



TRABAJO FINAL INTEGRADOR

TEMA:

OPINIÓN PÚBLICA Y DEFENSA

TÍTULO:

APLICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA
INTEGRADA AL PLANEAMIENTO DE NIVEL OPERACIONAL

AUTOR: MY. HERNÁN BORNICES

TUTOR: CL (R) GUSTAVO TRAMA

Año 2023

RESUMEN

El advenimiento del fenómeno de la globalización propició la aparición y expansión de la denominada era de la información dinamizando los procesos de comunicación e interconectividad de la sociedad toda, erigiendo una dimensión donde las acciones, palabras e imágenes fluyen a una velocidad vertiginosa dentro de un contexto internacional volátil, ambiguo y de marcada incertidumbre estratégica.

En esta dinámica, el campo de batalla moderno conformado por los dominios terrestre, marítimo, aéreo, espacial y ciberespacial, es atravesado por el complejo entorno de la información, el cual concentra las dimensiones física, virtual y cognitiva, donde los actores observan, orientan, deciden y actúan en vistas de lograr efectos que alteren la percepción del adversario afectando así, su capacidad cognitiva.

Dentro de este marco, la gestión del entorno de la información se convierte en un activo de valor estratégico, en el cual, actores como la Organización del Atlántico Norte se valen de las capacidades vertidas de la disciplina Comunicación Estratégica para alcanzar sus objetivos otorgando coherencia, legitimidad y credibilidad a su accionar frente al factor opinión pública.

Consecuentemente, el planeamiento de nivel operacional precisa ser coherente no solo con los objetivos políticos, sino también, con lo que se comunica a las audiencias dentro y fuera del teatro de operaciones, para lo cual, el apoyo de la opinión pública se torna un factor clave durante el desarrollo de la campaña militar.

El propósito del presente trabajo es analizar cuáles son los elementos que componen la Comunicación Estratégica para su aplicación como herramienta integrada al proceso de planeamiento de nivel operacional, en el marco del complejo y desafiante entorno de la información que plantea la guerra moderna.

El análisis efectuado revela que la Comunicación Estratégica se torna un factor clave del planeamiento operacional para el logro de efectos sobre la percepción, explotando el campo del entorno de la información en aras de alcanzar los efectos deseados.

PALABRAS CLAVE: Comunicación Estratégica, Nivel Operacional, Planeamiento, Información, Opinión Pública.

ÍNDICE

RESUMEN	I
PALABRAS CLAVE	I
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA: CONCEPTOS, COMPONENTES, PRINCIPIOS Y CARACTERÍSTICAS	11
CAPÍTULO II: OPERACIONES MILITARES Y LA NECESIDAD DE UNA MENTALIDAD DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA	19
CAPITULO III: EL NIVEL OPERACIONAL Y LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA	26
CONCLUSIONES	32
BIBLIOGRAFÍA	36
ANEXOS	40

INTRODUCCIÓN

La guerra moderna presenta un campo de batalla expandido que ya no se centra exclusivamente en los dominios físicos y en la aplicación de operaciones cinéticas para el logro de objetivos políticos-militares, sino que también, los efectos producidos sobre la capacidad cognitiva del adversario a través de la explotación del entorno de la información resultan decisivos para la obtención de la victoria.

En este enfoque, el dinámico avance de la tecnología de la información dio impulso a una nueva era marcada a partir de la lógica del fenómeno de la globalización hacia finales del siglo XX, que no sólo traspaso ideologías o poderes establecidos, sino que también, les otorgó una dimensión virtual a las fronteras entre los Estados-Nación. Asimismo, la conectividad global potenció la esfera estratégica de la comunicación, generando con ello, un complejo y desafiante ambiente operacional que no reconoce de límites o barreras y en el cual, los datos, imágenes e información se transportan a todos los rincones del planeta de forma inmediata.

De esta manera, en la era digital, el uso de la red internet y la explosión de las redes sociales desdibujaron las fronteras entre los Estados al permitir que cualquier persona adquiera conocimiento instantáneo de los sucesos ocurridos a largo y ancho del planeta representando ventajas y desventajas para el desarrollo de operaciones militares, poniendo de manifiesto también, vulnerabilidades críticas tanto propias como del oponente (Sierra Caballero, 2003). Cabe destacar que, dentro del entorno operacional moderno, el factor opinión pública posee un peso específico propio caracterizado por ser reactivo y susceptible a los daños colaterales y con capacidad de influir negativamente sobre el accionar militar conjunto menoscabando así, su coherencia, credibilidad y legitimidad frente a las audiencias globales.

Consecuentemente, se torna notorio el desafío que debe enfrentar un comandante junto a su estado mayor para la aplicación del arte operacional volcado al diseño y planeamiento de la campaña dentro del complejo marco que dicta la batalla moderna multidominio,¹ en vistas de alcanzar con la mayor celeridad posible, la superioridad en el entorno de la información a fin de proporcionar libertad de maniobra a las fuerzas desplegadas en el teatro.

En este contexto, existe la probabilidad cierta de que a pesar de que sea alcanzado el objetivo operacional establecido durante el planeamiento de la campaña, la falta de una

¹ Abarca las capacidades de los dominios físicos focalizando en la realización de operaciones dentro del espectro espacial y el ciberespacio, como así también, en áreas ambiguas como el espectro electromagnético, el entorno de la información y la dimensión cognitiva de la guerra.

estrategia de comunicación impuesta por el comandante e integrada totalmente al proceso de planeamiento, pueda llevar a generar circunstancias que imposibiliten lograr el estado final deseado impuesto por el nivel estratégico. Por consiguiente, la disciplina Comunicación Estratégica es utilizada como herramienta sistémica multiplicadora del poder de combate accionando dentro del entorno de la información con el objeto de degradar la capacidad cognitiva del adversario e influir sobre sus percepciones en aras de retrasar su ciclo de decisión.

Cabe destacar que, la Comunicación Estratégica engloba todas las formas y procesos de comunicación con el fin de establecer una sólida narrativa que visibilice la capacidad para alcanzar la superioridad dentro del entorno de la información en situaciones de competencia entre actores, considerando, que se convierte en un factor determinante para un Estado dentro de un esquema estratégico defensivo en lo que a términos de disuasión refiere.

En virtud de presentar una noción que aluda a la comunicación como ciencia social la obra de los autores Watzlawick, Beavin y Jackson (1985) *Teoría de la Comunicación Humana*, es una de las más citadas y en la cual, se expone un estudio sobre la conducta humana de donde se desprenden axiomas que envuelven a la comunicación, dentro de los cuales, se establece que uno de ellos es la imposibilidad de la no existencia de comunicación entre uno o más actores.

En relación a la temática seleccionada, resulta menester ahondar en el conocimiento de la Comunicación Estratégica identificando cuáles son sus principales componentes, como así también, cuáles son las capacidades vertidas por esta disciplina, de modo tal, de establecer un marco para su aplicación e integración al planeamiento de nivel operacional. En este sentido, se pretende brindar un instrumento que lleve a profesionalizar cualitativamente el nivel de asesoramiento al comandante de teatro en lo que a estrategias comunicacionales respecta, a fin de crear las condiciones cognitivas necesarias para potenciar los efectos del poder militar.

En estos términos, aludiendo al general y filósofo prusiano de la teoría de la guerra Carl Von Clausewitz, en su tratado *De la Guerra* (Vom Kriege) publicado en el año 1832, manifiesta que la guerra no es otra cosa que la prolongación de la política por otros medios; y esos medios no solamente se configuran en instrumentos para el logro de efectos cinéticos, sino que también, inmersos en el contexto del campo de batalla moderno, esos medios son comunicacionales e informativos orientados hacia la capacidad cognitiva de los seres humanos para afectar su percepción alineando los hechos, las imágenes y las palabras con los efectos militares necesarios para la conquista de los objetivos establecidos.

Por su parte, el filósofo chino Sun Tzu, en su obra de pensamiento estratégico el *Arte de la Guerra*, escrito entre el año 400 a.C y 300 a.C, expresa que, el arte máximo y supremo de la contienda de voluntades, es lograr la victoria frente al adversario a partir de una estrategia que evite el choque o uso de la fuerza haciendo uso de estratagemas, como así también, empleando el arte del engaño y del espionaje donde la comunicación se torna un medio vital.

Cabe destacar aquí en este sentido, el genio militar del General José de San Martín, quien aplicó la llamada Guerra de Zapa con fines de perturbar los planes realistas durante las campañas militares de Chile y Perú. El general “no recurrió entonces al poder ofensivo de las armas sino a los recursos que le brindaba su inteligencia, rica en imaginación, fecunda en ingenio y en artificios, con los cuales pudo burlar al enemigo cuantas veces se lo propuso” (Pavón Pereyra, 1954, p. 273).

En esta lógica, el político estadounidense Henry Kissinger (2016) en su obra el *Orden Mundial*, refiere a Sun Tzu y aporta una lectura propia sobre el conflicto que alude a la esencia psicológica del mismo, en el cual, los actores intentan ejercer influencia sobre los cálculos del oponente para quebrantar su confianza en alcanzar el éxito. Agregando también, que “el terreno crucial de muchas rivalidades estratégicas está pasando del ámbito físico al reino de la información: en la recogida y el procesamiento de datos, la penetración de redes y la manipulación psicológica” (Kissinger, 2016, p. 400).

Dentro de este marco, los antecedentes de investigaciones académicas efectuadas con anterioridad, no posicionan su foco en la visión de la Comunicación Estratégica como herramienta para el logro de efectos militares a nivel operacional, sino que, tratan el tema desde la óptica de la comunicación social como así también, desde la guerra de la información o las operaciones psicológicas y su aplicación en los conflictos modernos para alcanzar objetivos estratégicos, monopolizando la documentación bibliográfica sobre lo acontecido en la guerra del Golfo entre los años 1990/1991 y la explosión del denominado efecto CNN.²

Es así que, en la red global de internet, se hallan sendas investigaciones que abordan en forma parcial o completa la comunicación desde el fenómeno de las redes sociales y su masificación, como así también, sobre la influencia de los medios de comunicación a nivel

² Efecto CNN: concepto que alude al impacto que genera la información a través de un ciclo de noticias constante sobre la toma de decisiones políticas y el establecimiento de la agenda internacional, modificando el curso de los eventos. El término CNN (Cable News Network) alude a la agencia de noticias global.

social durante los conflictos armados y las implicancias negativas en términos de toma de decisiones para el accionar del instrumento militar durante las operaciones.

En lo que al ámbito de la defensa respecta, la Organización del Atlántico Norte (OTAN) como así también, el Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos y el Ministerio de Defensa del Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte, abordan la temática desde el foco de su utilización como herramienta para el comandante y su estado mayor, lo cual se ve reflejado, en sus respectivos plexos doctrinarios de carácter público.

Introduciéndonos en el plano militar particularmente, una de las operaciones que reveló la ausencia de una estrategia de comunicación y la falta de una narrativa coherente para dotar de sentido a la acción a través de la sincronización de los hechos, las palabras e imágenes, y que se convirtiera posteriormente en un disparador para el desenvolvimiento del concepto de Comunicación Estratégica en las puertas de la era digital, fue la denominada Operación Fuerza Aliada (Allied Force) ejecutada por la OTAN sobre Kosovo en el año 1999.

Refiriendo al párrafo anterior, la publicación *NATO's Air War for Kosovo: A Strategic and Operational Assessment* de Lambeth (2001), expone el caso de daño colateral producido por un avión bombardero de la Alianza sobre la Embajada de China en la Ciudad de Belgrado que causó víctimas fatales, instaurando una turbulencia mediática internacional para la OTAN que puso en jaque las operaciones de la campaña y evidenció la exigüidad comunicacional.

En esta misma línea, centrando la atención en la batalla de narrativas y percepciones que configuran el entorno operacional moderno, el Instituto Español de Estudios Estratégicos (IEEE, 2010) en su documento Cuadernos de Estrategia 148 titulado *Conflictos, Opinión Pública y Medios de Comunicación: Análisis de una compleja interacción*; considera que, el apoyo de la opinión pública se vuelve un factor clave en las operaciones militares como así también, el impacto de las nuevas tecnologías para el tratamiento mediático de los conflictos.

Cabe señalar aquí, que Kenny, Locatelli & Zarza (2015) afirman que es esencial para la conducción de la campaña establecer líneas de operaciones que permitan prever y acometer los efectos negativos que puedan surgir para la conducción de las operaciones militares, como consecuencia de la prontitud a la que se transmiten las imágenes del campo de batalla a escala global, señalando que, el comandante debe considerar estos aspectos y utilizar herramientas para establecer una estrategia adecuada. Asimismo, se identifica también que “constituye un asunto prioritario la organización de una Oficina de Prensa y Asuntos Políticos que dependa

directamente del comandante y que tenga como responsabilidad el enlace fluido con los medios de comunicación” (Kenny et al, 2015, p. 155).

En el marco del análisis realizado acerca de la comunicación y su influencia en los conflictos, Mayfield III (2011) señala en la revista de asuntos militares *Military Review* de la Universidad del Ejército de Estados Unidos; que uno de los desafíos actuales en el planeamiento de las operaciones militares es comprender la naturaleza de los conflictos modernos como consecuencia de la hegemonía de los medios masivos de comunicación.

Así también, Aguilar (2011) plantea que la Comunicación Estratégica debe ser inherente al proceso de planeamiento de todas las operaciones de la campaña y de su ejecución, debiendo en este sentido, configurar una herramienta proactiva y no reactiva, afirmando que, un comandante exitoso es aquel que tiene la capacidad de entender a su audiencia y comunicar de forma eficaz los mensajes que demanden las circunstancias.

