



TRABAJO FINAL INTEGRADOR

**TEMA:
LOS CONFLICTOS BÉLICOS Y LA GESTIÓN DE LA
INFORMACIÓN**

**TÍTULO:
GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN EL
ÁMBITO DE LA ACCIÓN MILITAR CONJUNTA**

AUTOR: MAYOR (EA) JOSÉ LUIS ROBERTO BOVONE

TUTOR: CORONEL (R) Mg AUGUSTO CAYO

Año 2023

Resumen

En toda organización la comunicación es un condicionante para su existencia, siendo su desarrollo eficaz un elemento crítico y, en ciertos casos, un medio necesario para alcanzar con éxito los objetivos propuestos. En tal sentido, la comunicación en el ámbito de la Defensa no es una excepción de ello. La gestión de la información y su consecuente aplicación en el desarrollo de operaciones militares por parte de las FFAA representa ciertamente una ventaja cuyo aprovechamiento dependerá del desarrollo eficiente de diversas disciplinas, procesos y herramientas asociadas así como de un planeamiento, coordinación y dirección particular. La masividad y rapidez para compartir información que tanto internet como las redes sociales digitales otorgan representa un desafío particular para el componente militar a raíz que, las percepciones de la opinión pública, se han convertido en un elemento tan determinante como la acción militar específica. En tal sentido y a partir de su gestión, el entorno de la información y su comunicación podrán manifestarse como una debilidad a ser explotada por un enemigo u oponente así como un elemento multiplicador de fuerzas a disposición de un comandante de nivel operacional. En todos los casos, los resultados de su correcta o deficiente gestión producirán efectos que probablemente superen el ámbito de su nivel, pudiendo inclusive repercutir de forma directa en la estrategia nacional. El presente trabajo se propone, por lo tanto, describir los procesos de gestión de información y su aplicación en el desarrollo de operaciones en este entorno a través de la integración y sincronización de las capacidades relacionadas con la información, así como su interacción en el dominio cognitivo, a la luz del análisis y las experiencias obtenidas por otras FFAA en función de la escasa doctrina propia referida a esta temática.

Palabras Clave

Defensa - Información - Comunicación – Capacidades - Mensajes

Índice de Contenidos

Contenidos	Pág
Introducción	1
Capítulo I Fundamentos de la comunicación estratégica, el entorno, ambiente y gestión de la información y su comunicación.	10
Capítulo II Estrategias de gestión de la información, capacidades relacionadas con las operaciones de información y procesos de aplicación en el nivel operacional.	18
Conclusiones	28
Referencias	32

Índice de Figuras

Nro Figura	Descripción	Pág
Figura 1	Capacidades, operaciones y actividades relacionadas con la información	21
Figura 2	Propuesta de organización de la 8va <i>Seção</i> de un estado mayor de nivel operacional	26

Introducción

Los conflictos armados de los últimos dos siglos se han visto notoriamente atravesados por la influencia de los medios de comunicación a través de diferentes modos, medios, características y grados de influencia pero con un efecto común, su impacto en la opinión pública. En tal sentido, a los tradicionales medios de comunicación y difusión como la prensa escrita, la radio y la televisión se han sumado, entre otros, los portales de noticias en línea, los podcast, los blogs y las redes sociales, generando nuevos desafíos tanto para los responsables de la conducción estratégica nacional y militar como para el comandante de nivel operacional y sus comandantes subordinados.

En plena era de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), caracterizada por la facilidad de acceso y conexión que otorga internet así como por la popularización de las redes sociales digitales como medio de contacto, se ha democratizado el acceso, producción, velocidad de difusión y alcance de todo tipo de información a públicos inmensurables. Este papel, antiguamente monopolizado por los medios de comunicación tradicionales, permite a actores estatales y no estatales, sectores públicos y privados, organizaciones legales o de carácter ilegal o a simples individuos influir de forma directa en las audiencias y, por ende, en el desarrollo y posible resultado de los conflictos armados.

Por su parte, no caben dudas que la información es un recurso fundamental para la toma de decisiones. En tal sentido “la percepción de los actores dentro del entorno operacional depende de la información disponible para ellos. La agilidad y la acción proactiva en el entorno de la información son fundamentales para el éxito” (OTAN, 2019, p24). Bajo este contexto, el uso que puede darse a la información, sea esta real o ficticia, y su correspondiente difusión a través de diversos medios de comunicación, se presenta como un recurso de gran valor a disposición de la propia fuerza y del enemigo constituyendo un verdadero multiplicador del poder de combate, inclusive, cuando estos medios son empleados por fuerzas más débiles como elemento para equiparar dicho poder frente a un enemigo superior.

