto de Tema, informando a la prensa esta medida por medio de un comunicado número 376/12. (Cancillería Argentina, 2012)

El 15 de diciembre el Tribunal Internacional del Mar emite una gacetilla de prensa número 188, donde manifiesta que Ghana deberá liberar inmediata e incondicionalmente a la Fragata ARA “Libertad”, y garantizar que el buque, su comandante y tripulación estén en condiciones de abandonar el puerto de Tema y los espacios marítimos bajo la jurisdicción de Ghana, además la el reabastecimiento correspondiente (La Nación, La Nación , 2012). El arribo del buque escuela fue el 10 de enero de 2013, con la presencia de los familiares de los tripulantes y medios de comunicación social en el puerto de Mar del Plata. El gobierno nacional demostró, durante la gestión de la crisis, una permanente actitud optimista para la liberación de la fragata y una postura enérgica en la defensa de la soberanía y un símbolo nacional ante organismos internacionales.

Tabla 1: Fases de la gestión de crisis del buque escuela Fragata ARA "Libertad"

Fases de la gestión de la crisis del buque escuela Fragata ARA “Libertad”

FASES	ACTIVIDADES Y MEDIDAS ADOPTADAS
DETECCION DE SEÑALES	Imposibilidad de pago, demandas y resoluciones internacionales en contra de la deuda contraída por empresas argentinas.
PREPARACIÓN / PREVENCIÓN	Comunicación y coordinaciones con organismos internacionales y otras embajadas.
CONTENCION, LIMITACION DE DAÑOS	Gestión de cancillería argentina, designación de un vocero, repliegue de personal por modo aéreo, comunicados de prensa.
RECUPERACIÓN	Coordinación para el regreso del buque escuela, recibimiento del personal, comunicación interna a los miembros de la fuerza y a los familiares.
APRENDIZAJE	Interpretación nacional del significado del buque escuela, influencia de las relaciones internacionales en la soberanía nacional.

Nota: El cuadro sintetiza las principales actividades y medidas adoptadas que se identificaron en cada una de las fases de la gestión de la crisis (Elaboración Propia).

Analizando la crisis con la óptica presentada con anterioridad, es posible identificarla como un ataque económico externo, originado por un inconveniente ante incumplimiento de acuerdos económicos entre fondos de distintos países, con intervenciones de organismos

internacionales e influencia de la cancillería, pero aun así pudo influir de manera negativa en la imagen institucional de las FFAA, como también en la opinión pública internacional.

Los medios de comunicación tuvieron una gran influencia durante la crisis, presentando informes anteriores al hecho, dando a conocer historias de vida de la tripulación embarcada, generando de esa manera empatía con la población en general. El suceso acaparó la atención de los medios de comunicación, convirtiéndose en un tema central de discusión y preocupación para la sociedad.

Los principales medios televisivos, radiales y de prensa escrita dedicaron amplios espacios para informar sobre la situación, sus consecuencias políticas y económicas, así como para analizar el contexto internacional de la disputa financiera que llevó a la retención de la fragata. La retención de un símbolo tan emblemático para el país reflejó un sentimiento de solidaridad nacional y un amplio respaldo del público en general para su liberación, tanto a nivel nacional como internacional.

Considerando que la última fase de la crisis es el aprendizaje, en la conducción de la fuerza quedó demostrada la necesidad de contar con una oficina de comunicación institucional capaz de gestionar la crisis con mayor participación y con un vocero que pueda cumplir con los requerimientos de información de los MCS o de las familias de la tripulación, siendo la fuente de mayor confianza y veracidad de los hechos.

Sección 2: Hundimiento del Submarino ARA “San Juan”.

El 15 de noviembre del año 2017, el país perdió uno de los submarinos emblemáticos de la armada argentina, había iniciado su recorrido desde la base naval de Ushuaia para llegar a su apostadero habitual en Mar del Plata con una tripulación de 44 integrantes. El submarino implosionó producto de una serie de desperfectos técnicos mientras realizaba una misión de patrullaje por el litoral marítimo a 432 kilómetros de la costa patagónica, a la altura del golfo de San Jorge.

La cobertura mediática fue tanto nacional como internacional, la prensa cubrió permanentemente la noticia, acompañando la incertidumbre de los familiares de la tripulación y del público en general. La gestión de la información fue centralizada desde el Ministerio de Defensa, designado un vocero perteneciente a la Armada Argentina, esta medida contribuyó a la veracidad de la información mientras se realizaban las actividades de búsqueda y rescate.

El 30 de noviembre a través de los canales de televisión el vocero de la Armada Argentina leyó la gacetilla de prensa número 50 donde daba por finalizada la fase de rescate, pero continuando con la búsqueda del submarino por medio de una integración de medios estatales, internacionales y privados. Se informó las horas destinadas a la actividad, los países que colaboraron y los medios empleados, por último, menciona la existencia de una anomalía hidro acústica, detectada por dos fuentes diferentes de organismos internacionales, en proximidades de la última posición conocida del submarino ARA “San Juan”, consistente con una explosión. (Infobae, Gacetilla de Prensa nro 50, 2017).

Finalmente, un año después de lo ocurrido, se identificó los restos del submarino en una profundidad de 907 metros de profundidad, en cercanías al lugar donde había sido reportado desaparecido.

Tabla 2:

Fases de la gestión de la crisis del hundimiento del Submarino ARA “San Juan”

FASES	ACTIVIDADES Y MEDIDAS ADOPTADAS
DETECCION DE SEÑALES	La reparación del submarino se extendió desde el 2007 al 2014, desperfecto técnico en la válvula de acceso de aire, antigüedad del material.
PREPARACIÓN / PREVENCIÓN	Limitación de horas de navegación y de instrucción
CONTENCION, LIMITACION DE DAÑOS	Designación de un vocero oficial, coordinaciones internacionales, empleo de medios para la búsqueda, informes periódicos y contención a las familias de la tripulación
RECUPERACIÓN	Homenajes, reconocimientos, pensiones y condecoraciones a familiares de las víctimas, realización de un concejo de guerra para deslindar responsabilidades. Destitución y sanciones disciplinarias
APRENDIZAJE	Revisión del mantenimiento de los medios, trazabilidad logística, conformación de una oficina de prensa y designación de un vocero capacitado, lectura y difusión de las gacetillas de prensa.