En esta misma línea, el autor Fernández Montesinos expone en su publicación del IEEE (2014) un análisis sobre los medios masivos de comunicación enunciando que están destinados a convertirse en uno de los aspectos más relevantes de los conflictos por su capacidad de influenciar la conciencia emocional de millones de personas, entendiendo que, la victoria también es una cuestión de percepción de las audiencias.

Cabe traer a colación en esta dinámica, la teoría OODA Loop (orientar, observar, decidir y actuar) de John R. Boyd (1976), la cual expone que, son los seres humanos los que combaten en las guerras por lo que se debe obtener ingreso al proceso mental del adversario para afectar su ciclo de toma de decisión induciéndolo de esa manera a una parálisis estratégica, siendo a través del campo cognitivo donde la victoria se alcanza.

En tanto que, Santos Rodríguez (2013), pronuncia en su artículo *La Comunicación Estratégica en los Conflictos Modernos: el caso de Afganistán*, que, tras la guerra del Golfo los factores que alteraron el escenario de las relaciones internacionales y la evolución de los conflictos son los canales globales de televisión satelital y la expansión de la red global de internet, afirmando que el Estado como entidad deja de tener en su poder el monopolio de la información, transformándose ésta, en una amenaza directa para los intereses de los actores.

En relación al párrafo anterior, Krause (2015) realiza una reflexión acerca de la eficacia de la aplicación de la fuerza militar dentro de un teatro de operaciones que enfrenta a un ciclo de noticias de 24 horas permanentemente y a una cultura de audiencias que se caracteriza por

su sensibilidad a las bajas, estableciendo que la posibilidad de emplear hábilmente el poder de la fuerza en los conflictos modernos depende de la comprensión del entorno estratégico.

Por su parte, Hylton (2015) analiza la relación existente entre los comandantes y la comunicación, asegurando que en los conflictos actuales considerar las percepciones de la opinión pública es tan importante como las operaciones que se realizan en el campo de batalla.

En torno a la literatura disponible, Vázquez Muñoz (2016) aborda en profundidad el estudio de la Comunicación Estratégica enunciando sus principios y estrategias de aplicación, como así también, las definiciones utilizadas por las grandes potencias para conceptualizar la disciplina. Asimismo, el Documento de Seguridad y Defensa 72 del Ministerio de Defensa de España y el Instituto Español de Estudios Estratégicos (2017), presenta una detallada descripción del origen y evolución del concepto en su relación con el ámbito de la defensa, y la adopción por parte de la OTAN como herramienta de apoyo a sus objetivos militares.

Dentro de este marco, Cornish, Lindley-French y Yorke (2011), en su publicación *Strategic Communications and National Strategy*, del Royal Institute of International Affairs de Londres, Inglaterra; nos ofrecen un análisis del potencial de la Comunicación Estratégica como parte integral de una estrategia de defensa nacional, proporcionando una definición conceptual y una descripción teórica detallada de la disciplina.

A partir de lo expuesto hasta aquí, y en aras de proporcionar una primera aproximación hacia el concepto que engloba el binomio dialéctico de la Comunicación Estratégica, comenzaremos por exponer la definición establecida por la Real Academia Española, entidad que define a la palabra *comunicación* como la “transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor” (Real Academia Española [RAE], 2023). En tanto que, la definición presentada para definir la palabra *estratégica* versa como “dicho de un lugar, de una posición, de una actitud, etc.: De importancia decisiva para el desarrollo de algo” (RAE, 2023).

Los escritos existentes que tratan acerca de la temática, comienzan a ver la luz hacia los inicios del siglo XXI. En efecto, el concepto de Comunicación Estratégica inicia su desarrollo y se expande desde entonces tanto en el ámbito de las corporaciones empresariales, como así también, en la política internacional, la diplomacia y la defensa.

A raíz de las experiencias negativas sufridas por la OTAN durante las operaciones sobre Kosovo y Afganistán en cuanto al tratamiento del entorno de la información, éstas propiciaron el disparador inicial para la adopción de una herramienta que permitiese sincronizar las

acciones, las palabras y las imágenes que conviven desordenadamente en el frente de batalla, en un mensaje que confiera coherencia, credibilidad y legitimidad al uso de la fuerza mediante el establecimiento de una narrativa que asegure al logro de los efectos deseados.

Ciertamente, aún no se cuenta en el ámbito especializado de la defensa con un consenso general acerca de la definición conceptual sobre la disciplina que denote cuáles son sus principales componentes, sus principios de aplicación o la finalidad del uso de sus capacidades.

De esta manera, la literatura difiere no solo en la definición del concepto, aunque poseen una considerable similitud dado el ambiente específico de aplicación, sino también, en los elementos que componen y caracterizan a la Comunicación Estratégica en el área de la defensa.

En este sentido, frente a la imperiosa necesidad de implementar la Comunicación Estratégica en la cultura de las organizaciones abocadas a la defensa, el documento realizado por Karlsson y Westenkirchner (2018) *Military Strategic Communication in Coalition Operations*, hace referencia a su aplicación y gestión durante el planeamiento militar como así también, sobre la organización estructural necesaria para su puesta en práctica.

Cabe destacar en esta materia, la visión del Ministerio de Defensa del Reino Unido, el cual considera que todos los medios de la defensa son potenciales herramientas de comunicación, definiendo a la Comunicación Estratégica como “la promoción de los intereses nacionales mediante el uso de la defensa como medio de comunicación para influir en las actitudes, creencias y comportamientos de las audiencias”³ (Ministry of Defence, 2019, p. 3).

De acuerdo a las ideas presentadas, sale a relucir la vigencia del objeto de estudio enmarcado en el complejo entorno de la información que caracteriza a la guerra moderna, y el desafío que esto conlleva en términos de creatividad para la eficaz utilización del instrumento militar. Lo cual, sugiere también, la necesidad de abordar el estudio desde la perspectiva del nivel operacional a los efectos de interrogar la literatura existente y adquirir un nivel de conocimiento que permita operacionalizar la aplicación e integración de la Comunicación Estratégica al proceso de planeamiento de la campaña.

Es así que, más allá de las definiciones acuñadas al respecto sobre la materia, lo fundamental radica en los elementos componentes para su aplicación y las opciones que

³ Traducción propia.

proporcionan sus capacidades, teniendo presente el rol del factor disuasión en donde la Comunicación Estratégica se torna uno de los pilares para la consecución de los objetivos.

Dentro de este contexto, el interrogante que se plantea para el desenvolvimiento del proceso de investigación a partir del objeto de estudio seleccionado es: ¿de qué manera las capacidades de la Comunicación Estratégica integradas como herramienta al planeamiento de la campaña contribuyen a la obtención del estado final deseado operacional por parte de un Comandante de Teatro de Operaciones?

Sobre esta lógica, la investigación centra su foco en el nivel operacional de la guerra, particularmente abarcando el estudio de la Comunicación Estratégica en el ámbito de la defensa para su aplicación como herramienta al planeamiento de la campaña. Puntualizando en aspectos doctrinarios relevantes que enmarcan los plexos normativos de la OTAN acerca de la caracterización del objeto de estudio. Es así que, no se ahondará en cuestiones de índole de nivel estratégico o táctico, haciendo alusión a los mismos solo en los casos que se considere necesario para brindar una mejor comprensión acerca del tema.

Por otra parte, no se establecerán definiciones conceptuales acerca de las implicancias o particularidades de las operaciones de información, operaciones psicológicas, diplomacia pública, asuntos públicos o asuntos públicos militares. Dado que, la disciplina de estudio engloba todas las formas y procesos de comunicación para sincronizar mensajes dirigidos a la capacidad cognitiva del adversario utilizando el entorno de la información.

Asimismo, sobre la base de las experiencias adquiridas por la OTAN durante conflictos en lo que a Comunicación Estratégica refiere, el estudio se limitará al análisis de la Operación Fuerza Aliada, dado que permite visualizar y capitalizar las consecuencias de la ausencia de una estrategia de comunicación durante el desarrollo de la campaña y los efectos negativos producidos a raíz de la no integración de la Comunicación Estratégica al planeamiento militar.

En este sentido, se mencionará también, la experiencia adquirida por las Fuerzas de Defensa de Israel (FDI) en torno a la Comunicación Estratégica y su aplicación durante la Operación Pilar Defensivo, donde se empleó el entorno de la información para alcanzar de manera rápida y ágil la superioridad comunicacional.

Dentro del esquema de la presente investigación, el aporte al campo disciplinar, pretende ser una contribución teórica que profundice el conocimiento acerca de la disciplina Comunicación Estratégica y su aplicación dentro del área de la defensa, proporcionando una

definición conceptual que favorezca una interpretación cabal al respecto, como así también, identificar desde la literatura existente, sus componentes, principios y capacidades para su aplicación integrada al proceso de planeamiento de nivel operacional, otorgándole al comandante y a su estado mayor una herramienta que le permita afrontar con éxito el complejo y desafiante entorno de la información que presenta la guerra moderna.

En así que, los resultados alcanzados aspiran a proporcionar fundamentos para su adopción integral al proceso de planeamiento tanto en tiempo de paz o de guerra, debido a que la Comunicación Estratégica se convierte en uno de los pilares de la disuasión dentro de un modelo estratégico defensivo al traccionar como herramienta para colocar en la órbita internacional la decisión política de un Estado y la capacidad militar disponible del mismo, con el objeto de visibilizar la acción de protección de sus intereses vitales y estratégicos.

Asimismo, el presente trabajo, pretende convertirse en disparador de futuras investigaciones que centren su atención sobre la estructura orgánica y la documentación doctrinaria necesaria para el funcionamiento de la disciplina dentro del ámbito de la defensa, como así también, desde la visión de los recursos profesionales necesarios para su aplicación como herramienta de planeamiento en el nivel operacional.

Dentro del derrotero asumido, el objetivo general que guía la investigación, se basa en analizar los elementos que componen la Comunicación Estratégica y su aplicación como herramienta integrada al proceso de planeamiento de nivel operacional. Asimismo, para alcanzar el objetivo general propuesto se establecen objetivos específicos que procuran identificar los principales conceptos, componentes, principios y características de la Comunicación Estratégica como así también, describir la experiencia de la Organización del Atlántico Norte (OTAN) durante operaciones militares desde la perspectiva de la estrategia de la comunicación y la aplicación de la Comunicación Estratégica.

En lo que al proceso metodológico concierne para la redacción y elaboración del trabajo, se utilizó el método deductivo de razonamiento, el cual permitió arribar a conclusiones sobre la base del análisis conceptual del objeto de estudio. Así también, a partir de una investigación de carácter bibliográfico y documental se adquirieron elementos de juicio profesional relacionados a la temática a efectos de satisfacer las demandas de conocimiento que exige el objetivo general de la investigación.

El análisis realizado de la bibliografía documental permitió alcanzar los objetivos

específicos planteados, obteniendo la identificación de los componentes de la comunicación estratégica, como así también, la descripción de la experiencia de la OTAN en operaciones militares desde la perspectiva de la estrategia de la comunicación y la aplicación de la Comunicación Estratégica. En este sentido, el diseño descriptivo permitió la recolección de datos con el objeto de identificar las características de la disciplina y su rol en el planeamiento de nivel operacional, ponderando aquí, el inquebrantable deseo del planificador en procurar disipar en la mayor medida de lo posible la siempre presente niebla clausewitziana.

En consonancia con la metodología, se realizó un abordaje analítico cualitativo de la literatura recopilada a partir de datos primarios y secundarios basados en fuentes profesionales, académicas y especializadas, todas ellas de comprobado rigor científico tanto en el campo de las ciencias sociales como del complejo arte operacional militar.

La recopilación de información fue realizada a través de la red global de internet haciendo uso del buscador Google Académico e ingresando a los portales oficiales de instituciones de marcado prestigio en el campo de la defensa. A los efectos de esclarecer al lector, se incorporan gráficos ilustrativos, como así también, entrevistas a especialistas en el campo de la comunicación y la defensa brindando un valor agregado a la investigación.

El trabajo se estructura en tres capítulos, siendo el primero, el que tiene por objeto identificar los principales elementos de la Comunicación Estratégica como disciplina, ahondando así, en su conocimiento y composición. En tanto que, el capítulo segundo, versa sobre la descripción de la Operación Fuerza Aliada desde la perspectiva de la Comunicación Estratégica, señalando aquellos hechos donde el factor opinión pública afectó las operaciones militares y que destacan las potenciales consecuencias ante la ausencia de una mentalidad de Comunicación Estratégica.⁴ Siendo por último, el capítulo tercero, el cual expone una metodología posible para la aplicación de la disciplina en el nivel operacional propuesta por Borg (2006), a los efectos de brindar una idea acabada que visibilice sus bondades y capacidades para su utilización como herramienta integrada al proceso de planeamiento por parte del comandante de teatro y su estado mayor, sirviendo a la vez, como guía orientadora para compatibilizar los efectos que se estimen necesarios en los ámbitos físicos y no físicos.

⁴ Cabe destacar aquí lo citado por Vázquez (2016) respecto a que “toda organización militar y política entiende que, en el mundo de hoy, la percepción de las audiencias es lo que marca el éxito de la operación. Esta operación se alimenta de unas narrativas. Si no les mostramos la nuestra y les convencemos de que es buena y positiva, otros lo harán y no conseguiremos nuestros objetivos, aunque ganemos todas las batallas y combates” (Sanz, 2015, como se citó en Vázquez, 2016).

CAPÍTULO I

Comunicación Estratégica: conceptos, componentes, principios y características

El entorno de la información se presenta transversal a los dominios de la guerra en donde los actores efectúan operaciones no sólo durante la contienda bélica per se, sino que también, utilizan los dominios no físicos para asestar sus golpes explotando la dimensión cognitiva, manteniéndose bajo el umbral del choque de fuerzas o de la realización de operaciones cinéticas procurando evitar con esto una escalada bélica durante estadios de crisis o conflicto en un escenario global que se presenta volátil, ambiguo, incierto, y competitivo.