Cuando sean empleadas por el enemigo como acciones de desinformación, estas tendrán como objetivo afectar la propia toma de decisiones, quebrar la voluntad de lucha de las fuerzas y afectar la legitimidad de las acciones a través de acciones de influencia y persuasión orientadas al público en general y, por ende, provocar un impacto en las percepciones de la opinión pública.

La guerra moderna, claramente atravesada por las TIC, obliga al comandante de nivel operacional y su estado mayor a considerar la dimensión de la información de forma integral

así como a considerar de qué forma esta interactúa, influye y se relaciona directamente con el ambiente operacional donde se desarrollan las acciones. En función de ello, el análisis de la información, la producción de comunicación y su difusión por diversos medios, así como la narrativa aplicada, sumado a los procesos necesarios para contrarrestar las acciones de desinformación enemiga, deberán ser planificadas y ejecutadas en coordinación con otras acciones como guerra electrónica, ciber defensa y operaciones de información, de engaño y de seguridad, entendiendo que el apoyo de diversos actores, la confianza de la población y la demostración de legitimidad de las propias acciones frente a la opinión pública representarán medios necesarios para alcanzar los objetivos fijados por la estrategia nacional.

En toda organización la comunicación es un condicionante para su existencia. Instituciones públicas, organizaciones no gubernamentales, empresas, organismos sin fines de lucro y partidos políticos, entre muchos otros, se comunican en forma permanente con sus distintos públicos y audiencias a través de distintos actos comunicacionales, inclusive, cuando no quieren hacerlo. Es Watzlawick (1967) quien, como uno de los principales axiomas asociados a esta temática, afirma que “no se puede no comunicar” en función que permanentemente se manifiestan conductas que son en sí mismas una forma de comunicación y que incluso, al no decir o hacer nada, se está dando un mensaje.

Del mismo modo, la comunicación ha sido, a lo largo de la historia, un elemento clave para la implementación de modelos políticos, económicos y sociales, así como, una fuerte herramienta de influencia sobre la opinión pública. En tal sentido, la comunicación política se manifiesta como un proceso de discusión abierto y dinámico de los asuntos públicos y con diversos fines tales como, adquirir poder y legitimar la autoridad de los gobernantes, establecer proyectos y objetivos comunes, visibilizar problemas y demandas sociales y para movilizar a la sociedad en la búsqueda de soluciones a causas de interés colectivo (Ejército Argentino, 2020)

No ajeno a ello, en el ámbito militar, el uso de la información, su comunicación y sus consecuencias en el marco de operaciones militares representa una temática atravesada y relacionada con distintas disciplinas y enfoques. Esta situación ha dado origen a diversas publicaciones, sus actualizaciones, estudios particulares y trabajos de investigación que han contribuido a su desarrollo y consecuente evolución hasta los conceptos y procesos de aplicación actuales considerándose estos de utilidad como marco conceptual.

Dentro de estos estudios e investigaciones, en el ámbito nacional, diversos autores abordaron la evolución de esta temática. Entre ellos, Heer (2015) desarrolla la relación institucional de las FFAA con los medios de comunicación social en un teatro de

operaciones contemporáneo. En su trabajo de investigación el autor analiza las características de dicha relación, la función que cumplen los medios de comunicación en un teatro de operaciones y la influencia que los mismos producirán en las percepciones de la opinión pública y ésta última en las propias operaciones militares procurando identificar como pueden afectar el cumplimiento de la misión. Del mismo modo, el autor describe organizaciones y procesos necesarios para lograr la acción coordinada así como concluye que una correcta relación con los medios de comunicación puede contrarrestar operaciones de información y evitar consecuencias negativas de un conflicto en la opinión pública. Por su parte, Bilibio (2017) procura fundamentar la relevancia de las operaciones de información como elemento multiplicador del poder de combate y, por ende, coadyuvante del nivel operacional para el logro de los objetivos de la campaña. En su trabajo de investigación el autor describe este tipo de operaciones a partir del análisis de la doctrina de otros países con el objetivo de establecer finalidades, organizaciones, procesos, tareas y ventajas de su aplicación y que puedan ser de utilidad ante la falta de doctrina específica en el ámbito de las FFAA argentinas.