Nota: El cuadro sintetiza las principales actividades y medidas adoptadas que se identificaron en cada una de las fases de la gestión de la crisis (Elaboración Propia).

Analizando esta crisis, es posible identificarla como una avería de material, originado por una implosión del submarino durante una misión de patrullaje. Considerando la pérdida de la tripulación, el impacto en la prensa internacional y la necesaria colaboración de organismos internacionales en la búsqueda del submarino, la crisis puede ser calificada como un daño a la imagen corporativa de las FFAA. Posteriormente, un consejo de guerra a cargo de realizar las investigaciones correspondientes, dictaminó la suspensión y sanciones disciplinarias al personal de la armada con cierta responsabilidad de los acontecimientos ocurridos.

Los medios masivos de comunicación, tanto tradicionales, como aquellos que emplean las redes sociales, cubrieron la crisis en todo momento, no solo para dar a conocer la situación actual del hecho, sino también, para instruir al público en general sobre el funcionamiento, misión y operación de un submarino. Para ello, tuvo que acudir a personal retirado de las Armada Argentina como especialistas en el tema, estas medidas, generaron un grado de empatía con el público e influyeron de manera positiva en la opinión pública. Por su parte, las autoridades de las FFAA comunicaban de una manera centralizada a través del director de comunicación institucional de la armada, mediante conferencias de prensa en los canales de televisión y de las gacetillas de prensa, mostrando así, la proximidad a los periodistas y claridad, evitando con ello rumores, especulaciones y brindando información real, exacta y confiable.

Sección 3: Fallecimiento del subteniente Matías Ezequiel Chirino.

El 19 de junio del año 2022, luego de una reunión en el casino de oficiales con motivo de dar la bienvenida a los tres nuevos integrantes del grupo de artillería 3 de la ciudad de Paso de los Libres, en horas de la madrugada, el subteniente Matías Chirino, fue encontrado inconsciente en su habitación con signos vitales débiles. Luego de intentar reanimarlo sin éxito, fue trasladado en una ambulancia del ejército al hospital San José de la ciudad, donde falleció. La autopsia reveló que la muerte del subteniente, fue a causa de una broncoaspiración por alimentos, producto de un cuadro de descompensación, por encontrarse alcoholizado y con signos de hipotermia en la habitación de la unidad.

Esta crisis tuvo repercusión inmediata en todos los medios periodísticos, despertando un interés en todo el público en general y fue tema de informes especiales al respecto, algunos medios relacionaban lo ocurrido con hechos del pasado, aduciendo que la muerte fue producto de un ritual que se acostumbra realizar sin control y con abusos de autoridad, mientras que otros medios periodísticos, cubrían la crisis con información detallada y cobertura inmediata del

hecho, con reportajes a los familiares e incluyendo las gacetillas de prensa oficiales emitidas oportunamente por la conducción de la fuerza.

El 20 de junio a través de una gacetilla de prensa, el Ejército Argentino brinda detalles de lo sucedido y manifestando la colaboración con la policía de la provincia y con el juzgado federal de la ciudad, quienes intervienen para determinar las circunstancias y causas del deceso del joven oficial. Además, en la mencionada gacetilla, las autoridades militares se comprometen a permanecer atentas a los requerimientos que puedan presentarse y ofrecer contención a los allegados del subteniente. Al día siguiente, la conducción de la fuerza emitió una nueva gacetilla de prensa donde informa que se ordenó las actuaciones de justicia militar tendientes a esclarecer el hecho y determinar las responsabilidades individuales que correspondan. También, informa que se ha procedido a la suspensión de servicio, en forma preventiva, de todo el personal involucrado, ante una posible comisión de faltas gravísimas. Asimismo, ratifica de manera clara y expresa que el ejército argentino continua a disposición de la justicia, a los efectos de brindar toda información que sea requerida, en el marco de las actuaciones judiciales correspondientes. (Diario el Libertador, 2022)

Tabla 3:

Fases de la gestión de la crisis del fallecimiento del subteniente Chirino

FASES	ACTIVIDADES Y MEDIDAS ADOPTADAS
DETECCION DE SEÑALES	Actividad no autorizada dentro de las instalaciones militares, costumbres en reuniones sociales.
PREPARACIÓN / PREVENCIÓN	Autorizaciones y limitación en los horarios destinados a reuniones sociales, supervisión y control de las autoridades de nivel unidad.
CONTENCION, LIMITACION DE DAÑOS	Puesta a disposición de la justicia a los involucrados, suspensión de los oficiales y denuncia penal, gacetillas de prensa, contención y contacto permanente con la familia del fallecido, regulación de reuniones sociales, instrucciones.
RECUPERACIÓN	Generación de confianza y conformidad de la familia del fallecido, ceremonia para dar el nombre del subteniente a su promoción de egreso, máxima disposición con la justicia civil.
APRENDIZAJE	Rapidez en las medidas disciplinarias adoptadas, información oficial, cambio de la cultura organizacional.

Nota: El cuadro sintetiza las principales actividades y medidas adoptadas que se identificaron en cada una de las fases de la gestión de la crisis (Elaboración Propia).

Inicialmente, es posible analizar la crisis clasificándola como un daño a la imagen corporativa de las FFAA, pero teniendo en cuenta otros factores como por ejemplo, la pérdida de una vida de un joven integrante, sin que la misma guarde relación con el riesgo que puede traer aparejado una actividad del servicio, como también la repercusión en la cultura organizacional, es correcto afirmar que, dentro de las familias de crisis propuesta en el inicio del capítulo, ésta reúne las condiciones de ser considerada como un megadaño a la organización.