En esta lógica, el carácter hegemónico de la información introdujo la necesidad de desarrollar capacidades comunicacionales afines al ámbito de la defensa, conformando a su vez, un espinoso entorno operacional, donde palabras, acciones e imágenes producen efectos decisivos. Cabe señalar aquí, una frase atribuida al expresidente norteamericano Abraham Lincoln, la cual enuncia que *medir las palabras no es necesariamente endulzar su expresión sino haber previsto y aceptado las consecuencias de ellas*.

Tal como señala Mayfield III (2011), el escenario operacional moderno se torna un desafío constante para el planeamiento militar. En este sentido, los conflictos ya no pertenecen exclusivamente a los dominios terrestre, marítimo, aéreo, espacial o ciberespacial, sino que, el continuo avance de factores tecnológicos favorecen la afectación de la capacidad cognitiva, configurando un dominio operativo que involucra las pasiones, las emociones y la moral de todo un grupo social a nivel global, tornándolo desafiante, volátil, ambiguo y complejo para el diseño de la campaña y la consecución de los efectos militares; ésta dominio caracterizado precedentemente, es el dominio de la información.

Dentro de este dominio, los medios de comunicación son utilizados por el lenguaje estratégico de las fuerzas en oposición dentro y fuera del teatro de operaciones a los efectos de legitimar sus acciones y envolverlas de credibilidad dialéctica. En esta lógica, cabe observar que, durante los principales conflictos bélicos ocurridos durante el siglo XX los medios masivos de comunicación fueron utilizados como aparatos de propaganda para socavar la moral del adversario e influir en las percepciones de los públicos objetivos.

De acuerdo a Charles Esdaile (2009), se podría afirmar que fueron las guerras napoleónicas las que comenzaron a diseñar acciones como parte del esfuerzo de guerra con el objeto de lograr una imagen positiva de las propias fuerzas frente al factor opinión pública, utilizando la propaganda y el control de la información en aras de generar una imagen

negativa del adversario que favorezca a los propios intereses.

Es así que, el actual universo dialéctico que configuran las redes sociales permite dar a conocer un suceso o circunstancia a través de una imagen o video en forma instantánea, difundiéndose a escala global de manera vertiginosa. Por lo cual, añorar alcanzar el control de la información y de las narrativas lanzadas sobre las distintas audiencias que se insertan en el entorno de la información, se vuelve utópico. Las redes sociales como plataforma de lanzamiento digital amplían el campo de batalla más allá de todos los límites IEEE (2010).

Ante el complejo escenario de la información que propicia el surgimiento de amenazas mediáticas contrarias a los propios intereses y al logro de los objetivos de una organización, las redes sociales se han convertido en una herramienta para distorsionar los mensajes estratégicos de las narrativas aplicadas al campo de batalla, adoptadas a fin de degradar la capacidad cognitiva del adversario y afectar su sistema de toma de decisiones.

De esta manera, en situaciones de crisis, conflicto o guerra, la interacción que se genera entre los medios masivos de comunicación y el instrumento militar no busca solo informar sobre las acciones bélicas en sí, sino que, se busca aplicar desde la perspectiva de la defensa, una estrategia de comunicación que promueva los propios intereses frente a los del oponente con el fin de deslegitimar sus acciones y legitimar las propias, a efectos de obtener una victoria al menor costo posible. En este sentido, Hylton (2015) señala que la comunicación dispara municiones en forma de mensaje dirigidas hacia el receptor objetivo buscando influir sobre sus actitudes y comportamientos.

Cabe considerar aquí, una distinción básica en lo que a información y comunicación respecta. En cuanto al primer término, está dirigido al proceso de investigación sobre determinadas cuestiones para la generación de contenidos, en tanto que, en lo que al segundo término refiere, está orientado a la difusión y promoción de valores, principios e intereses mediante los cuales una organización se identifica y adjudica como propios. Lo que permite inferir que la importancia fundamental de la comunicación versa en implementar una estrategia que promueva la interacción entre los actores y las audiencias objetivo completando el proceso de retroalimentación de las percepciones, actitudes y comportamientos.

Watzlawick et al (1985) enuncia dentro de los axiomas de la comunicación la “imposibilidad de la no existencia de comunicación” (Watzlawick et al, 1985, pág. 49) desde un enfoque basado en la interacción de dos o más actores donde toda actitud o comportamiento por acción u omisión es comunicativo de una percepción. Es decir, que la no

aplicación de la Comunicación Estratégica durante el proceso de planeamiento puede desencadenar el fracaso tanto de las operaciones militares como así también, la pérdida de credibilidad, confianza y legitimidad de un Estado, en desmedro de su prestigio político ante la comunidad global, afectando sus intereses diplomáticos y comerciales como nación.

A los fines de expresar un concepto de Comunicación Estratégica que refiera al ámbito de aplicación de la defensa, adoptaremos la definición pronunciada en el Documento del Ministerio de Defensa de España (2017), el cual define a la disciplina como:

El empleo planificado e integrado de todas las capacidades y medios de comunicación que tiene a disposición el emisor en apoyo a sus objetivos estratégicos, sean estos políticos, diplomáticos, económicos o militares, y en la búsqueda de una mejora de imagen, reputación, percepción o conocimiento por parte del receptor (Instituto Español de Estudios Estratégicos, [IEEE], 2017, p. 10).

De conformidad a lo investigado, un planeamiento eficaz de la Comunicación Estratégica debe estar orientado a objetivos concretos maximizando la coordinación y la gestión de la comunicación, considerando que todo acto por acción u omisión expresa al receptor del mensaje una determinada intención o posición frente a un hecho o acción.

Es así que, durante el desarrollo del planeamiento de la campaña se debe establecer primeramente el denominado público objetivo hacia los cuales se dirigirán los esfuerzos comunicacionales, materializados mediante una estrategia de comunicación impuesta por el comandante que permita alcanzar el estado final operacional sobre la base de una narrativa.

Dentro de este marco, Aguilar (2011) expone la importancia del conocimiento por parte de un comandante acerca de la Comunicación Estratégica y la aplicación de sus capacidades, indicando que la manera en que se ejecuten las acciones dentro del teatro formará la realidad de las personas influyendo en su percepción, moldeando así, su comportamiento positivo o negativo frente a las acciones necesarias de la campaña.

Asimismo, la estrategia de comunicación adoptada por el comandante debe contener la narrativa impuesta por el nivel estratégico y debe ser aplicada en toda la extensión del teatro de operaciones para el apoyo de las acciones en curso.

A propósito de lo anterior, Vázquez Muñoz (2016) observa que la OTAN adopta en

su Doctrina de Comunicaciones del año 2009, luego de lo sucedido en Kosovo y en Afganistán, una definición propia de Comunicación Estratégica, la cual se expresa como:

El uso coordinado y apropiado de las actividades y capacidades de comunicación de la OTAN (diplomacia pública, asuntos públicos, operaciones psicológicas y operaciones de información) según corresponda, en apoyo de las políticas, operaciones y actividades de la Alianza, y con el propósito de promover los objetivos de la OTAN (IEEE, 2017, p. 29).

Cabe señalar, que la OTAN coloca a la disciplina en el más alto nivel de la conducción estratégica, no solamente debido a los efectos que produce la comunicación sobre la opinión pública, sino, porque es necesaria allí donde se idealizan los objetivos y se establece la narrativa que apoyara la conducción de las operaciones militares del nivel operacional.

En este sentido, uno de los mayores avances en materia de Comunicación Estratégica que permitió consolidar las bases doctrinarias para su aplicación en el ámbito de la defensa se produjo en el año 2014 cuando la OTAN fundó el Centro de Excelencia de Comunicación Estratégica con sede en Letonia, asumiendo ésta organización, las responsabilidades de investigación, doctrina, educación, formación y difusión de la disciplina, demostrando así, la validez y la necesidad de su aplicación para hacer frente al entorno operacional moderno, atravesado en toda su extensión por el entorno de la información.

Es así que, la Comunicación Estratégica incorporó aquellas actividades propias del instrumento militar destinadas a la ejecución de tareas dentro del entorno de la información. De esta manera, como señala Cornish et al (2011), las operaciones psicológicas y las operaciones de información, integradas junto a las tareas de relaciones públicas, asuntos públicos militares y diplomacia pública, se han convertido en componentes claves para las acciones de la Comunicación Estratégica en tiempos de crisis, conflicto o guerra en apoyo a las operaciones militares, a los fines de influir sobre la capacidad cognitiva del adversario afectando su ciclo de decisión en todos los niveles de liderazgo y conducción.

El objetivo principal de los componentes claves de la disciplina mencionados en el párrafo anterior, basan su accionar en la generación del adecuado grado de disuasión, influencia y persuasión, para que implementados de manera integrada y sincronizada produzcan efectos sobre el proceso de toma de decisiones del adversario y sus percepciones.

En esta dinámica, la aplicación y gestión de la Comunicación Estratégica se torna una tarea desafiante y compleja, particularmente para el nivel operacional, el cual debe operacionalizar el lenguaje del nivel estratégico en acciones comunicacionales precisas que apoyen los modos de acción dentro del teatro, bregando en forma permanente por alcanzar el dominio en el entorno de la información en vistas de otorgarle al comandante la adecuada libertad de acción para el planeamiento y ejecución de la campaña, sin coartar su capacidad para lograr efectos cinéticos sobre blancos militares seleccionados.

Dentro de este orden de ideas, el Manual del Comandante para la Comunicación Estratégica y Estrategia de Comunicación (2010) del Comando de las Fuerzas Conjuntas de Estados Unidos, establece que la responsabilidad primaria de la Comunicación Estratégica es trabajar para sincronizar imágenes, mensajes y acciones con operaciones letales y no letales. Es así que, el complejo proceso de sincronización implica además garantizar y asegurar la consistencia e integridad de la narrativa en todos los niveles a través de la aplicación de acciones comunicacionales creadas y planificadas en el nivel operacional.

La Comunicación Estratégica se conforma así, en una herramienta que se vale del arte operacional del comandante y de la creatividad de su estado mayor para producir efectos que validen una narrativa completa y convincente en forma sincronizada, a los fines de batallar las amenazas mediáticas que comprometan la legitimidad y credibilidad de las operaciones militares ante el factor opinión pública.

En este sentido, el IEEE (2017) señala que la OTAN define a la narrativa como:

Una declaración escrita, concisa pero completa, de la situación de la organización y su objetivo, que puede definir el contexto principal para las directivas de planificación estratégicas o ser usado para apoyar la creación de historias individual y culturalmente armonizadas que resonarán en determinadas audiencias y promoverá la cohesión dentro de la organización.
(IEEE, 2017, p. 125)

En relación a la narrativa y a la comunicación, Fadok (1995) aplica las ideas de John Boyd en su teoría OODA Loop (observar, orientar, decidir y actuar) la cual busca afectar el proceso de decisión del oponente por intermedio del campo cognitivo para generar así su parálisis estratégica, señalando que son los procesos intelectuales de los seres humanos los que se enfrentan en una batalla. Por lo cual, para avizorar la posibilidad de una victoria resulta

fundamental contar con una herramienta que permita el ingreso al proceso intelectual del adversario en detrimento de su ciclo de decisión para la conducción de las operaciones.

Asimismo, los enfrentamientos de narrativas dentro del entorno de la información tienen por centro de gravedad la capacidad cognitiva del ser humano. En el sentido de establecer un paralelismo con la Teoría de los Anillos de John Warden la cual presenta al enemigo como sistema, el objetivo de la narrativa no versa solamente en obtener la adhesión de la población existente dentro del teatro a las razones propias de la causa, sino que también, busca neutralizar la estrategia comunicacional del liderazgo adversario anulando la legitimidad y credibilidad de su mensaje, originando que su sistema resulte irrelevante.

En este marco, Hylton (2015) observa que las acciones comunicacionales pueden convertirse en la única herramienta de la que puede servirse un comandante para dar inmediata respuesta a situaciones que produzcan una escalada de tensiones entre Estados en competencia a partir de intereses contrapuestos.

Así también, Hylton (2015) identifica que uno de los principales retos para el comandante es alcanzar un nivel óptimo de coordinación con autoridades gubernamentales y con otros miembros del poder nacional para asegurar un efecto homogéneo de la Comunicación Estratégica. Para lo cual, propone un concepto que debe ser utilizado como herramienta por el comandante y su estado mayor en el complejo entorno de la información. Éste concepto alude al establecimiento de una mentalidad de Comunicación Estratégica a través de la cual “el estado mayor y los comandantes subalternos se acostumbran a considerar automáticamente los efectos de sus acciones en términos de percepciones públicas y posibles reacciones” (Hylton, 2015, p. 59).

En esta lógica, una mentalidad de Comunicación Estratégica al máximo nivel de conducción comprometerá al estado mayor de nivel operacional a realizar todas las consideraciones necesarias para las distintas fases del planeamiento de la campaña, entre las cuales, se buscará reconocer aquellas acciones cinéticas con potenciales efectos de segundo y tercer orden, como así también, los posibles efectos colaterales no deseados.

De esta manera, una de las ventajas que presenta adquirir una mentalidad de Comunicación Estratégica durante el planeamiento, es que permite agilizar los procesos de respuesta ante situaciones que socaven la legitimidad de las acciones de las propias fuerzas, como así también, contrarrestar las operaciones de información del adversario. Por lo cual, la disciplina se convierte en un multiplicador de efectos del poder de combate en los entornos

físicos donde ocurren las batallas, y en un centro de gravedad propio del entorno de la información que vela en forma permanente por alcanzar el dominio del mensaje narrativo.