En el mismo orden de ideas, Bena (2017) describe los procesos de comunicación, el liderazgo y las habilidades comunicacionales que debe poseer el comandante del nivel operacional en contextos actuales y atravesados por las TIC. A su vez, para alcanzar sus conclusiones, el autor presenta diversos ejemplos históricos de comandantes de este nivel que lograron el desarrollo de una comunicación eficiente contribuyente a los objetivos de la campaña comandada.

Por su parte Hylton (2015) desarrolló un artículo sobre los comandantes y la comunicación donde, a partir de su análisis de documentos y doctrina vigente sobre el tema, destaca la dificultad que existe al intentar definir correctamente cuales son los objetivos y procesos relacionados a la comunicación en el nivel operacional. En su artículo el autor aborda y distingue los conceptos de comunicación estratégica, estrategia de comunicación y sincronización de comunicaciones así como otros temas de recurrente estudio como la necesidad de establecer una mentalidad de comunicaciones dentro del estado mayor y hacia distintos comandos subordinados. En sus conclusiones define a la comunicación del nivel operacional como una actividad y responsabilidad del comandante del teatro entendiendo que aquel que emplee eficientemente esta herramienta podrá establecer las condiciones necesarias para el desarrollo de operaciones e, inclusive, podría lograr la desescalada u origen de conflictos (Hilton, 2015).

Constituyendo uno de los pioneros en la temática, el Ejército de los Estados Unidos (EEUU) ha variado, en el marco de su doctrina, la conceptualización y aplicación de la información en el desarrollo de operaciones militares durante las últimas cuatro décadas. Para White (2022) el concepto actual vigente titulado ventaja de información ha marcado, luego de intentos fallidos de unificación a un marco operativo único, el séptimo cambio en la terminología sobre las acciones en este ámbito. Desde el término contramedidas de mando, control y comunicaciones del año 1981 y pasando por otros como guerra de comando y control, guerra de información, operaciones de información y actividades de información e influencia, el Ejército de los EEUU ha pasado la mayor parte de los últimos 40 años tratando de determinar qué es la información, qué significa para la guerra y cómo emplearla en beneficio propio (White, 2022).

Como fuera indicado, diversas acciones, métodos y disciplinas atraviesan e inciden en la gestión de la información en un teatro de operaciones actual. Esto produjo que conceptos y procedimientos, como por ejemplo las operaciones de información y psicológicas, se analicen con mayor profundidad, se modernicen y, por ende, muten hacia procesos más abarcativos, situación necesaria para emplear eficientemente el entorno de la información en beneficio de la propia fuerza ante los vertiginosos avances y riesgos asociados que otorgan las TIC. En este contexto surge un concepto aún más amplio, el de operaciones en el entorno de la información. El Estado Mayor Conjunto de los EEUU, mediante la publicación “Concepto conjunto para operar en el entorno de la información” acuña este concepto que proporciona guías y lineamientos para la organización de un comando de teatro de operaciones en capacidad de ejecutar acciones en el ambiente de la información. Del mismo modo, este documento proporciona orientaciones sobre educación y capacitación en este ámbito, su integración en el planeamiento y ejecución de operaciones, su coordinación con otras agencias y el desarrollo de capacidades de información (EMC EEUU, 2018).

Dentro de las temáticas relacionadas con el manejo de la información, la concepción de la comunicación estratégica en el ámbito de la defensa y su consideración en el desarrollo de una campaña ha sido estudiada por diversas organizaciones y autores. Junto con el departamento de defensa de EEUU y constituyendo conjuntamente con este una de las entidades pioneras en el estudio y aplicación de esta temática, la organización del tratado del Atlántico Norte (OTAN) acuña el término comunicación estratégica desde inicios de este siglo, incluyendo en diversas publicaciones las bases doctrinarias para el desarrollo de esta actividad en el ámbito de la alianza. Para la OTAN, la comunicación estratégica constituye “(...) el resultado del uso coordinado y adecuado de las capacidades de comunicación de la

OTAN en apoyo a las políticas, operaciones y actividades de la Alianza y a promover sus objetivos en todo tiempo” (OTAN, 2017).