Los medios de comunicación tradicionales y las redes sociales cubrieron la noticia desde el primer momento, con reportajes al círculo íntimo de la familia, generando gran interés y expectativa con respecto a las medidas adoptadas por la conducción de la fuerza. Fue una crisis institucional de gran magnitud, pero en contrapartida demostró de una manera clara, el correcto accionar de las autoridades militares ante el lamentable suceso.

Como conclusión de la fase de aprendizaje en la gestión de la crisis es posible sostener que las autoridades de las FFAA demostraron firmeza, transparencia, celeridad en la toma de decisiones y una buena predisposición a colaborar de las autoridades civiles, priorizando en todo momento la justicia y la imagen de la organización. La prensa observó esta fortaleza, y empleó la información oficial emitida desde la fuerza en forma permanente.

Sección 4: Incidente entre integrantes de un contingente en la Antártida Argentina.

Formando parte del contingente presente en la base Marambio de la Antártida Argentina, en octubre del año 2022, luego de finalizar las actividades cotidianas, algunos suboficiales se encontraban observando un partido de fútbol en horario nocturno, el encargado de la base ordenó al personal presente, interrumpir la actividad aduciendo ruidos molestos, ante esa situación un suboficial del Ejército Argentino se dirigió al alojamiento del suboficial superior de la Fuerza Aérea y lo agredió con un martillo, ocasionándole heridas en la cara y en cráneo. Las medidas adoptadas abarcaron desde el envío de personal para el repliegue al continente, la atención médica del herido, el relevo y las averiguaciones correspondientes en la base para posteriormente adoptar las medidas disciplinarias al personal involucrado.

La crisis tuvo gran repercusión en la prensa, pero en primera medida, fue necesario explicar cuáles son las actividades que realizan las FFAA en el continente blanco. El hecho en sí mismo, fue calificado por las autoridades como aislado y sin precedentes, gestionándose la información desde el Comando Conjunto Antártico (COCOANTAR), con reportajes a medios televisivos y de radiodifusión, y en las redes sociales a través de los principales medios gráficos. El mismo comandante fue quien puso claridad a las circunstancias en las que se produjo el

hecho, sin dejar dudas de que se trató de un altercado desafortunado producto de problemas personales entre ambos. De esa forma desarticuló la hipótesis planteada por algunos medios de comunicación sobre las diferencias salariales entre el personal de las distintas fuerzas del contingente. (Calandin, 2022)

Tabla 4:

Fases de la gestión de la crisis provocada por incidente entre integrantes del contingente de la base Marambio en la Antártida Argentina

FASES	ACTIVIDADES Y MEDIDAS ADOPTADAS
DETECCION DE SEÑALES	Fatiga del personal, Inconvenientes personales, detección de fricciones laborales en las actividades diarias.
PREPARACIÓN / PREVENCIÓN	Conocimiento del personal y acciones de mando oportunas.
CONTENCION, LIMITACION DE DAÑOS	Atención médica, relevo de personal involucrado, difusión de información oficial a los medios de comunicación social.
RECUPERACIÓN	Actuaciones disciplinarias, difusión de información oficial, entrevistas radiales y televisivas con los medios de comunicación, desalentar rumores sobre cuestiones salariales.
APRENDIZAJE	Conocimiento del personal, revisión de actividades en campaña, elaboración de estrategias para brindar información oficial en entrevistas.

Nota: El cuadro sintetiza las principales actividades y medidas adoptadas que se identificaron en cada una de las fases de la gestión de la crisis (Elaboración Propia).

Esta crisis reúne las condiciones para ser clasificada como aquella que afecta directamente a los recursos humanos de la organización, mostrando falta de camaradería, un débil espíritu de cuerpo y una baja moral, con esos indicadores se puede interpretar que en esa base antártica no se implementó un correcto ejercicio del mando militar, para potenciar las virtudes y fortalezas del personal e impidiendo fricciones en la organización, hasta el punto de llegar a esos actos de indisciplina. La correcta gestión de la crisis de recursos humanos por parte

de las autoridades de las fuerzas impidió que, en cierta medida, se profundice en aspectos negativos y fuera considerada como un daño a la imagen corporativa de las FFAA.

Los medios de comunicación social informaron el hecho, pero ante la ausencia de información relevante, buscaron asociarlo a una crisis salarial del sector, creando de esta manera un interés desde una óptica negativa en la noticia. La mayoría de los medios de comunicación audiovisuales cubrieron el hecho con la información brindada de manera oficial.

Si se analiza la última fase de esta crisis, es posible extraer conclusiones respecto al aprendizaje adquirido, como la veracidad y claridad con que fueron explicadas las circunstancias que dieron origen al hecho, fue esencial que sea en un ámbito de entrevista y no solo en una gacetilla de prensa con datos y medidas adoptadas, sino que la estrategia de comunicación fue intercambio con la prensa, facilitando así la comprensión del evento desafortunado.

Capítulo 2

Características necesarias para la gestión de la información ante una crisis

En este capítulo se analizará las características y aptitudes necesarias del personal responsable de la gestión de la información, para identificar aspectos que favorezcan una interacción recíproca con los medios de comunicación ante una situación de crisis.

Las fuerzas armadas argentinas cuentan con medios de difusión de noticias de las principales actividades realizadas, las mismas son de tipo gráfica, audiovisual y a través de las redes sociales. En las gráficas tanto impresas como digitales existen la revista soldados, noticias en vuelo y gacetilla marinera. Cada una de las fuerzas poseen páginas relacionadas con la comunicación institucional en las principales redes sociales, a través de las cuales dan a conocer la actualidad al público en general. Estas medidas son contribuyentes a mantener esa imagen institucional positiva que se vio beneficiada por las actividades de apoyo a la comunidad y ayuda humanitaria realizadas en la última década.

La participación de las FFAA durante la pandemia producida por el virus COVID-19 conocida como Operación “General Belgrano” I y II, permitió potenciar la imagen institucional, logrando un incremento de la opinión pública y un fortalecimiento en la relación con el periodismo en general. Esta situación fue una oportunidad para explotar al máximo las redes sociales y los canales televisivos con las actividades realizadas durante la ayuda humanitaria. Posibilitó, además, una oportunidad para afirmar el compromiso de los integrantes de las FFAA, como así también, mostrar a la comunidad, la realidad de los limitados recursos materiales disponibles.