En lo que a principios de la Comunicación Estratégica respecta, Cornish et al (2011) identifica los mismos, proporcionando una guía para sincronizar las acciones con las palabras a los fines de dotar a la narrativa de validez y legitimidad, definiendo para esto, los públicos objetivos y los contenidos necesarios de información para la construcción del mensaje narrativo. En esta dinámica, se establecen los siguientes principios:

- a) Liderazgo al más alto nivel.
- b) Credibilidad.
- c) Compresión del entorno.
- d) Diálogo.
- e) Unidad de esfuerzo.
- f) En base a los resultados.
- g) Adecuado.
- h) Continuo.

En otras palabras, los principios de la Comunicación Estratégica identificados, constituyen una guía para el planeamiento eficaz de los modos comunicacionales. Es decir que, los modos deben desprenderse de la narrativa impuesta por nivel superior de conducción, el cual precisa establecer objetivos claros y coherentes a partir de la comprensión del entorno de la información analizando los factores culturales y sociológicos de la oposición inteligente.

De esta manera, a los fines de credibilidad, el intercambio de ideas debe ser fluido entre los diferentes niveles asegurando así la unidad de esfuerzos, priorizando sostener el adecuado y oportuno diálogo con las audiencias, entendiendo como tal, que la sincronización de los mensajes y la acción es primordial junto al esfuerzo coordinado de los componentes que hacen a la disciplina para lograr efectos, entre ellos, las operaciones de información.

Es menester considerar aquí, que tanto la estrategia de comunicación impuesta como sus modos de acción para llevarla a la práctica, deben poseer la característica de ser flexibles con capacidad inmediata de adaptarse a cambios repentinos, lo que exige la aplicación de un proceso continuo de análisis y evaluación de las variables en juego, sopesando el ciclo de decisión del oponente, en vista de que los tiempos de reacción y la adaptabilidad al volátil entorno de la información resultarán cruciales para el éxito del comandante.

Por otra parte, en lo que a las características de la Comunicación Estratégica refiere para su aplicación efectiva, el Parlamento Europeo (2021) estipula una serie de consideraciones que establecen lo siguiente: la acción debe realizarse a través de un plan sistemático y no como una reacción frente a un acontecimiento desfavorable a los propios intereses; se debe aplicar a todos los niveles de la conducción militar; ocurre en entornos conflictivos o en un entorno competitivo; requiere de un alto grado de coordinación e integración; y deben definirse los públicos objetivos.

Dentro de las características para la aplicación efectiva de la disciplina, cobra especial relevancia la selección del público objetivo, el cual puede definirse como el conjunto de personas u organizaciones hacia las cuales se dirigirán los esfuerzos comunicacionales planificados, coordinados y sincronizados para el logro de efectos no cinéticos en apoyo a la acción militar conjunta. Los públicos objetivo pueden ser favorables, neutrales o en oposición.

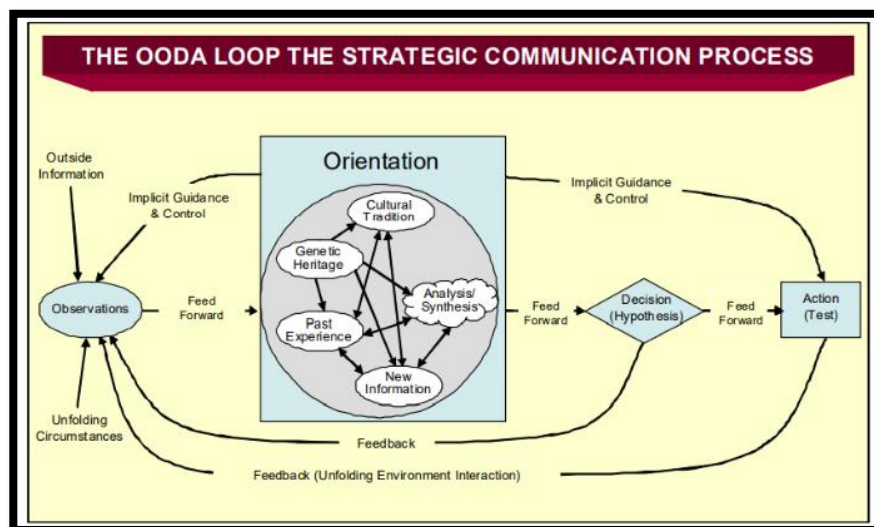


Ilustración 1: Aplicación del proceso de Comunicación Estratégica en Ciclo OODA Loop

Fuente: US Joint Forces Command, Joint Warfighting Center, (2009, p. III-19).

Este modelo se utiliza habitualmente en el método de planeamiento de las operaciones en el ciclo de apoyo a la decisión del mando, pero también se aplica para conocer cómo las audiencias observan, perciben y actúan. Así, la etapa de “observar” se refiere a qué ve la audiencia; la etapa de “orientar” es qué piensa la audiencia de lo que ve; la etapa de “decidir” es qué cree la audiencia que debería hacerse sobre lo que ve; y, la etapa de “actuar” es cómo la audiencia reacciona o no. (Vázquez, 2016, p. 340).

CAPÍTULO II

Operaciones militares y la necesidad de una mentalidad de Comunicación Estratégica

En vista de que el factor opinión pública cobra relevancia para la aplicación de la Comunicación Estratégica, es dable proporcionar una definición general al respecto. En este sentido, el concepto de *opinión pública* refiere al sentimiento o sensación de un grupo social frente a una determinada cuestión en particular RAE (2023). A través del tiempo, se ha convertido en un factor considerado de alto impacto para la consecución de los intereses políticos, económicos, diplomáticos y militares.

Dentro de este marco, cobra valor la frase atribuida a Napoleón Bonaparte donde hace alusión a los efectos decisivos de la información durante la campaña militar, enunciando que *cuatro periódicos hostiles son más temibles que mil bayonetas*. Napoleón, otorgaba un destacado rol al factor opinión pública y a los efectos de la prensa sobre las audiencias, utilizando él mismo la comunicación como multiplicador de fuerza para el logro de sus intereses (Pizarroso Quintero, 2008).

La literatura analizada acerca de la disciplina señala una cuestión particular que se observa en el campo de batalla moderno para el nivel operacional, la cual refiere, a que los comandantes han visto cercada parte de su autonomía y libertad de acción para la toma de decisiones y la ejecución de los modos de acción con el objeto de alcanzar el estado final operacional, debido a los potenciales impactos mediáticos de las acciones y sus consecuencias, debiendo el comandante de teatro requerir autorización directa de las altas esferas de la conducción estratégica militar para determinadas circunstancias.

En esta lógica, se puede mencionar la teoría del efecto CNN como observa García Marín (2007), quien destaca la capacidad de los medios de comunicación para modificar la agenda internacional de la política a su vez que, marca el pulso de las principales decisiones gubernamentales. De esta manera, acaba teniendo mayor impacto y relevancia en la esfera de la opinión pública la idea percibida por un grupo social que los acontecimientos reales y fácticos sucedidos.

Lo anteriormente expresado, pone de manifiesto que el logro del estado final operacional en el campo de batalla moderno no depende solamente de la aplicación del poder militar, sino que también, va a depender del sentir que dicte la percepción de la población. En este sentido, “la mala gestión de la comunicación puede prolongar una crisis” (Fernández Montesino, 2013, p. 11) o dejar sin efecto la acción de la maniobra operacional.

Retomando la obra del general prusiano y su concepto de guerra trinitaria puede inferirse que la aplicación de la Comunicación Estratégica al planeamiento de la campaña favorece al adecuado nivel de retroalimentación comunicativa entre la estrategia, el mensaje y la acción, a fin de imprimirle sentido a los efectos, asegurando legitimidad de la narrativa en la esfera de la opinión pública nacional e internacional.

Cabe observar que, según afirma Kenny et al (2015), debe preverse una estrategia de comunicación dado que la información de lo ocurrido en el campo de batalla puede tergiversarse y poner en riesgo las operaciones de la fuerza propia menoscabando el logro de los objetivos estipulados por la política de defensa. Por consiguiente, dentro de una estrategia de comunicación se establece una narrativa, es decir que “si la estrategia es el plan para llegar a un estado final deseado (empleando modos y medios para lograr los fines), la narrativa proporciona el ¿por qué?” (Trama, 2023, diapositiva 51).

Se torna propicio aclarar aquí para el lector, ya habiendo proporcionado una definición conceptual sobre Comunicación Estratégica en el transcurso del capítulo primero, que la estrategia de comunicación “es parte de la estrategia general del Comandante y guía y regula los esfuerzos de comunicación como parte integral del diseño y planificación de la campaña; [...] comprendidos dentro de un esfuerzo de Comunicación Estratégica mucho más amplia” (Trama, 2023, diapositiva 62).

Por otra parte, Farwell (2012) señala que la comunicación comprende más un arte que una ciencia, y que su masividad global dificultó el control de la información, generando ventajas y desventajas para la consecución de los intereses en conflicto de los actores.

En este marco, Fernández Montesino (2013) expone que durante la Guerra de Golfo de 1991, Estados Unidos aplicó un sistema para el control de la información que complacía las demandas de los medios de comunicación dándoles acceso al campo de batalla posibilitando con esto, la captura de imágenes de las acciones dentro el teatro, mientras que, a su vez, la estrategia de comunicación impuesta por el comandante permitió visibilizar a la opinión pública lo que se pretendía y se deseaba mostrar, capitalizando positivamente la experiencias negativas de lo acontecido a nivel mediático durante la guerra de Vietnam.

Otra de las lecciones en lo que a capitalización de experiencia respecta durante operaciones militares y la aplicación de la Comunicación Estratégica integrada al planeamiento, como indica Rodríguez Fernández (2015), ocurrió durante el año 2012, donde las FDI llevaron a cabo la Operación Pilar Defensivo siendo conocida a nivel mediático como

la primera guerra de las redes sociales. Las FDI utilizaron las redes sociales como herramienta para dar legitimidad a sus operaciones militares, para informar y disuadir, corrigiendo los desaciertos producidos a nivel comunicacional durante los conflictos de Gaza del año 2008 y 2009, en los cuales, fue la narrativa de las milicias palestinas las que tuvieron mayor auge y efectos en la opinión pública internacional.

En este sentido, la Guerra del Golfo se configura como ejemplo de aplicación de la batalla de narrativas, donde los actores beligerantes involucrados crearon un entramado estratégico dentro del entorno de la información que orientó sus esfuerzos para demonizar los comportamientos del oponente ante la opinión pública, en la búsqueda de deslegitimar sus acciones y poner en jaque su estrategia. Cabe destacar aquí, el rol vital del planeamiento de las acciones comunicacionales que apoyarán los modos de acción durante la primera fase de la campaña en vistas de alcanzar la superioridad en el entorno de la información.⁵

Por el contrario, en la Operación Fuerza Aliada, se evidenció la ausencia de contenido estratégico para dar sustento a la narrativa, lo que derivó en la aplicación tardía de una estrategia de comunicación fundada en sentimientos de odio por parte del líder serbio hacia la etnia de albanos-kosovares. Así, la OTAN dio justificación a su intervención militar sobre la base de causas morales y humanitarias según indica García Marín (2007), con el fin de detener la limpieza étnica, sin contar previamente con autorización del Consejo de Seguridad.

Durante la Operación Fuerza Aliada lanzada el 24 de marzo de 1999, la OTAN inició operaciones de ataque aéreo con el objetivo de interrumpir la limpieza étnica que estaba teniendo lugar en Kosovo por parte de los serbios. Con el objeto de frustrar las intenciones del presidente serbio Milosevic, se le asignó al poder aeroespacial de la Alianza la tarea de cumplir los objetivos fijados mediante la aplicación de una campaña aérea de bombardeos cuya concepción inicial preveía una duración máxima de 72 horas.

A propósito, los comandantes de la OTAN aún inmersos en el éxito rotundo de la aplicación de poder aeroespacial en la Operación Tormenta del Desierto, contextualizaron mediáticamente una batalla que se produciría sin víctimas civiles. Entorno a lo cual, se planificó la utilización de armamento inteligente de alta precisión mediante ataques aéreos

⁵ El entorno de la información está conformado por el dominio cognitivo (cómo pensamos), el dominio virtual (cómo comunicamos) y el dominio físico (cómo interactúan sociedades y culturas). Éstos dominios se interrelacionan a través de seis componentes del entorno de la información, que son: la humanidad y su ambiente real, la conectividad de las redes que distribuyen información, la información y sus fuentes, el entorno social donde surgen las narrativas, los actores estratégicos y las entidades sociales.

quirúrgicos a efectos de evitar bajas no deseadas minimizando los posibles daños colaterales.

Mason (2010) observa que, contrariamente a lo previsto por los comandantes, la falta de éxito inmediato tras el inicio de la campaña se tradujo en una declaración del Secretario General de la UN (United Nations) el 27 de marzo, donde expuso que mediante una decisión conjunta se iniciaría una nueva fase en las operaciones, intensificando los ataques con el objeto de detener los sucesos de violencia en Kosovo y evitar la catástrofe humanitaria.

Es así que, García Marin (2007) expresa que los medios de comunicación comenzaron a desacreditar ante la opinión pública la validez y efectividad de la estrategia operacional de la OTAN para prevenir los hechos de violencia y los asesinatos.

Por su parte, Mason (2010) señala también que, durante el desarrollo de una sesión informativa el día 1 de abril, el Secretario General de UN afirmó que los efectos de la campaña aérea estaban degradando la capacidad de los serbios para cometer actos de violencia. Sin embargo, en aquella misma sesión, el general Clark, emitió su valoración respecto de la crisis, donde contradujo la eficacia del poder aeroespacial declarando que "siempre hemos dicho desde el principio que el poder aéreo no puede disuadir a los paramilitares sobre el terreno" (Mason, 2010, p. 236).