Del mismo modo, la OTAN (2019) determina que la comunicación estratégica se conforma por acciones en distintos ámbitos. En lo político, a partir del desarrollo de la diplomacia pública, mientras que en el ámbito militar, a través de acciones de comunicación social, operaciones de información, operaciones psicológicas, engaño militar, acciones cibernéticas y de guerra electrónica, coordinación cívico militar y otras operaciones militares. Del mismo modo, esta organización desarrolla en sus publicaciones los elementos que componen este tipo de comunicación así como los principios, herramientas, recursos y procesos necesarios para su adecuada gestión (OTAN, 2019).

Por su parte, Cambria (2016) describe los orígenes de la comunicación estratégica y la necesidad de ser considerada desde los más altos niveles de decisión de la estrategia nacional hasta los niveles tácticos de la acción entendiendo que, las nuevas amenazas, no pueden combatirse con las reglas clásicas de la guerra. Afirma que los Estados y sus FFAA están obligados a adaptarse a dichos cambios, que incluyen la gestión de este tipo de comunicación, planteando que los conflictos armados no sólo se desarrollarán en el espacio físico, sino que estos deberán también considerar las dimensiones psicológicas y cognitivas donde la sociedad adquiere un papel principal y un mayor peso en las decisiones que se adopten. Además de caracterizar la influencia de la globalización y las nuevas tecnologías, el autor describe como la comunicación estratégica representa un *soft power* que complementa las acciones físicas o *hard power* como herramienta de persuasión e influencia tanto hacia públicos internos y externos contribuyendo al logro de los objetivos fijados por la estrategia nacional (Cambria, 2016).

Las FFAA Argentinas, a través del marco doctrinario vigente, desarrolla de forma general la gestión de la información y su comunicación para el desarrollo de operaciones militares, sin incluir fundamentos, procesos o técnicas de aplicación en el nivel operacional e inferiores. En tal sentido, el reglamento de planeamiento para la acción militar conjunta, PC-20-01 (EMCFFAA, 2017) trata muy sucintamente esta temática, limitándose a mencionar la existencia de oficiales de prensa e información y voceros, así como la necesidad de organizar una oficina de prensa, pero sin detallarse, ni en esta u otra publicación, los procedimientos a adoptarse durante el planteamiento y ejecución de operaciones militares relacionadas a la gestión de la información y su comunicación. Del mismo modo, la publicación PC-00-02, glosario de términos de empleo militar para la acción militar conjunta, desarrolla únicamente conceptos básicos y definiciones aisladas

sobre que considera las FFAA que son, por ejemplo, la guerra de información, las operaciones de información o las acciones de comunicación social (EMCFFAA, 2019).

Por su parte, las FFAA Argentinas desarrollan en el marco específico y de forma independiente la temática pero con una orientación casi exclusiva a las acciones de comunicación institucional que cada una de ellas realiza en tiempos de paz tales como la difusión acciones, actividades, asuntos históricos y/o el contacto con la ciudadanía por medio de los diferentes medios de comunicación tradicionales y digitales que cada fuerza armada gestiona. La situación antes descrita representa el vacío existente en la propia doctrina considerándose necesario su estudio en particular para su implementación en el desarrollo de operaciones militares.

El uso de la información y su comunicación como elemento de confrontación y enfrentamiento por este dominio es una realidad. A raíz de su impacto en el ámbito militar y potenciado por la constante evolución de las TIC, las FFAA de las principales potencias mundiales han profundizado su estudio y correspondiente aplicación procurando desarrollar capacidades necesarias tanto para producir efectos en el adversario, así como, para salvaguardar a la propia fuerza en este ámbito.

En tal sentido, campañas de manipulación del relato y de desinformación representan una real amenaza actual que, se complejiza aún más, al desarrollarse en la dimensión del ciberespacio, constituyendo este un motor para un novedoso ámbito de aplicación de fuerzas no cinéticas: el cognitivo. En tal sentido, “El ciberespacio ha supuesto una revolución tecnológica de consecuencias difícilmente previsibles, puesto que evoluciona y se desarrolla a un ritmo muy elevado (...) Su accesibilidad y los relativamente escasos medios necesarios para operar en él han abierto el campo de juego a numerosos actores; incluso individuos aislados pueden adquirir capacidades altamente lesivas y desafiar a Estados u organizaciones antes inabordables” (Ministerio de Defensa de España, 2022, p 43).