Una actividad interagencial destacada durante el año 2022, fue la edición número 25 del curso dictado para periodistas en zona hostiles en el marco de la Organización de Naciones Unidas (ONU) que se realizó en el Centro Argentino de Entrenamiento Conjunto para Operaciones de Paz (CAECOPAZ), situado en la guarnición militar Campo de Mayo, cuya finalidad es introducir a los profesionales de los medios de comunicación social que desempeñaran su trabajo en zonas de conflicto, en los conocimientos y las practicas referente a las características de estos ambientes hostiles. (EMCFFAA, 2022)

Desde el punto de vista de recursos económicos, cabe mencionar que las FFAA no disponen de un presupuesto para afrontar campañas de difusión, ni tampoco afrontar costos en la capacitación externa del personal, por ello, surge la necesidad de integrarse con los MCS, logrando enlaces productivos capaces de beneficiar una eventual gestión de la información ante una situación de crisis.

Los MCS emplean los avances tecnológicos, la rapidez y la facilidad de interactuar con la sociedad que proporciona internet y las redes sociales, para incrementar el interés y potenciar la repercusión de las noticias. No hace mucho tiempo, solo era posible tomar contacto con los medios periodísticos por medio de una llamada o un mensaje, esto implicaba un costo adicional y en ocasiones la opinión o la participación del público no eran leídos o considerados por la prensa.

Para lograr una interacción con los MCS e identificar los aspectos que permitan diseñar estrategias de comunicación, es necesario entender cuáles son las características y principios que fueron inculcados desde su formación profesional y dominan el accionar de los periodistas.

Sección 1: Principios y características de los periodistas

La prensa está compuesta por distintos medios masivos de comunicación con la sociedad, se pueden clasificar según el espacio de difusión como medios locales, nacionales e internacionales. Según su naturaleza se diferencian en medios televisivos, radiales, audiovisuales, gráficos o digitales, los mismos están organizados en grupos periodísticos multimedia con financiamiento y pautas particulares. Pero todos ellos cuentan con profesionales que deben respetar algunos principios permanentes del periodismo, con el objeto de recuperar cierta claridad frente a la confusión y la incertidumbre que generan los avances tecnológicos por los múltiples y diversos medios de comunicación informales. (Academia Nacional de Periodismo, 2023)

Tabla 5:

Veinte principios permanentes del periodismo en la Argentina

PRINCIPIOS PERMANENTES DEL PERIODISMO	
1	La viga maestra del periodismo profesional, independiente, ejercido de manera honesta, es una información basada en la verdad.
2	El rol del periodismo en la democracia del siglo XXI es informar, opinar, y hacer rendir cuentas a todos los poderes. La información es un derecho, no una mercancía.
3	El periodista debe resguardar su independencia frente a los gobiernos de turno, otros poderes, las empresas privadas y sus propias audiencias.
4	Se recomienda distinguir la información de la opinión, incluso en las redes personales del periodista.
5	Las noticias deben estar separadas claramente del contenido financiado por empresas, partidos políticos, asociaciones sociales o particulares.

- 6 La libertad de expresión tiene una limitación de hierro: no incitar al odio ni a la violencia, de modo que deben evitarse las agresiones verbales o escritas.
- 7 El periodista debe atribuir la información. Siempre que sea posible, debe identificar al emisor con nombre y apellido.
- 8 Los errores deben ser corregidos e informados a las audiencias lo más rápido posible.
- 9 El secreto profesional está protegido por el artículo 43 de la Constitución Nacional, por el derecho de la ciudadanía a ser informada de manera fidedigna
- 10 Antes de dar a conocer una información que pueda resultar acusatoria, se debe recurrir a las personas que son objeto de esa información, para que den su visión de los hechos.
- 11 Deben evitarse los comentarios sexistas, racistas y los prejuicios de cualquier tipo; al igual que las generalizaciones que afecten a personas por su etnia, nacionalidad, ideología, religión, sexo, educación o condición económica, o que se basen en prejuicios de cualquier otra índole.
- 12 El periodismo profesional rechaza el plagio, los sobornos, y otras prácticas similares. No debe aceptar pagos que pudieran influir en el contenido de su trabajo.
- 13 La búsqueda de primicias no justifica poner en riesgo la vida de una persona, entrometerse en el trabajo de la Policía en una toma de rehenes, ni obstaculizar la labor de los jueces de manera deliberada.
- 14 Los periodistas darán cobertura a las noticias de interés público de una sociedad democrática.
- 15 En toda noticia se respetará el principio constitucional de inocencia de las personas hasta que el fallo confirme la culpabilidad.
- 16 El uso de medios ocultos para lograr datos u obtener testimonios puede ser utilizado sólo cuando se viera involucrado un bien público mayor al derecho a la intimidad.
- 17 Las fotografías y los videos deben ser auténticos. Si se realiza un montaje con fines ilustrativos se debe explicitar claramente que se trata de una recreación.
- 18 Los periodistas deben dar a los datos que les lleguen a través de las redes sociales u otros canales digitales el mismo tratamiento de verificación y contrastación que aquellos surgidos de las fuentes tradicionales de información.
- 19 Las buenas prácticas periodísticas se recomiendan no sólo para la tarea que los periodistas realizan en los medios sino también en sus propias redes sociales.
- 20 Es obligación de los periodistas respetar las leyes y el sistema que fundamenta con la profesión, la democracia republicana, garantía del pluralismo y el respeto a las minorías.

Nota: El cuadro fue confeccionado sobre los veinte principios permanentes del periodismo que sostiene la Academia Nacional de Periodismo (Elaboración Propia).