En esta lógica, el Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional de España (CSEDN, 2016), expone que, dada la inmediatez de la comunicación, merece especial consideración contar con capacidades de Comunicación Estratégica para potenciar los logros en beneficio de la propia fuerza y minimizar el impacto negativo de los daños colaterales.

Dentro de este escenario, el general estadounidense Wesley Clark comandante de las fuerzas de la OTAN en Kosovo, limitó la cobertura mediática de la prensa durante la ejecución de las operaciones, proporcionando únicamente comunicados de prensa a través del portavoz de la organización que no satisfacían las demandas de los medios de información. El insuficiente accionar de la OTAN sobre el entorno de la información favoreció a Slobodan Milosevic, quién aprovechó al máximo las circunstancias presentadas accionando y explotando los medios de comunicación a favor de sus intereses, reflejando las debilidades de la Alianza en términos de narrativa y estrategia de comunicación.

Por consiguiente, cuando tuvieron lugar acontecimientos militares que implicaron daños colaterales sobre la población civil, se puso en evidencia la tardía e inadecuada reacción en términos de estrategia de la comunicación por parte de la Alianza para contrarrestar los

efectos negativos sobre las percepciones de las audiencias y el continuo ataque mediático.

En esta dinámica, un ejemplo fáctico que ilustra lo enunciado en el párrafo anterior, fue el ataque que tuvo lugar el día 12 de abril donde el objetivo militar designado por la OTAN lo configuraba un puente ferroviario situado sobre el Río Morava lindero a la Ciudad de Leskovac, el cual, era utilizado para el transporte de suministros desde Serbia. Dos misiles guiados aire-tierra AGM-130 (Air to Ground Guided Missile) lanzados desde una aeronave F-15E Strike-Eagle hicieron impacto sobre el puente en el mismo momento en el que un tren de pasajeros se desplazaba por el mismo causando fatalidades civiles.

Sobre el hecho descrito anteriormente, las declaraciones públicas posteriores realizadas por el general Clark y el portavoz de la OTAN de aquel entonces Jamie Shea, adujeron que, al ser disparado el misil a una gran distancia del blanco el piloto de la aeronave no pudo reaccionar a tiempo frente al desplazamiento del tren a alta velocidad.

En así que, dos días posteriores a los hechos producidos en el puente ferroviario, se produjo un ataque sobre un convoy de refugiados en la Ciudad de Djokovic ocasionando víctimas fatales. Inicialmente, la OTAN no se adjudicó el ataque sobre los vehículos civiles, reconociendo con posterioridad públicamente el ataque, presentando inconsistencias durante las declaraciones realizadas por el portavoz militar y Jamie Shea, en lo que, al lugar del suceso, cantidad de víctimas y objetivo alcanzado respecta.

Así también, Lambeth (2001) señala que, luego de ataques aéreos que involucraron víctimas civiles y que causaron daños colaterales de gran impacto mediático los procedimientos para la ejecución de las operaciones aéreas fueron modificados al punto tal, que las tripulaciones debían reducir su altitud de vuelo ingresando de esa manera en la envolvente de alcance de los sistemas de defensa aérea para obtener confirmación visual del blanco designado, pese al notable incremento del riesgo a ser derribados por el enemigo.

En este escenario, se torna evidente que la ausencia de aplicación de la Comunicación Estratégica obstaculizó el escenario operacional de la OTAN al generar un vacío dialéctico entre el actor y las audiencias devenido de una ineficaz estrategia para la emisión de comunicados sólidos y coherentes frente a designaciones erróneas de objetivos, a medios aéreos propios derribados, y a los daños colaterales o víctimas civiles producidas. Siendo esto, identificado por la contraparte serbia, quien hizo una hábil explotación del entorno de la información accionando versátilmente con los medios de comunicación propios.

Ante este panorama, el general Clark autorizó una misión de bombardeo efectuada por una aeronave B-2 de la USAF (United States Air Force) el día 24 de abril, a los efectos de neutralizar la principal herramienta de propaganda utilizada por los serbios para operar sobre el entorno de la información. Ésta acción aérea en particular, posicionó la campaña militar dentro del escenario mediático internacional debido a sus efectos, donde “imágenes de los trabajadores muertos se difundieron por todo el mundo” (Mason, 2010, p. 240).

Cabe observar que, en los inicios de la Operación Fuerza Aliada, la carencia de una mentalidad de Comunicación Estratégica para liderar y dominar el entorno de la información desencadenó el debilitamiento de la credibilidad, la legitimidad, la confianza y el apoyo de la opinión pública, abocándose a la difusión de información poco relevante para la prensa sobre los resultados logrados durante la campaña, afectando no sólo el empleo de los medios militares en el nivel táctico, sino no también, el diseño operacional previsto para conquistar los objetivos, y el escenario estratégico de las relaciones internacionales de la OTAN.

En este sentido, Lambeth (2001) expresa que uno de los hechos más controvertidos de la campaña a nivel mediático fue el ataque aéreo producido erróneamente sobre la Embajada de la República Popular China el 7 de mayo. De acuerdo a la Alianza, acontecido por informes de inteligencia defectuosos, tras lo cual, se detuvieron los bombardeos a ciudades serbias durante algunas semanas. A partir de aquel momento, todas las tripulaciones fueron instruidas en la implementación de estrictas normas operacionales para evitar daños colaterales. En consecuencia, dentro de las reglas impuestas a los aviadores se encontraba la obligación de obtener confirmación visual del blanco antes de accionar el botón disparador de armamento inteligente de precisión.

Mason (2010) destaca respecto al bombardeo sobre la embajada china, que el portavoz de la OTAN Jamie Shea comunicó el infortunado acontecimiento desde la perspectiva militar, afirmando que, de las 9.000 bombas lanzadas hasta ese momento, sólo 12 habían fallado, pero su exposición generó una reacción hostil por parte de la comunidad internacional en vistas de las declaraciones públicas previas sobre una campaña de corta duración y sin víctimas civiles.

Es así que, la bibliografía analizada expone que las presiones de nivel político para evitar víctimas inocentes y daños colaterales fueron terminantes e impactaron en el desarrollo de la campaña. Asimismo, la campaña exhibió las deficiencias en la gestión de la comunicación para operar en el entorno de la información ante la falta del establecimiento de una estrategia de comunicación arraigada a una narrativa de nivel estratégico.

La constante presión mediática llevo a limitar las capacidades operacionales para el logro de efectos militares decisivos durante la campaña, en la cual, bajo marcadas restricciones políticas, se dilató la duración de las operaciones planificadas al inicio, las cuales terminaron extendiéndose por 78 días hasta la rendición del líder serbio Milosevic.

A raíz de la experiencia de la OTAN durante la campaña en Kosovo, se asimiló la imperiosa necesidad de contar con modos comunicacionales integrados, coordinados, sincronizados y alineados con los intereses estratégicos, a efectos de comunicar efectivamente el mensaje en coherencia con la acción, otorgándole legitimidad al efecto militar dentro las nuevas dinámicas de la información establecidas, valiéndose de las capacidades de la Comunicación Estratégica como multiplicador de poder para crear las condiciones necesarias.

Inmersos en el contexto de la batalla moderna, la guerra ha dejado hace tiempo de ser un fenómeno aislado y lejano para el conjunto social. La era de la información lleva las batallas a colectivos culturales multitudinarios por medio de pantallas digitales presentes en los hogares, lo que exige la máxima expresión de la aplicación del arte militar para lograr el apoyo de la opinión pública nacional e internacional a través de la creación de situaciones perceptivas favorables, que otorguen ventajas en el campo de batalla para alcanzar la victoria.

En esta dinámica, cabe traer a colación las observaciones de Stanley McChrystal cuando era Jefe de la Fuerza Internacional de Asistencia a la Seguridad (ISAF) de la OTAN en Afganistán, quien señaló, *que todo trata sobre la guerra de percepciones y que todo está en la mente de los participantes*. Sobre éstas ideas fuerza, el citado general basó su estrategia para conseguir el apoyo de la población y de ese modo obtener su colaboración en la lucha frente a los talibanes. Lo cual, confirma la complejidad del entorno reinante en el teatro de operaciones y los escasos resultados obtenidos en su misión apostando únicamente a la aplicación del uso de la fuerza (Santos Rodríguez, 2013).

En definitiva, la Comunicación Estratégica tendrá éxito solo si se logra “comprender a las audiencias por los aspectos culturales del dominio físico, los trabajos del dominio virtual y la percepción que se tiene del compromiso en el dominio cognitivo” (Vázquez, 2016, p. 348), en busca de modificar el comportamiento y retrasar el ciclo de decisión de un actor, dando validez y sentido al efecto militar, North Atlantic Treaty Organization (NATO, 2023).

CAPÍTULO III

El nivel operacional y la Comunicación Estratégica

En el campo de batalla moderno, cada vez más, la guerra tiene como centro de gravedad la capacidad cognitiva del oponente. En este sentido, el entorno de la información se convierte en un escenario principal donde tienen lugar los entramados dialécticos tendientes a la explotación de las capacidades del poder blando, en una dimensión donde el factor opinión pública puede tornar inadecuado el uso del poder duro como herramienta principal para abordar la consecución de intereses a conquistar.

Dentro de este marco, el adversario hará uso del entorno de la información operando sobre los medios de comunicación transformándolos en herramientas para influir en las audiencias y apoyar los efectos del poder militar. En la actualidad, la opinión pública no es un mero observador de los sucesos históricos, sino que, son protagonistas directos dado que participan activamente del escenario comunicacional a través de sus propios dispositivos electrónicos, aportando imágenes y mensajes que se disparan a nivel global en forma instantánea sobre la base de la hiperconectividad de masas en estado de globalización.

Cabe citar aquí, a Nicolás Maquiavelo, quién expone en su obra *El Príncipe* (1532) estrategias que se relacionan con la imagen, los discursos y la interacción entre los actores en oposición tendientes a conservar el poder sobre la lógica de que “el ciudadano brinda su apoyo o no a un príncipe a partir de su imagen y sus acciones” (Pauloni, 2008, párrafo 2).

En este sentido, el entorno operativo moderno presenta características que exigen la inclusión de la Comunicación Estratégica como herramienta aplicada al proceso de planeamiento del nivel operacional a los fines de garantizar la integración de los esfuerzos comunicacionales, y la gestión y armonización de dichos procesos en todos los niveles de conducción mediante la aplicación de sus principios y componentes. Es así, que debe configurarse como núcleo primordial en forma proactiva dentro del ciclo de toma de decisiones y de ejecución de las maniobras operacionales, en vistas de que una consideración tardía de los efectos negativos de las operaciones sobre el factor opinión pública puede llevar al fracaso de los esfuerzos políticos, diplomáticos y militares.

Norman Schwarzkopf, quien como comandante de teatro contempló los efectos del factor opinión pública integrado al diseño de su campaña militar en el Golfo Pérsico sobre la base de sus propios aprendizajes durante Vietnam, capitalizó que, Ho Chi Minh “era un estudioso de la mente occidental y entendía a su enemigo mejor de lo que nosotros nos

entendíamos a nosotros mismos” (Schwarzkopf, 1993, p. 246). Durante sus días en la guerra de Vietnam, halló un documento del vietcong dentro de un cuartel general capturado con palabras de Ho Chi Minh dirigido a sus fuerzas que expresaba lo siguiente:

“no os preocupéis, porque vamos a derrotarlos igual que derrotamos a los franceses, no en el frente, sino en su propio territorio. Lo único que tenéis que hacer es resistir. El pueblo norteamericano no es lo bastante duro para resistir esta guerra, pero nosotros sí lo somos. Hemos luchado durante veinte años, y podemos hacerlo durante veinte años más; pero el pueblo norteamericano se cansará pronto, y dejará de apoyar a sus propios soldados, y entonces nosotros nos alzaremos con la victoria” (Schwarzkopf, 1993, p. 246).

En este orden de ideas, Borg (2008) señala que el entorno operativo se modificó desde los tiempos de la guerra fría donde los esfuerzos comunicacionales estuvieron orientados siempre a influir por parte de los Estados Unidos sobre el pensamiento ideológico de los pueblos comunistas. Sin embargo, el advenimiento de la guerra contra el terrorismo instauró una estrategia de comunicación para llegar a una audiencia global con el objeto de modificar percepciones negativas con respecto a los valores y creencias del mundo occidental. “El entorno de la información global actual se caracteriza por la proliferación continua de información en tiempo real: ciclos de noticias de veinticuatro horas estimulados por tecnologías avanzadas de información y comunicación” (Borg, 2008, p. 2).

En este sentido, Borg (2008) observa también que, los comandantes militares no están exentos de recibir presiones de orden político que afecten el cumplimiento de su misión dentro del teatro debido a la influencia ejercida por el adversario sobre las percepciones de las audiencias globales operando en el entorno de la información, el cual, se torna el campo de batalla más propicio y ventajoso dado que ofrece alternativas asimétricas para concretar ataques. Así mismo, “nuestras acciones no solo afectan lo que hacemos en un teatro, sino que también afectan la forma en que somos percibidos en todo el mundo” (Borg, 2008, p. 2).

Al respecto de lo detallado en el párrafo anterior, Joseph Nye (2006) indica que, en los conflictos globales convencionales, el actor estratégico con mayor fuerza militar tiende a vencer. En tanto que, en el entorno de la información actual, suele obtener la victoria, el actor con la historia más sólida.

La Comunicación Estratégica más allá de la disciplina como tal, es una cultura, es una mentalidad que el comandante y su estado mayor deben instaurar para considerar la información y sus efectos durante los ciclos de decisión, los procesos de planeamiento y la ejecución de las acciones favoreciendo la interoperabilidad no solamente entre las fuerzas puestas a su disposición, sino también, con los demás organismos del Estado. Lo que da muestra de la complejidad que conforma la operación dentro del entorno de la información.