En el mismo orden de ideas, su trascendencia se fundamenta en que campañas de desinformación, imposición del relato en redes sociales o *fake news* busca distorsionar la percepción de los distintos públicos tales como fuerzas en oposición, comunidad internacional, los líderes nacionales y la opinión pública en general para lograr fines específicos. La mayor dificultad radica en como contrarrestarla a partir de su sofisticación, autoría difusa y constante evolución.

En conveniente notar que, esta situación, podrá presentarse y replicarse en las diversas estrategias sectoriales del poder nacional, entre ellas, el poder militar de un Estado. Aplicada particularmente en el marco de la defensa y la ejecución de operaciones militares, esta

amenaza pueden tener como objetivo afectar la credibilidad de la Nación en relación a una campaña, poner en riesgo alianzas o coaliciones militares, cuestionar la legitimidad de las operaciones militares e, inclusive, influenciar a las fuerzas propias afectando su moral, motivación o compromiso (Ministerio de Defensa de España, 2022).

Para el EMCFFA de los EEUU (2022) al elevar la figura de la información a nivel de función conjunta se reconoce su impacto en todas las operaciones, considerándose a su vez la misma como un instrumento del poder nacional. En tal sentido, “por su trascendencia, la información en el ámbito militar se torna fundamental debiendo ser apreciada y considerada en los niveles estratégico, operacional y táctico dentro del complejo entorno operativo actual” (EMCFFAA de los EEUU, 2022, p 8)

Del mismo modo, las FFAA de los EEUU, como consecuencia de la evolución de esta problemática, desarrolló en los últimos años una doctrina emergente bajo el concepto central de ventaja de la información definiéndola como “la condición cuando una fuerza tiene la iniciativa en términos del uso, protección, negación o manipulación de la información (...) el propósito es contribuir al dominio de las decisiones, un estado en que los comandantes puedan actuar con mayor rapidez y eficacia que su adversario” (White, 2022, p 6).

En el marco regional, dentro de las FFAA Brasileñas, es el Ejército quien establece a través de su doctrina y órdenes particulares la necesidad de gestionar la comunicación estratégica. En tal sentido, considerando a la misma desde otra perspectiva, a partir de sumar a este concepto el procesamiento y la diseminación de información de temas institucionales de interés del Ejército Brasileiro, procurando que se presente alineadas, integradas y sincronizadas con los objetivos estratégicos de la fuerza a través de la combinación de prácticas de comunicación social, relaciones institucionales y el empleo de medios digitales (Ejército Brasileiro, 2020). A partir de dicho concepto, es esta fuerza quien determina su distinción entre la comunicación estratégica y las operaciones de información entendiendo que estas últimas serán las que se darán, principalmente, en el contexto de empleo efectivo de la fuerza terrestre actuando de forma integral con las denominadas capacidades relacionadas a la información con la finalidad de influenciar a un adversario mediante la afectación de su capacidad de toma de decisiones (Ejército Brasileiro, 2020).

De este modo, se presenta el concepto de capacidades relacionadas a la información que tanto las FFAA Brasileñas como las FFAA de EEUU y la OTAN caracterizan, con sus diferencias y matices propios, como aquellas que incluyen las operaciones cibernéticas, las operaciones psicológicas o información militar en apoyo a las operaciones, la guerra electrónica, el engaño militar y la seguridad de las operaciones.

Es así que, el estudio, actualización y evolución de los conceptos son muestra de la vigencia de esta temática, del poder intrínseco de la información y de la necesidad de su correcta gestión en el nivel operacional como elemento para el logro de una ventaja, tanto en el procesos de toma de decisiones como para la protección de la propia fuerza, contrarrestar acciones enemigas y la transmisión de los mensajes deseados a los públicos de interés, contribuyendo con ello, al cumplimiento de los objetivos asignados por la estrategia nacional.

En tal sentido, determinada la trascendencia de la temática presentada y orientando el estudio al nivel operacional, cabe preguntarse ¿Cuáles son los procesos de gestión de la información y comunicación aplicables a un teatro de operaciones por parte de las FFAA Argentinas?