Sección 2: Características personales y profesionales para la gestión de la información

La doctrina militar conjunta relacionada con los asuntos civiles o territoriales, propone una observancia minuciosa de los medios masivos de comunicación a fin de que los comandantes durante un conflicto armado o durante operaciones de apoyo a la comunidad y ayuda humanitaria, puedan mantener adecuadas relaciones entre sus fuerzas, las autoridades civiles y la población en general, que tiendan a minimizar las interferencias que pudieran producirse sobre las operaciones militares. Es posible observar una característica necesaria para el personal que sea responsable de gestionar la información durante una crisis, ésta es la capacidad de observar, valorar e interpretar la información difundida por los MCS en el teatro de operaciones o en la zona de responsabilidad. (EMCFFAA, 2019)

El reglamento de la Acción Militar Conjunta (AMC) hace referencia al responsable del tratamiento particular con los MCS, como el oficial o funcionario de prensa e información, quien administra una oficina de prensa para lograr un enlace fluido con los medios masivos de comunicación y la ayuda humanitaria dentro del teatro de operaciones. La doctrina determina que el oficial de prensa puede ser civil o militar que posea ciertas cualidades o características. El oficial de información pública y vocero deberá ser una persona de máxima confianza del comandante del teatro de operaciones, también deberá ser cuidadosamente seleccionado por su credibilidad y habilidades como expositor y deberá estar en capacidad de comprender la amplia dimensión en términos políticos y legales de lo que está sucediendo en el teatro de operaciones o en la zona de responsabilidad. (EMCFFAA, 2019).

Normalmente un reglamento es considerado una orientación para establecer criterios, parámetros, hasta incluso, normar procedimientos durante un proceso de toma de decisiones. En este caso, se necesita mayor amplitud de conceptos para complementar esa guía, porque para designar a un oficial de información que sea el vocero ante una situación de crisis, es menester conocer la capacitación del personal en el área adecuada y luego, fomentar esa formación en organismos de educación superior, normalmente, ajenos a la fuerza.

Buscando encontrar la formación que contribuya a un correcto desempeño en la gestión de la información ante una crisis, se analizó la formación profesional de quien fuera el director de comunicación institucional de la Armada Argentina y el único vocero al momento de gestionar la información durante el año 2017, en la crisis ocasionada por el hundimiento del submarino ARA “San Juan”; el contralmirante Enrique Antonio Balbi, quien ostentaba entonces el grado de capitán de navío.

Sección 3: La formación profesional militar en organismos de educación superior

La formación profesional que logró el contralmirante Enrique Balbi en el ámbito civil, le brindaron las herramientas para desempeñarse correctamente en las funciones que le correspondían realizar por el cargo que ocupaba. Pudo demostrar grandes cualidades durante la gestión de la información y un admirable dominio personal frente a un ámbito complejo, que incomodaría a más de un integrante de las FFAA que ocupase ese lugar.

El diario La Nación lo calificó como un experimentado submarinista que navega en aguas conocidas cuando enfrenta la ansiedad periodística ante un tema de tanta dimensión, además, lo observa como de trato afable y animado (La Nación, 2017). Mientras que otro diario digital como Infobae, cita textualmente las palabras del vocero, evitando de esa manera rumores y una mala interpretación de los lectores. (Infobae, 2018). Luego el grupo periodístico audiovisual Todo Noticias, realizó un informe completo sobre el entonces capitán de navío, mostrando su formación militar, su grupo familiar, su lugar de origen, su función en la gestión de la información sin omitir detalles de la cuestión emocional que afecta la dura tarea que realizaba, logrando de esa manera un vínculo entre el vocero y el público en general, sin olvidar el trato cordial y la buena relación lograda con los periodistas (Todo Noticias, 2017).

Para hacer mención a la formación profesión que posee el contralmirante, fuera del ámbito militar, es posible detallar que realizó en el año 2006 la especialización en gestión del riesgo en desastres, en la Universidad del Salvador. Luego, en 2011 cursó la maestría en gestión universitaria en la Universidad Nacional de la Plata. Finalmente se recibió de magister en gestión de la comunicación en las organizaciones, en la Universidad Austral de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. (Armada Argentina, 2023)

La maestría en gestión de la comunicación en las organizaciones dictada por la Universidad Austral, tiene como objetivo brindar las competencias necesarias que ayuden al alumno a desarrollar procesos de intervención e investigación profesional que sirvan de asistencia y ayuda para solucionar problemas vinculados a la comunicación corporativa.

Analizando el plan de estudio, resaltan dos materias de interés para esta investigación, la primera es asuntos públicos y comunicación de crisis, donde se presenta una avanzada introducción a los problemas que las organizaciones encuentran dentro del espacio público, incorporando conceptos de riesgo, crisis y conflictos públicos. La segunda materia es llamada relación con la prensa, sus contenidos muestran las dificultades de las relaciones entre las organizaciones modernas y los medios de comunicación, se explica y analiza la estructura de

los medios y multimedios, las características de los periodistas, la estructura interna de los medios y los modos de producir la información periodística. (Universidad Austral, 2023)

Aquellos que poseen responsabilidades en la gestión de la información, deberán considerar complementar sus conocimientos profesionales al área en cuestión. Por ello, resulta necesario analizar las ofertas educativas disponibles, por ejemplo, en la Universidad Tecnológica Nacional (UTN) existe la diplomatura en relaciones públicas, imagen corporativa y comunicación institucional. En sus planes de estudio se destaca una asignatura denominada prensa y comunicación interna de las organizaciones, integrada por cuatro módulos, en el primero de ellos se incluyen los conceptos centrales de la gestión de prensa, conceptualizando a los medios de comunicación y brindando estrategias para relacionarse con los periodistas. Y en el segundo módulo están contenidas las herramientas para la planificación de estrategias de medios y lineamientos para la elaboración de gacetillas de prensa (Universidad Tecnológica Nacional, 2023).

La Universidad de la Defensa (UNDEF) cuenta con una diplomatura que pretende proporcionar conocimientos que faciliten el tratamiento de la información, la interpretación y producción de contenidos en temáticas de defensa nacional. La diplomatura internacional en comunicación y defensa, es una iniciativa del Ministerio de Defensa y la Universidad de la Defensa Nacional, que se define como una propuesta formativa, integral y multidisciplinaria, bajo un formato de cursada virtual, destinado al público en general y, especialmente, a comunicadores sociales, con el fin de formar, actualizar y fortalecer las capacidades y el conocimiento sobre esta agenda vital y específica del quehacer nacional.