Es así, que la falta de conexión entre la política, la acción militar y la comunicación se verá reflejada en el cauce disruptivo formado entre la palabra y los hechos, degradando los esfuerzos operacionales, la credibilidad y la coherencia narrativa, lo cual, puede perjudicar seriamente el logro de los estados finales considerados, como así también, el desarrollo de la propia campaña en cualquiera de sus fases, ya sea de preparación, ejecución o estabilización.

Por otra parte, resulta conveniente observar el rol de la Comunicación Estratégica como herramienta de planeamiento dentro del escenario multidominio de batalla actuando como multiplicador de fuerza en los entornos no físicos, guiando también, los esfuerzos comunicacionales tendientes a la construcción de una disuasión creíble, materializando la intencionalidad del actor, visibilizando su capacidad y predisposición para actuar en forma conjunta y sinérgica permanentemente.

Con el propósito de situar aquí al lector dentro del nivel de conducción y planeamiento de la guerra que nos compete, podemos definir al nivel operacional como aquel que se conforma en nexo y enlace entre el pensamiento estratégico del campo de las ideas, y la aplicación del poder duro de la fuerza en el campo de la acción. En otras palabras, aquel nivel que oficia de puente entre el nivel estratégico (fines) y el nivel táctico (medios) de la guerra en donde la acción militar conjunta toma cuerpo y se concreta en un ente coordinador e integrador sistemático de esfuerzos específicos, traduciendo estados finales en objetivos y efectos a lograr a través de la determinación de los modos más adecuados para alcanzarlos, materializados en un plan de campaña militar.

Introduciéndonos plenamente en lo que al nivel operacional respecta y la aplicación de la Comunicación Estratégica integrada al planeamiento, para de éste modo, otorgarle al comandante y a su estado mayor la capacidad de alcanzar el adecuado nivel de sincronización del mensaje narrativo, a la vez que, le brinda la capacidad de obtener la legitimidad, la credibilidad, la coherencia y la validez de los modos de acción ponderando sus potenciales efectos frente al factor opinión pública, Borg (2006) propone un modelo que permite el

traslado de las ideas y de la creatividad al campo de la acción.

El modelo expuesto por Borg (2006) para la aplicación de la Comunicación Estratégica en el nivel operacional se sustenta en un proceso basado en cuatro fases que incluyen las tareas de análisis, planificación, ejecución y evaluación. Éste modelo, es compatible con los procesos incluidos dentro del ciclo OODA (observar, orientar, decidir y actuar) propuesto por Boyd.

En este sentido, la fase análisis del modelo de Borg focaliza en la intención del comandante y el efecto deseado seleccionado. Durante esta fase, el comandante determinará las causas del problema realizando un análisis de la situación, emitiendo conclusiones que sirvan de guía para delinear las potenciales acciones desde la perspectiva comunicacional que permitan alcanzar el efecto operacional deseado, independientemente de si es necesario la aplicación de acciones cinéticas o no cinéticas.

Asimismo, la fase análisis implica determinar las audiencias objetivo y su entendimiento pleno, es decir, la forma en que piensan, cuáles son sus valores y creencias, y a través de que canales reciben información confiable para actuar y decidir. Implica, además, estudiar su contexto sociocultural y su devenir histórico, obteniendo como producto final de esta fase la composición del entorno operacional de la información para la campaña.

El punto destacado de la fase análisis se centra en el conocimiento y comprensión de la capacidad cognitiva del adversario con el objeto de predecir y anticipar sus posibles comportamientos, actitudes y percepciones frente a los efectos de la probable maniobra operacional propia a ejecutar.

En lo que la fase planificación respecta, una vez conformado el entorno operacional de la información, éste se vincula al estado final deseado y a los esfuerzos comunicacionales necesarios a los efectos de visibilizar los apoyos respectivos a las líneas de operaciones previstas en el diseño operacional de la campaña, con el fin de conectar, coordinar y sincronizar la aplicación de la fuerza y el mensaje narrativo hasta el objetivo operacional.

Cabe destacar aquí, que es primordial para el éxito de las operaciones cinéticas o no cinéticas previstas dentro de la campaña, la planificación de la Comunicación Estratégica, en aras de analizar los posibles efectos y resultados de la ejecución de la maniobra operacional, como así también, evaluar los costos, beneficios y consecuencias de cada modo de acción llevado a la práctica. En esta lógica, la determinación de un estado final comunicacional

planteado sobre la base del estado final deseado, favorecerá la articulación de los componentes de la Comunicación Estratégica para apoyar las acciones.

Es así que, en esta fase se vuelve crucial la consideración de ramas y secuelas dentro del diseño operacional que permitan efectuar los ajustes que se crean convenientes sobre los planes iniciales, de manera de estar en capacidad de explotar las oportunidades que presente el entorno de la información durante el desarrollo de las operaciones en curso, otorgándole al comandante la posibilidad y la flexibilidad para introducir los cambios suficientes que conserven su libertad de acción para generar efectos y crear las condiciones necesarias frente a la evolución cambiante del escenario.

Dentro de la metodología expuesta, la fase que continua es la de ejecución. En la cual, se aplican los esfuerzos comunicacionales integrados, coordinados y sincronizados con las líneas de operaciones dentro de las distintas fases, para apoyar el logro de los efectos cinéticos, mediante la aplicación de los componentes que pone a disposición la Comunicación Estratégica como disciplina (operaciones psicológicas, operaciones de información, relaciones públicas, asuntos públicos militares y diplomacia pública) que promuevan acciones dentro del entorno de la información en vistas de crear las condiciones necesarias para alcanzar el estado final operacional.

En este sentido, Borg (2006) señala que es durante la fase de ejecución de las acciones donde el mensaje debe ser enviado a las audiencias o público objetivo alcanzando la superioridad comunicacional en el entorno de la información. Como indica Joseph Nye (2006), “la capacidad de combinar poder duro y blando en una estrategia ganadora es poder inteligente”. Es decir que, el comandante y su estado mayor deben establecer durante el diseño operacional tanto el estado final operacional como el estado final comunicacional en vistas de dominar el espectro de la información durante todas las fases de la campaña en las cuales los públicos serán múltiples y variables, por tanto, exigirá diversos y variados esfuerzos.

Dentro de este contexto, la fase final de la metodología es la de evaluación. “Los hallazgos de la fase de evaluación permiten a los planificadores de la Comunicación Estratégica considerar ajustes en el análisis, la planificación y la ejecución del proceso para ayudar a garantizar que los esfuerzos creen el objetivo previsto” (Borg, 2006, p. 45).

Asimismo, para la fase evaluación se emplean técnicas de realización de encuestas y sondeos de la audiencia objetivo, cantidad y oportunidad de contenidos publicados en los medios informativos, como así también, a través de estudios sociológicos enfocados en la

opinión pública y las modificaciones en cuanto a sus actitudes y comportamientos. La medición efectiva de los efectos producidos por la Comunicación Estratégica sobre el adversario se torna un arte impreciso, pero de vital realización, dado que una mensurabilidad eficaz requiere acceder de manera directa al centro del sistema cognitivo mismo que toma las decisiones. De igual modo, la fase evaluación permite la capitalización de las herramientas utilizadas para conocer e interpretar las audiencias de forma más precisa, en un entorno operacional cada vez más exigente de precisión a la hora de lograr efectos de percepción.

Con la aplicación e integración de la metodología presentada, los comandantes y su estado mayor cuentan con una herramienta para efectuar el análisis del costo/beneficio de la influencia de las audiencias en la aplicación del arte operacional para determinar qué modo de acción producirá los efectos más favorables en términos percepción positiva o negativa sobre el público objetivo. Así también, resulta fundamental la detección y mitigación de ser necesario de los potenciales efectos de segundo y tercer orden sobre las audiencias.

De esta manera, la aplicación de la disciplina en forma integral al proceso de planeamiento, clausura la idea de ser un procedimiento opcional para los comandantes sino que, debe ser aplicado como un proceso sistemático sobre la base de la gran estrategia planteada por el nivel político y militar, operacionalizando los comportamientos y actitudes deseadas de las audiencias objetivo a través de modos de acción que generen los efectos esperados sobre las percepciones, haciendo uso de los componentes y capacidades vertidas de la Comunicación Estratégica en vistas de alcanzar el éxito de la campaña militar.

Ya uno de los teóricos clásicos del poder aéreo del siglo XX predijo que “la victoria es para aquellos que anticipan cambios en la naturaleza de la guerra, no para aquellos que esperan adaptarse luego de que se hayan producido los cambios” (Douhet, 1921, como se citó en Air University Press, 2019). En el siglo XXI, atravesado por el entorno de la información, el comandante precisa de herramientas que le permitan adaptarse con agilidad al entorno y estar a la altura de las circunstancias que exige para el logro de los efectos deseados.

En este marco, el nivel operacional se torna vital para la aplicación de la Comunicación Estratégica, dado que su planeamiento puesto en ejecución por el nivel táctico no sólo materializará las micronarrativas que sustenten las operaciones, sino que también, éstas “han de ser coherentes y deben reforzar los mensajes y temas que el nivel estratégico ha establecido para unas determinadas audiencias. En este entorno, el éxito de las operaciones descansa cada vez más en el empleo de medios no letales” (Vázquez, 2016, p. 398).

CONCLUSIONES

Sobre la base de lo expuesto durante el desarrollo del presente trabajo, se evidencia a todas luces el valor que cobra para un comandante y su estado mayor la aplicación de la Comunicación Estratégica como herramienta integrada al proceso de planeamiento de nivel operacional, así como el conocimiento de sus componentes y capacidades para el establecimiento de una estrategia de comunicación eficaz antes, durante y posterior a la campaña.

Tal como refleja el análisis de contenido efectuado en torno a la disciplina de estudio durante el derrotero capitular de la investigación, en la era de la información, el campo de batalla moderno es atravesado en toda su dimensión por el entorno de la información, lo que exige no sólo la generación de efectos cinéticos para lograr la victoria militar y alcanzar el estado final deseado, sino también que, demanda el complejo arte de obtener la superioridad comunicacional dentro y fuera del teatro de operaciones para garantizar que los efectos de la maniobra operacional sean percibidos en favor de los intereses propios, creando las condiciones necesarias mediante las capacidades de la Comunicación Estratégica y sus componentes, degradando la capacidad cognitiva del adversario para tomar decisiones.

En este sentido, la recolección de datos cualitativos permitió obtener evidencia fáctica de acontecimientos que tuvieron lugar durante la campaña Fuerza Aliada de la OTAN sobre Kosovo, los cuales, demuestran de manera tangible los potenciales efectos negativos sobre las operaciones y el planeamiento de la campaña, como consecuencia de la no adopción de una narrativa sólida que le de soporte a la acción y a los efectos militares seleccionados en pos de la edificación de los niveles de legitimidad, credibilidad y confianza adecuados frente a las demandas mediáticas de las audiencias objetivo.

El interrogante formulado para el desenvolvimiento del proceso de investigación a efectos de alcanzar el grado de conocimiento pertinente acerca de la disciplina para su aplicación consistió en: ¿de qué manera las capacidades de la Comunicación Estratégica integradas como herramienta al planeamiento de la campaña contribuyen a la obtención del estado final deseado operacional por parte de un Comandante de Teatro de Operaciones?

En esta lógica, las capacidades propagadas por la Comunicación Estratégica, las cuales versan en dotar de legitimidad, credibilidad y coherencia a los procesos cognitivos que han de gestar la narrativa para su aplicación en el campo de la acción, en un todo coordinado y sincronizado con la maniobra militar, son de contribución directa y fundamental para el

logro del estado final operacional del comandante.

Asimismo, las citadas capacidades facultan al comandante para alcanzar efectos dentro de la capacidad cognitiva del adversario la cual ostenta como centro de gravedad la dimensión perceptiva del liderazgo en oposición, provocando así, la modificación de actitudes o comportamientos de las audiencias contrarias a los objetivos de la campaña, adentrándose en su ciclo decisional en vías de retrasarlo creando así, condiciones favorables para darle impulso y agilidad al ciclo de decisión propio.

De esta manera, en tanto y en cuanto la disciplina sea integrada al proceso de planeamiento de nivel operacional de manera sistemática y no como una herramienta de utilización auxiliar o de carácter opcional para el comandante, y siendo plenamente arraigada al pensamiento creativo del estado mayor mediante la imposición de una férrea mentalidad de Comunicación Estratégica, propiciará el establecimiento de las condiciones requeridas dentro del entorno de la información para el éxito de la campaña militar.

Sobre la lógica del objetivo general establecido, el cual versó en analizar los elementos que componen la Comunicación Estratégica y su aplicación como herramienta integrada al proceso de planeamiento de nivel operacional, se logró ahondar en el saber y entendimiento de la temática, como así también, sobre la composición de sus elementos y los instrumentos que brinda para alcanzar efectos, de manera tal, que su aplicación integral durante el planeamiento se torne factible e imprescindible a los fines de contar con un diseño operacional de la campaña que obtenga el éxito no solo en el plano militar sino también, en el desafiante y complejo espectro del entorno de la información.

En virtud de satisfacer los requerimientos de conocimiento que exigieron los objetivos específicos propuestos, los cuales fueron alcanzados en su totalidad, el primero de ellos, trató acerca de la identificación de los principales conceptos, componentes, principios y características de la Comunicación Estratégica. En este sentido, el capítulo primero titulado Comunicación Estratégica: conceptos, componentes, principios y características, arroja como resultado el entendimiento del concepto de la disciplina a través de su definición, así como, el conocimiento de sus elementos característicos los cuales son utilizados para su aplicación durante el planeamiento, siendo los componentes, principios y características identificadas, las piezas que posibilitan la coordinación y sincronización de las acciones con el mensaje estratégico dirigido a las audiencias, a los fines de alcanzar los objetivos seleccionados en todos los niveles de conducción, concediendo coherencia, credibilidad, legitimidad y validez

al uso de la fuerza militar y sus efectos frente al factor opinión pública.