En los fundamentos que dieron origen a la diplomatura, menciona que la comunicación social constituye un servicio a la sociedad y un derecho de los ciudadanos, y la información pública debe permitir acceder a los conocimientos con simpleza y calidad a las diferentes audiencias, sean estas especializadas o no. Por ello, sostiene que resulta indispensable que quienes trabajen en áreas de prensa y comunicación, conozcan el funcionamiento del sistema de defensa nacional y adquieran nuevas herramientas teóricas y prácticas para la producción de contenidos informativos y de divulgación, de manera de optimizar el acceso y la comprensión de la sociedad de los temas involucrados con defensa y seguridad. (Universidad de la Defensa, 2023)

La diplomatura internacional en comunicación y defensa nacional tiene como objetivo institucional brindar herramientas teóricas y prácticas que permitan la comunicación de temas

de defensa nacional, aportar conocimientos sobre temas de defensa y fuerzas armadas argentinas para los responsables de la gestión con la prensa con el fin de promover una comunicación competente en la materia. Posteriormente, la diplomatura presenta ocho objetivos específicos para alcanzar progresivamente las competencias necesarias durante los seis módulos que cuenta la diplomatura.

Tabla 6:

Objetivos específicos de la diplomatura internacional en comunicación y defensa

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA DIPLOMATURA INTERNACIONAL EN COMUNICACIÓN Y DEFENSA	
1	Capacitar a los participantes en los aspectos normativos de la defensa nacional y de FFAA
2	Desarrollar los conocimientos específicos sobre las políticas integrales de defensa nacional y su organización en torno a las FFAA Argentinas
3	Generar en el alumnado capacidades analíticas destinadas a problematizar los aspectos regionales vinculados con la Defensa Nacional
4	Formar a los participantes en los conocimientos propios de la defensa nacional
5	Brindar al alumnado herramientas analíticas destinadas a la interpretación de las estructuras y dinámicas del ámbito militar
6	Proporcionar herramientas metodológicas que faciliten el tratamiento de la información, la interpretación y producción de contenidos en temáticas de defensa nacional
7	Adquirir instrumentos para la producción y difusión informativa de la defensa nacional
8	Dotar de herramientas informativas acerca de la conducción política de las fuerzas armadas en estados democráticos

Nota: El cuadro fue confeccionado sobre los objetivos específicos de la Diplomatura Internacional en Comunicación y Defensa (Elaboración Propia).

Estas carreras expuestas solo representan ejemplos de capacitaciones o perfeccionamientos que un profesional responsable de la gestión de la información, deberá considerar al momento de buscar desempeñar eficientemente sus funciones.

Conclusiones

Teniendo en cuenta que la presente investigación surgió a partir del interrogante sobre la manera de lograr una interacción recíproca entre los integrantes de las FFAA con los medios de comunicación social, y para dar respuesta al mismo se planteó como objetivo general identificar las estrategias de comunicación adecuadas para gestionar la información ante una situación de crisis, se arribaron a distintas conclusiones a lo largo del desarrollo del presente trabajo de investigación.

Lograr una interacción recíproca con los medios de comunicación social, no es una tarea sencilla, pero ante una situación de crisis es necesario contar con profesionales capaces de entablar los enlaces para una comunicación fluida con ellos, y resultaría de una relevancia significativa al momento de emplearlos para llegar a la población en general.

La cultura organizacional de las FFAA deberá fomentar la capacitación profesional del personal en organismos de educación superior en las distintas áreas de interés para la defensa, permitiendo con ello, una formación integral y competencias para poder seleccionar con mayores fundamentos a quienes desempeñen distintos puestos o cargos específicos.

Una crisis puede entenderse como una amenaza significativa para la imagen institucional de la organización y puede tener consecuencias negativas si no es adecuadamente gestionada, normalmente no es posible prever su ocurrencia, pero si es posible apreciar señales que indiquen una probabilidad mayor de ocurrencia y, una vez que se presente, adoptar medidas para minimizar los daños que ocurriesen, adoptando medidas correctivas y adquiriendo experiencias identificando el aprendizaje adquirido que permitan afrontar otras crisis similares.

La participación de las FFAA en apoyo a la pandemia producida por el virus COVID-19, fue calificado como positivo por el Poder Ejecutivo Nacional, destacando su alto grado de preparación, flexibilidad y comprensión de la problemática compleja. También posibilitó potenciar la relación con el periodismo en general, explotando al máximo las redes sociales y los canales audiovisuales, influyendo directamente en la opinión pública y la imagen institucional.

Los MCS y las nuevas tecnologías, como las redes sociales, han facilitado y ampliado las formas de expresión de la opinión pública, si bien es un concepto abstracto, hace referencia a una forma de expresión de una comunidad, por ello se ha convertido en el centro de atención

para cualquier actor político que busque influir en el colectivo imaginario, con ciertos ánimos de lograr una adhesión a sus intereses.

Una política de estado deberá buscar puntos de unión para que la Defensa Nacional, como institución fundacional del estado, tienda a ser entendida como una fuerza centrípeta, que lleve a la población a una unidad, como base para la protección eficaz de los bienes sociales.

La relación entre las FFAA y los comunicadores sociales no siempre coincidirán en sus intereses, ya que la conducción de la fuerza orientara sus principales esfuerzos a la gestión de la crisis, buscando que los medios resalten los aspectos positivos durante las operaciones, mientras que los medios, normalmente, se enfocarán en la información novedosa, la primicia, estar en los lugares de los hechos y con una rapidez que beneficie captar el interés de la población en general.

Las organizaciones preparadas para la crisis evalúan constantemente sus desempeños durante la gestión y sus estructuras operativas, mientras que las organizaciones propensas a la crisis tienden a olvidar o incluso a ignorar las señales que indican un punto débil potencial para tomar medidas preventivas para evitar daños mayores.

Luego de analizar las crisis de la última década, y clasificando a cada una de ellas según su origen y los daños producidos a la imagen de las FFAA, se identificaron distintas maneras de gestionar esas crisis, pero es posible concluir que afrontar las mismas, permitió establecer progresivamente criterios y procedimientos para afrontar cada una de ellas, coincidieron en la claridad y la centralización de la gestión de la información.

La segunda crisis analizada fue el hundimiento del submarino ARA “San Juan”, en ella quedó demostrada una correcta gestión de la información, con medios periodísticos nacionales e internacionales que buscaban información permanentemente para satisfacer al público que demandaba esa actualización permanente de la situación, en este punto quedó demostrada la necesidad de lograr un enlace fluido con los periodistas, quienes son, en cierto aspecto, los representantes de la sociedad en la búsqueda de información. Por lo expuesto, queda demostrado contar con profesionales que posean una preparación acorde a las funciones que deba desempeñar.

En las situaciones de crisis ocasionadas por el fallecimiento del subteniente Chirino y por el incidente entre miembros del contingente en la Antártida Argentina, se analizó detalladamente el proceder de las autoridades de las FFAA, a pesar de que hubo medios periodísticos que buscaban difundir rumores o hacían conjeturas equivocadas sobre las

circunstancias de los hechos, permanentemente brindaron información oportuna, concisa, exacta y por medio de gacetillas de prensa y entrevistas en medios audiovisuales, mostrando una faceta de comunicador social necesaria para la gestión de la información, más aún, en situaciones de crisis.

La claridad en los procedimientos demostrada en las crisis analizadas por parte de las autoridades de las FFAA, generó un grado de confianza hacia el público en general y mostró un espíritu de cuerpo fortalecido y esfuerzos orientados a resolver los conflictos y no negarlos ni ocultarlos. Demostró también, una actitud de colaborar con la justicia federal y estar presente en el permanente apoyo a los familiares afectados por la situación. Además, las medidas correctivas adoptadas durante la gestión de la crisis y las actuaciones de justicia que derivaron en sanciones disciplinarias llevadas a cabo posteriormente, ratificaron la firmeza y templanza que es una característica de la cultura organizacional que debería distinguir a los miembros de las FFAA.

Las cualidades personales y profesionales demostradas en la gestión de la información durante la crisis provocada por el hundimiento del submarino ARA “San Juan”, hicieron del director de comunicación institucional, contralmirante Enrique Balbi, un ejemplo personal del modelo de un vocero de las autoridades de la Armada Argentina. Logró cumplir sus funciones con seriedad y profesionalismo, sin olvidar lo esencial, lograr una interrelación de respeto recíproco con los medios de comunicación social, a quienes afrontaba permanentemente, hasta el punto de lograr un trato afable y cordial.

Como hipótesis inicial se planteó que una oportuna planificación de las estrategias de comunicación y el desarrollo de vínculos interpersonales, favorecen una interacción recíproca con los MCS, permite gestionar correctamente la información ante una crisis y contribuirá de manera directa en la imagen institucional y en la opinión pública. La misma quedó demostrada y se pudo corroborar en el momento de analizar la influencia de la relación con los MCS en las crisis estudiadas y en los aprendizajes extraídos de la gestión de la información en cada una de ellas. La interacción entre las autoridades militares que tuvieron responsabilidad en la gestión de la información y los medios periodísticos, se vio favorecida cada vez que se elaboraban estrategias de comunicación abiertas, permitiendo de esa manera, a los medios de comunicación satisfacer sus intereses periodísticos y elaborar sus contenidos con la información correcta y de las principales fuentes oficiales, contribuyendo así a formar en la opinión pública una imagen de claridad, transparencia y responsabilidad institucional con la población en general.

Para poder continuar con otras líneas de investigación en relación con esta temática, será necesario estudiar la organización y capacidades de las distintas oficinas de comunicación institucional de las tres Fuerzas Armadas, compararlas para observar similitudes y diferencias entre ellas. Para ello, será necesario contar con información del recurso humano con que cuentan esas organizaciones, investigando tanto las capacidades al momento de ingresar a la fuerza, como también las que fueron adquiridas mientras desempeñaban sus funciones en los distintos departamentos que integran las organizaciones.

Aporte Profesional

Luego del realizar un análisis de las crisis institucionales con una óptica acorde al objetivo de esta investigación, es posible concluir que, en la fase de aprendizaje de una crisis, se aprecian aspectos relevantes para fomentar los vínculos interpersonales que contribuyan a una correcta gestión de la información durante una crisis.

Los responsables designados por las FFAA para la gestión de la información, tanto en las actividades diarias, como durante una crisis, deberán ser seleccionados por sus virtudes y cualidades personales como el criterio, el aplomo, la prudencia y la templanza. El criterio para distinguir de lo objetivo y lo subjetivo. El aplomo para lograr el dominio de sí mismo, la seguridad y serenidad ante la exposición ante la prensa. La prudencia para apreciar los riesgos implícitos que conllevan su función como comunicador social y por último la templanza, para soportar presiones del entorno y ser moderado en la gestión de la información.

Las principales características observadas fueron la credibilidad, la claridad, la confiabilidad y la capacidad como expositor, las mismas deberán ser adquiridas mediante un proceso de formación profesional que le brinde competencias para desempeñarse correctamente en el rol dentro de la oficina de prensa.

Para incrementar los vínculos interpersonales es necesario contemplar que los integrantes de los MCS son profesionales que tuvieron una formación profesional para desempeñar su labor, y deben respetar los principios permanentes del periodismo en la Argentina, estos incluyen algunos conceptos como integridad, honestidad, veracidad, independencia, credibilidad, legalidad, libertad de expresión, entre otros.