Por su parte, el capítulo segundo denominado Operaciones militares y la necesidad de una mentalidad de Comunicación Estratégica que aduce al segundo objetivo específico enunciado, el cual versó en describir la experiencia de la Organización del Atlántico Norte (OTAN) durante operaciones militares desde la perspectiva de la estrategia de la comunicación y la aplicación de la Comunicación Estratégica; proporciona una breve definición en lo que a el concepto de opinión pública refiere dada su importancia como factor de impacto mediático sobre las operaciones y sobre el cual, como demuestra el análisis realizado, la Comunicación Estratégica debe trabajar, accionando en el entorno de la información para afectar la capacidad cognitiva del oponente, influyendo sobre sus percepciones en vistas de modificar actitudes y comportamientos que aseguren la legitimidad de los efectos de las operaciones militares propias.

En tanto que, el segundo capítulo expuso también, la capitalización de los desaciertos en materia de Comunicación Estratégica sobre la base de la experiencia de la OTAN en operaciones militares. La guerra de Kosovo de 1999, fue interferida mediáticamente de manera notable, con tanta potencia que eclipsó los resultados de la campaña, donde prevalecieron en los medios de comunicación imágenes de los ataques erróneos de la OTAN y de las víctimas civiles como consecuencia de los daños colaterales, mientras que las publicaciones de ataques exitosos contra objetivos militares daban aparición tardíamente con el agravante de no haber sido comunicados clara y concisamente a toda la comunidad internacional, afectando negativamente con esto la credibilidad y confianza en la campaña, como así también, provocando la pérdida de autonomía del comandante de teatro para lograr efectos decisivos sobre el ciclo de decisión del oponente.

Lo mencionado en el párrafo anterior, denota cómo la falta de una estrategia de comunicación impuesta por el comandante sobre la base del estado final del nivel estratégico y la falta de una mentalidad de Comunicación Estratégica del estado mayor para establecer un estado final comunicacional durante el diseño operacional orientado por la narrativa seleccionada, pueden perjudicar ampliamente los esfuerzos militares en detrimento de la gran estrategia. Otra circunstancia más, que valoriza a la disciplina como la herramienta idónea para la sincronización de los hechos e imágenes con las palabras de modo de evitar el desastre militar aún a costa de obtener la victoria en el campo de batalla.

En referencia al capítulo tercero que integra la investigación, el mismo permitió

consolidar el objetivo general del trabajo dado que focaliza en la aplicación de la Comunicación Estratégica en el nivel operacional, materializando la integración al proceso de planeamiento a través de una metodología que sirve de herramienta guía para el comandante y su estado mayor. Las fases descritas en la metodología configuran el puente para tejer la estrategia comunicacional y diseñar los métodos que sincronicen y coordinen los hechos con las palabras evitando así, generar una brecha entre ambos, que otorgue una ventaja a ser explotada por el enemigo en detrimento de la narrativa propia.

Cabe destacar como elemento concluyente del análisis efectuado durante la investigación, el valor fundamental que se le asigna dentro de la Comunicación Estratégica a la selección y análisis de las audiencias objetivo como factor sobre los cuales se montarán los esfuerzos comunicacionales. El erróneo establecimiento de los públicos objetivos puede desencadenar la pérdida de libertad de acción y maniobra del comandante para alcanzar efectos militares al determinar un mensaje narrativo ineficaz y falto de sustento para asegurar la legitimidad y credibilidad de las operaciones.

El grado de conocimiento y entendimiento adquirido acerca la disciplina de estudio contribuye a su aplicación durante el proceso de planeamiento de nivel operacional para la acción militar conjunta por parte de un estado mayor, creando las condiciones necesarias sobre el entorno de la información en apoyo al logro del estado final operacional impuesto por el comandante, dentro del complejo escenario de batalla moderno donde el duelo de narrativas se vuelve decisivo cobrando un protagonismo central.

En definitiva, la Comunicación Estratégica opera en el entorno de la información creando las condiciones que el comandante necesita para lograr efectos decisivos. La disciplina no debe entenderse como una obstrucción al planeamiento debido a las posibles consecuencias mediáticas, por el contrario, es una herramienta que potencia el poder militar y tracciona sobre las audiencias en pos de una percepción favorable de las acciones que el comandante de teatro estime necesarias para el logro de los objetivos seleccionados.

En este marco, se identifican como futuras líneas de investigación posible, el análisis que desprenda la estructura orgánica necesaria que requiere la aplicación de la disciplina en el nivel operacional dentro de un estado mayor, estableciendo su misión y tareas correspondientes, como así también, analizar los posibles programas de capacitación y adiestramiento que permita contar con especialistas en la temática para un eficaz asesoramiento y asistencia del comandante.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, K. G. (2011). *Public Affairs: A Strategic Communication Force Multiplier*. [Documento de Trabajo]. Faculty of the Naval War College Newport, (U.S.) <https://apps.dtic.mil/sti/citations/ADA545961>
- Antolín García, J. L. (2017). *La comunicación estratégica en las organizaciones internacionales*. [Documentos de Seguridad]. Instituto Español de Estudios Estratégicos, 45-58. https://www.ieee.es/publicaciones-new/documentos-de-trabajo/2017/Doc_SegyDef_72.html
- Borg, L. J. (2008). *Communicating With Intent: The Department of Defense and Strategic Communication*. Harvard University. (U.S.). <https://www.belfercenter.org/publication/communicating-intent-department-defense-and-strategic-communication>
- Cornish P., Lindley-French J. y Yorke C. (2011) *Strategic Communications and National Strategy*. The Royal Institute of International Affairs (U.K.) <https://www.chathamhouse.org/sites/default/files/r0911stratcomms.pdf>
- Department Of Defense (2010). *Commander's Handbook for Strategic Communication and Communication Strategy*. Joint Forces Command (U.S.) <https://apps.dtic.mil/sti/citations/ADA525371>
- Diaz Criado, E. (2017). *Comunicación estratégica: origen y evolución del concepto*. [Documentos de Seguridad]. Instituto Español de Estudios Estratégicos, 13-32. https://www.ieee.es/publicaciones-new/documentos-de-trabajo/2017/Doc_SegyDef_72.html
- Douhet, J. (2021). *The Command of the Air*. Editorial Alabama Air University Press, (U.S.)
- Esdaile, C. (2009). *Las Guerras de Napoleón: una historia internacional 1803-1815*. Editorial Crítica.
- Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas. (2019). *PC 20-01 Planeamiento para la Acción Militar Conjunta - Nivel Operacional*. Buenos Aires: Ministerio de Defensa.
- European Parliamentary Research Service (2021). *Strategic communications as a key factor in countering hybrid threats*. Scientific Foresight Unit. (U.E.) [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_STU\(2021\)656323](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_STU(2021)656323)

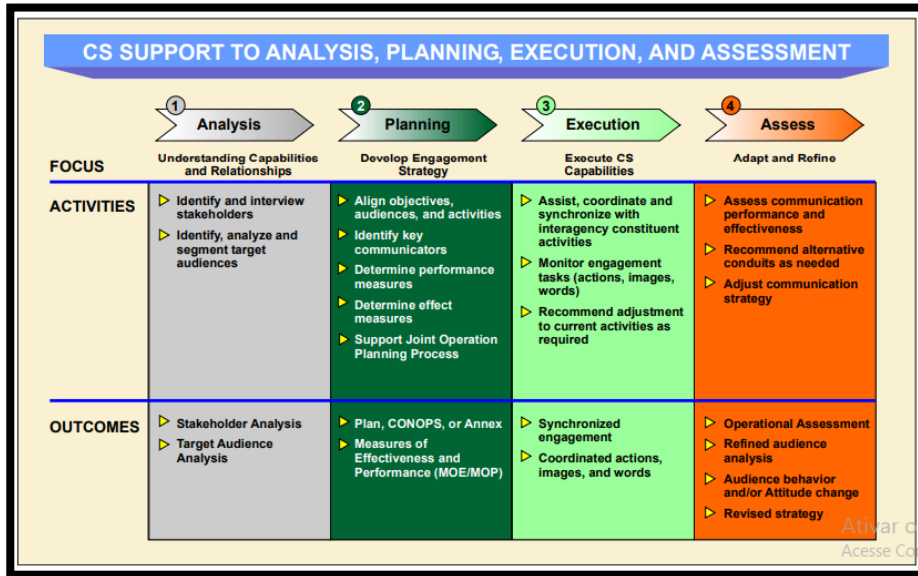
- Faddok, D. S. (1995). *John Boyd and John Warden. Air Power's Quest for Strategic Paralysis*. Alabama Air University Press, (U.S.).
- Farwell, J. P. (2012). *Persuasion and power: the art of strategic communication*. Georgetown University Press, (U.S.).
- Fernández Montesinos, F. A. (2013). *Conflicto y Opinión Pública*. [Documentos de Análisis] Instituto Español de Estudios Estratégicos. <https://www.ieee.es/temas/seguridad-y-defensa/2013/DIEEEA35-2013.html>
- García Marín, J. (2007). *El comportamiento de la prensa durante los conflictos de Kosovo e Irak*. [Tesis Doctoral]. Universidad de Granada <https://digibug.ugr.es/handle/10481/1693>
- Hylton, D. (2015). *Los comandantes y la comunicación*. Military Review. Revista Profesional del Ejército de los EUA, 54-63, https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Spanish/MilitaryReview_20151231_art001SPA.pdf
- Instituto Español de Estudios Estratégicos. (2010). *Conflictos, Opinión Pública y Medios de Comunicación. Análisis de una Compleja Interacción*. [Cuadernos de Estrategia]. Editorial Ministerio de Defensa, https://www.ieee.es/Galerias/fichero/cuadernos/CE_148_ConflictosOpinionPublicaMediosComunicacion.pdf
- Karlsson, C. y Westenkirchner, P. (2018). *Military Strategic Communication in Coalition Operations*. [Archivo PDF]. <https://info.publicintelligence.net/MCDC-MilStratComHandbook.pdf>
- Kenny, A., Locatelli, A. y Zarza, L. (2015). *Arte y diseño operacional: una forma de pensar opciones militares*. [Contribución Académica]. Editorial Visión Conjunta. Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas.
- Kissinger, H. (2016). *Orden Mundial. Reflexiones sobre el carácter de los países y el curso de la historia*. Editorial Penguin Random House.
- Krause, M. E. (2015). *El Poderío Aéreo en la Guerra Moderna*. Air & Space Power Journal. Air University Maxwell. (U.S.), 27 (4), 34-47, https://www.airuniversity.af.edu/Portals/10/ASPJ_Spanish/Journals/Volume-27_Issue-4/2015_4_05_krause_s.pdf

- Lambeth, B. S. (2001). *NATO's Air War for Kosovo A Strategic and Operational Assessment*. RAND Corporation. https://www.rand.org/pubs/monograph_reports/MR1365.html.
- Mason, T. (2010). En J. A. Olsen(Ed.), *A History of Air Warfare* (pp. 225-252). Editorial Potomac Books. (U.S.).
- Mayfield III, T. (2011). La estrategia de un Comandante para los Medios de Comunicación Social. *Military Review*. Revista Profesional del Ejército de los EUA, 29-37, https://www.armypress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Spanish/MilitaryReview_20110831_art012SPA.pdf
- NATO Allied Joint doctrine for Strategic Communication. (2023). Allied Joint Publication (AJP-10). <https://www.gov.uk/government/publications/allied-joint-doctrine-for-strategic-communications-ajp-10>
- NATO Strategic Communications Centre of Excellence. (2019). *Improving Nato Strategic Communications Terminology*. <https://stratcomcoe.org/publications/improving-nato-strategic-communications-terminology-executive-summary/75>
- NATO Strategic Communications Centre of Excellence. (2023). *Understanding Nato Strategic Communications Terminology*. <https://stratcomcoe.org/publications/understanding-strategic-communications-nato-strategic-communications-centre-of-excellence-terminology-working-group-publication-no-3/285>
- Nye, J. S. (2006) *In Mideast, the Goal is 'Smart Power*. The Boston Globe. <https://www.belfercenter.org/publication/mideast-goal-smart-power>
- Pauloni, S. (2008). *La Comunicación Política en Maquiavelo*. [Ensayo Académico], Revista científica especializada en periodismo y comunicación. Universidad Nacional de la Plata, 1(20). <https://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/question/article/view/674>
- Pavón Pereyra, E. (1954). *El servicio de informaciones en las campañas de Chile y de Perú*. 273-293. <https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar:8443/handle/11185/3655>
- Pizarroso Quintero, A. (2008). *Prensa y Propaganda Bélica 1804-1814*. Universidad Complutense de Madrid. Editorial Universidad de Salamanca, 203-222. <https://revistas.usal.es/dos/index.php/1576-7914/article/view/774>

- Real Academia Española (2023). *Diccionario de la Lengua Española, Edición del Tricentenario, Actualización 2023*. Asociación de Academias de la Lengua Española. <https://dle.rae.es/>
- Rodríguez Fernández, L. (2015). *El uso de Facebook y Twitter de las Fuerzas de Defensa de Israel en la operación "Margen Protector"*. *Revista Historia y Comunicación Social*. 1 (20). 465-482. Universidad Antonio Nebrija. España.
- Santos Rodríguez, F. (2013). *Strategic Communication in Modern Conflicts: Afganistán*. *Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos*, <https://revista.ieee.es/article/view/335/562>
- Schwarzkopf, N. (1993). *The Autobiography. It Doesn't Take a Hero*. Editorial Bantam Books, New York, (U.S.).
- Sierra Caballero, F. (2003). *La guerra en la era de la información: propaganda, violencia simbólica y desarrollo panóptico del sistema global de comunicación*. Universidad Católica San Antonio de Murcia. *Sphera Pública*, (3), 253-268. <https://www.redalyc.org/pdf/297/29700314.pdf>
- Trama, G. (2023). *La Información en las Operaciones Conjuntas*. [Diapositiva de PowerPoint]. Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas.
- UK Ministry of Defence, (2019). *Defence Strategic Communication: an Approach to Formulating and Executing Strategy*. Joint Doctrine Note 2/19. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/804319/20190523-dcdc_doctrine_uk_Defence_Strategic_Communication_jdn_2_19.pdf
- Vázquez Muñoz, M. (2016). *La Comunicación Estratégica y la diplomacia de defensa en las operaciones en el exterior*. [Tesis Doctoral]. Universidad Complutense de Madrid, <https://eprints.ucm.es/id/eprint/37506/>
- Watzlawick P., Jackson D., Bavelas J. (1985). *Teoría de la comunicación humana: Interacciones, patologías y paradojas*. Editorial Herder.

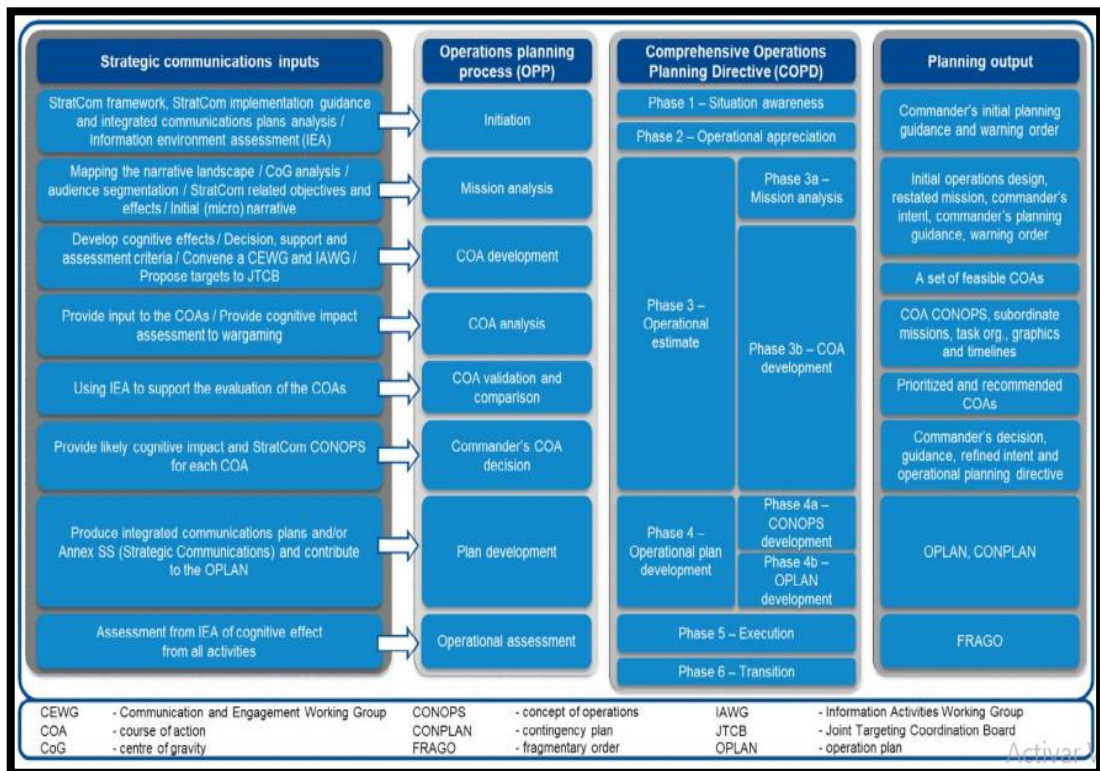
ANEXO 1

Ilustración 2: Guía para la aplicación de la metodología Análisis, Planificación, Ejecución y Evaluación de la Comunicación Estratégica al método de planeamiento de nivel operacional



Fuente: US Joint Forces Command, Joint Warfighting Center, (2009, p. IV-8).

Ilustración 3: Comunicación Estratégica aplicada al proceso de planeamiento operacional OTAN



Fuente: NATO Standard Allied Joint Doctrine For Strategic Communications (2023, Annex C).

ANEXO 2

Entrevistas con propósito académico.

Los puntos de vista expresados en la presente entrevista de investigación académica, son exclusivos de los autores y no reflejan necesariamente políticas oficiales ni posición, tanto de la Escuela Superior de Guerra Conjunta como de las Fuerzas Armadas.

El objetivo de las entrevistas es proporcionar al lector conocimientos e ideas provenientes de profesionales especialistas en comunicación y defensa, a los fines de enriquecer y complementar cualitativamente el producto final académico obtenido.

En este sentido, se agradece a los entrevistados el compromiso puesto de manifiesto y el aporte académico de su expertise profesional al área de la comunicación y la defensa.

Para la realización de la misma, se confirió total libertad intelectual dentro del marco académico y profesional debido. Tanto para concertar la entrevista como para el envío del cuestionario propuesto y la recepción de las respuestas por parte de los especialistas, se hizo utilización del correo electrónico y de redes sociales.

Cuestionario propuesto al especialista entrevistado para ser contestado:

1) ¿Considera que el entorno de la información se presenta como uno de los desafíos a enfrentar por parte de un comandante de teatro de operaciones en los conflictos modernos teniendo en cuenta la importancia del factor opinión pública para las operaciones militares?

2) ¿Considera necesario la explotación por parte del instrumento militar del entorno de la información en tiempos de crisis, conflicto o guerra con fines de disuasión?

3) ¿Considera necesario la preparación profesional de oficiales de carrera en las distintas fuerzas para poder desempeñarse como jefe de prensa, vocero o integrar un departamento de comunicación social / institucional?

4) ¿Qué reflexión le amerita la explotación y uso del entorno de la información en el actual conflicto entre Rusia y Ucrania para el logro de sus objetivos?

Respuestas brindadas por el señor Politólogo Mariano Nicolás Gonzalez Lacroix al cuestionario propuesto en la entrevista de investigación. *

1) Si, la esfera informativa, como dominio natural de la guerra, es un factor que debe ser tenido en cuenta por parte del comandante de un TO a la hora de llevar a cabo la planificación de los cursos de acción y más, durante el desarrollo de las acciones. Tomemos en consideración lo siguiente: desde un enfoque clásico, la guerra tiene como eje rector a la política. La política por naturaleza es una dinámica comunicacional en un espacio público, que afecta y se afecta según concepciones sociales. La interpretación de los sucesos (lo mediático) por parte de la sociedad condiciona y altera las aspiraciones de la política. Finalmente, es la política la que conduce los ámbitos estratégicos nacionales y militares, teniendo en cuenta los efectos de los sucesos dentro de su sociedad.

2) Teniendo en cuenta que la información es un activo determinante en el proceso de toma de decisiones y en escenarios de competencia, siendo esto en una etapa previa a una crisis o conflicto, una gestión informativa hábil puede consolidarse como una herramienta para llevar adelante una acción disuasoria (en etapas previas a la crisis). En igual sintonía, una estrategia comunicacional efectiva en etapa de crisis y conflicto puede convertirse en una herramienta disruptiva para condicionar la estrategia nacional, militar y operacional de un eventual enemigo.

3) Resulta esencial no solo la preparación profesional de militares para tener capacidades reales en este dominio, sino, instalar en las máximas esferas de conducción de las fuerzas, la idea de que la guerra en el siglo XXI involucra ámbitos coactivos más dinámicos que esa concepción de tangibilidad sobre los medios que llevan adelante una acción para lograr un fin determinado. Una pieza informativa puede tener más poder dentro de un escenario de guerra que una brigada.

4) La guerra ruso-ucraniana viene demostrando el poder condicionante que se obtiene cuando el "news outlet" se convierte en un medio aliado al esfuerzo de guerra: a niveles táctico-operacionales, respetando a rajatabla las exigencias en materia de OPSEC, llevando así a proteger la masa amiga y a niveles estratégicos, fomentando narrativas que puedan condicionar el desarrollo de los planes y movimientos enemigos, generando un desgaste del enemigo en la arena diplomática, deteriorando la concepción en la tropa enemiga del "¿porque luchamos?"

** Mariano Nicolás Gonzalez Lacroix: es Politólogo, Magíster en Paz, Seguridad y Conflictos Internacionales; Magíster en Defensa Nacional. Está certificado en Estrategia y Políticas de Defensa; es Docente Universitario en las cátedras de Seguridad Internacional, Historia Argentina y Latinoamericana y Seminario de Investigación en la carrera de Ciencia Política y de Gobierno de la Universidad de Ciencias Sociales y Empresariales. Realiza el Doctorado en Defensa siendo también investigador en materia de Defensa Nacional y Seguridad Internacional. Ha sido uno de los impulsores del portal digital Zona Militar, líder en Argentina sobre temas militares y uno de los sitios mas referenciados en español.*

Respuestas brindadas por el señor Periodista Santiago Rivas al cuestionario propuesto en la entrevista de investigación. *

1) Sí, especialmente en países democráticos, en donde la población y sus representantes piden rendición de cuentas de lo que se hace, especialmente en conflictos en donde pueden estar en juego la vida e intereses de la población o de personas de otros estados, así como demandan la rendición de cuentas del uso de recursos del estado. Una comunicación efectiva o defectuosa pueden generar el apoyo o la condena por parte de la población y afectar considerablemente las decisiones políticas que llevan, a su vez, a la toma de decisiones en el aspecto estratégico y luego en el operacional. Así, la manera en que el comandante del teatro de operaciones comunique las acciones que se realizan o que realiza el enemigo, le permitirán obtener apoyo para llevar adelante determinadas acciones que pueden ser cruciales para el éxito de su misión.

2) Sí, la percepción que un adversario tiene sobre las capacidades propias será el aspecto desde el cual tomará sus decisiones. Esa percepción estará basada en la información que obtenga, por lo que el uso que haga el instrumento militar propio de la información va a ser determinante en el intento de generar en el adversario la percepción que queremos que tenga. Un buen manejo de la información puede llevar a que el adversario crea que se poseen capacidades militares suficientes para disuadirlo de actuar contra los intereses propios, incluso en casos en donde, a través de una comunicación bien manejada, se hayan exagerado las capacidades reales o hasta se haya logrado convencer de la existencia de capacidades que no son tales.

3) Sí, aunque creo que se debería plantear que el área de relaciones institucionales (que abarca varias áreas dentro de la Secretaría General de las fuerzas) debería ser entendida más bien como algo similar a lo que en las empresas es la “gerencia de marketing” y se debería plantar la inclusión de profesionales de las áreas de marketing y comunicación asimilados con grados mayores a los que actualmente pueden alcanzar, como son los casos de Chile y Colombia, en donde alcanzan el grado de comandante y coronel respectivamente, lo que les da capacidad para la toma de decisiones estratégicas.

La comunicación estratégica, que incluye la comunicación social e institucional, pero también el marketing, demanda de personal muy calificado que pueda desarrollar una estrategia comunicacional que busque alcanzar objetivos previamente establecidos por el estado mayor de la fuerza.

Igualmente, los oficiales de carrera deberían tener una preparación profesional que les permita comprender la necesidad de una comunicación efectiva como un pilar fundamental para el logro de los objetivos operacionales.

4) La actual guerra entre Rusia y Ucrania ha demostrado más que nunca el valor del manejo de la información en todos los niveles del conflicto. Se puede ver primero la campaña de información realizada por Rusia durante muchos años antes del conflicto para convencer al mundo de que gozaban de un poderío militar muy superior al real, pero también se ve cómo

el mal manejo comunicacional que realizaron apenas se inició el conflicto (la expectativa de que sería un conflicto corto y que sostendría esa imagen de potencia invencible seguramente haya llevado a Rusia a no tener un plan comunicacional alternativo si las cosas no salían según lo planeado), mientras Ucrania sí manejó bien la comunicación, llevó a que esta última rápidamente se gane el apoyo de occidente y comience a ganar la guerra comunicacional, dando de la idea, primero, de que podrían hacerle difícil una victoria a Rusia, luego de que podrían resistir y, ahora, de que pueden ganar. El uso amplio de redes sociales para mostrar victorias propias o atrocidades del adversario, permitió generar una mística en torno a Ucrania que lleva a un fuerte apoyo internacional, tanto desde mostrar la justicia de su resistencia como el simbolismo del David que resiste contra Goliat y puede vencerlo, que cala fuerte en parte de la sociedad occidental.

También tiene un efecto interno, tanto entre las tropas, que se ven valoradas y ven que pueden resistir, como en la población, que aprecia la lucha de sus Fuerzas Armadas. Lo simbólico, dentro de un conflicto, es un factor esencial para que las sociedades apoyen o no la actuación de las fuerzas, y la comunicación es la manera en que los simbolismos se crean y se difunden.

** Santiago Rivas: es periodista graduado en la Universidad Católica Argentina y fotógrafo, con experiencia en toda América Latina desde 1997. Ha trabajado con más de 70 medios especializados de todos los continentes, especialmente en Europa y América Latina, aunque también en Asia, África, Oceanía y Estados Unidos, destacándose como consultor para Janes, y corresponsalías para Mönch Publishing Group, Altair News Agency y Key Publishing. Además, ha publicado veinte libros en Argentina, Brasil, Austria, Gran Bretaña, Francia y Alemania. Es Director en Pucará Comunicación, organización especializada en consultoría y asesoramiento sobre aviación, geopolítica, defensa y seguridad en América Latina y Editor del sitio Pucará Defensa y de la revista digital Pucará, dedicados a la defensa y la aviación militar latinoamericana respectivamente.*