Luego de un análisis de algunas ofertas educativas, se proponen carreras de posgrado que posibilitan adquirir los conocimientos y competencias necesarios para perfeccionar a los integrantes de la fuerza, tanto en el ámbito civil como en las Universidades de la Defensa. El mayor desafío no es investigar lo sucedido para recabar experiencias y formar un aprendizaje para gestionar una crisis, el desafío real será fomentar la capacitación profesional, tanto en la administración de los recursos humanos disponibles, como en prever en el presupuesto de la fuerza cuestiones de formación profesional que permitan sostener la necesidad de la fuerza.

Bibliografía

- Academia Nacional de Periodismo. (25 de mayo de 2023). *Academia Nacional de Periodismo*. Obtenido de <https://academiaperiodismo.org.ar/veinte-principios-permanentes-del-periodismo/>
- Armada Argentina. (2023). *Contralmirante Enrique Balbi*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/armada/autoridades/curriculum-del-director-general-de-organizacion-y-doctrina-de-la-armada>
- Botta, P. (3 de Febrero de 2021). La ciudadanía entiende cada vez menos a necesidad de defender lo nuestro. *Zona Militar*, págs. <https://www.zona-militar.com/2021/02/03/paulo-botta-x/>.
- Boylan, S. E. (2011). La relación que existe entre las Fuerzas Armadas y los medios de comunicación social. Un ejercicio de paciencia estratégica. *Military Review*, 31.
- Calandín, E. (20 de octubre de 2022). *La Nación*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/seguridad/brutal-pelea-entre-militares-en-la-base-marambio-es-una-falta-gravisima-asegararon-desde-el-comando-nid20102022/>
- Cancillería Argentina. (14 de Noviembre de 2012). *Ministerio de Relaciones Exteriores*. Obtenido de <https://cancilleria.gob.ar/es/actualidad/comunicados/fragata-libertad-la-argentina-solicito-una-medida-cautelar-ante-el-tribunal>
- Castro, C. N. (2020). *El impacto de la Comunicación Social en la Toma de Decisiones en el Nivel Operacional*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Escuela Superior de Guerra Conjunta.
- CIGP, C. (10 de Febrero de 2023). *Encuestas - CIGP*. Obtenido de <https://cigp.com.ar/febrero-2023/>
- Coombs, W. T. (2015). *El estado de la Comunicación de Crisis*. Obtenido de <http://www.instituteforpr.org/topics/crisis-management-andcommunications/>
- Deambrogio, C. F. (2014). *La gestión de los medios de comunicación social de un comando de nivel operacional ante emergencias complejas*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Escuela Superior de Guerra Conjunta.
- Diario el Libertador. (21 de junio de 2022). gacetilla de prensa. *El Libertador*, págs. <https://www.diarioellibertador.com.ar/wp-content/uploads/2022/06/Gacetilla-de-prensa-21-JUN-22.pdf>.
- EMCFFAA. (2019). *PC 20 - 01 Planeamiento para la Acción Militar Conjunta Nivel Operacional*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Dirección de Organización y Doctrina.
- EMCFFAA. (2019). *RC-15-01 Asuntos Territoriales*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Dirección de Organización y Doctrina.

- EMCFFAA. (10 de mayo de 2022). *Estado Mayor Conjunto de las FFAA*. Obtenido de <https://www.fuerzas-armadas.mil.ar/Noticia-2022-05-10-curso-periodista-caecopaz.aspx>
- Gonzalez Lacroix, M. N. (2021). *Análisis del impacto comunicacional y mediático en el instrumento militar argentino entre los años 2000 y 2020*. Buenos Aires: Universidad de la Defensa Nacional. Obtenido de <http://www.cefadigital.edu.ar/bitstream/1847939/2153/1/Tesis%20Gonzalez%20Lacroix.pdf>
- Infobae. (30 de noviembre de 2017). *Gacetilla de Prensa nro 50*. Obtenido de <https://www.infobae.com/sociedad/2017/11/30/gacetilla-de-prensa-numero-50-asi-informo-la-armada-que-dejo-de-buscar-sobrevivientes-del-submarino-ara-san-juan/>
- Infobae. (07 de Enero de 2018). Enrique Balbi. *Infobae*.
- La Nación. (15 de Diciembre de 2012). *La Nación* . Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/77-dias-en-ghana-a-10-anos-del-polemico-embargo-de-la-fragata-libertad-y-la-leyenda-sobre-la-nid15112022/>
- La Nación. (29 de Noviembre de 2017). El Capitán Balbi, un vocero avezado . *La Nación* .
- Mitroff, I., & Pearson, C. (1997). *Como gestionar una crisis*. Barcelona: Gestion 2000.
- Paleo, J. M. (9 de Septiembre de 2022). *Es muy difícil la existencia de un sistema de seguridad inexpugnable*. Obtenido de <https://www.perfil.com/noticias/periodismopuro/juan-martin-paleo-es-muy-dificil-la-existencia-de-un-sistema-de-seguridad-inexpugnable-por-jorge-fontevecchia.phtml>
- Poder Ejecutivo Nacional. (2021). *Decreto Nacional Nro 457/21 - Directiva de Política de Defensa Nacional*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.
- Puglisi, P. E. (2012). *Relaciones entre el comandante del teatro de operaciones y los medios de comunicación* . Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Escuela Superior de Guerra.
- Todo Noticias. (28 de Noviembre de 2017). *Todo Noticias*. Obtenido de https://tn.com.ar/sociedad/quique-la-otra-cara-del-vocero-que-se-convirtio-en-el-rostro-de-la-busqueda-del-ara-san-juan_837019/
- Universidad Austral. (2023). *Universidad Austral - Maestría en Gestión de la Comunicación en las Organizaciones* . Obtenido de <https://www.austral.edu.ar/posgrados-comunicacion/maestrias/maestria-en-gestion-de-la-comunicacion-en-las-organizaciones/>
- Universidad de la Defensa. (2023). *UNDEF*. Obtenido de <https://www.undef.edu.ar/diplomatura-internacional-en-comunicacion-y-defensa-nacional/>
- Universidad Tecnológica Nacional. (2023). *UTN.BA Centro de e-Learning*. Obtenido de <https://sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning/detalle/curso/811/prensa-y-comunicacion-interna-en-las-organizaciones?id=999190550>