En función de la amplitud de la temática anteriormente descrita, existen diversos aspectos sobre los cuales puede profundizarse el análisis. En tal sentido, el presente trabajo, si bien tendrá incidencia y necesidad de sincronización en los tres niveles de la guerra se considerará, principalmente, en el nivel operacional. Del mismo modo, por tratarse de una temática aún no incluida en la doctrina de las FFAA Argentinas y conformarse por concepciones novedosas y en constante evolución, la descripción se volcará hacia conceptos generales y centrales tales como conceptualizaciones, estructuras básicas, necesidad de capacidades a desarrollar, procesos y conceptos generales sobre otras operaciones y acciones afines, procurando ser un punto de partida para futuras publicaciones o el desarrollo de doctrina.

Por su parte, el presente trabajo se limitará a considerar únicamente procesos generales relacionados con las distintas operaciones contribuyentes al desarrollo de una estrategia de comunicación y gestión de la información, así como no se profundizará el estudio en las acciones particulares a desarrollarse tanto en el nivel estratégico como en el táctico. Del mismo modo, se determinarán de forma general las estructuras necesarias en apoyo a un comando de nivel operacional.

Pese a representar una problemática que ha sido considerada desde hace ya varias décadas, la vertiginosa evolución de los medios de comunicación y el impacto que los mismos producen en la percepción de la opinión pública representa un valor agregado así como un riesgo a las operaciones que no puede dejar de ser tenido en cuenta. Bajo esta situación, los mayores niveles de la conducción se ven obligados a considerar, adoptar resoluciones, ejecutar acciones y fijar lineamientos claros a los elementos dependientes a fin de alcanzar una situación favorable y obtener una ventaja real en el ámbito de la

comunicación. En función de ello, el valor del presente trabajo estará dado en la posibilidad de identificar y describir los fundamentos que hacen a la gestión de la información y su correspondiente comunicación, tomando como guía la experiencia y acciones desarrolladas por otra FFAA para, de este modo, sentar bases y servir de referencia para su interpretación y factibilidad de aplicación en un teatro de operaciones del ámbito nacional a raíz de los vacíos existentes y la escasa doctrina propia referida a esta temática.

En tal sentido, el objetivo general perseguido es el de analizar la gestión de la información y comunicación de un teatro de operaciones moderno, a la luz de la doctrina propia y extranjera vigente, para determinar procesos a adoptar en el marco de las FFAA Argentinas. Para alcanzarlo, los objetivos particulares que se plantean son, en primer lugar, describir los fundamentos de la comunicación estratégica y la gestión de la información y comunicación para identificar objetivos, elementos y prácticas susceptibles de ser aplicadas en el ámbito de las FFAA Argentinas. Asimismo, logrado ello, se procurará analizar las estrategias de comunicación, las capacidades relacionadas con las operaciones en el ámbito de la información y los procesos para su aplicación en el nivel operacional desarrollados por las FFAA de los EEUU, del Reino de España, de la República Federativa de Brasil y en el ámbito de la OTAN para obtener datos de interés aplicables al mejoramiento de las operaciones propias.

Por su parte, el supuesto que plantea el presente trabajo se base en que el desarrollo de doctrina específica relacionada a la gestión de la información y comunicación en un teatro de operaciones que considere principalmente sus fundamentos, procesos básicos, gestión y medios para su desarrollo sentaría las bases necesarias para la organización, capacitación y organización de elementos a tal efecto a fin de adecuar y alcanzar la capacidades necesarias para su correcta aplicación, tanto durante la paz como en el desarrollo de operaciones militares.

Metodológicamente, para lograr dar cumplimiento a los objetivos propuestos, uno general y dos particulares, el presente trabajo empleará principalmente un método descriptivo que permita, a partir de los elementos a determinar ya definidos en cada uno de ellos, seleccionar aquellos indicadores pertinentes que permitan entender y describir tanto la gestión de la información y comunicación en el ámbito de la defensa en general como aquellos procesos específicos a ser desarrollados por un comando de nivel operacional en un teatro de operaciones. Alcanzar los objetivos particulares permitirá sentar las bases para alcanzar una respuesta al objetivo general, y complementariamente, conformarán el aporte personal pretendido referido a la temática tratada.

Capítulo I

Fundamentos de la comunicación estratégica, el entorno, ambiente y gestión de la información y su comunicación.

El valor de la información y las operaciones a desarrollarse en su entorno

Los vertiginosos cambios producidos como resultado de la globalización y, particularmente, por la apertura casi total de acceso a *internet*, han posibilitado todo tipo de interacción de las personas a nivel mundial a través de redes formales e informales. Estas redes, principalmente digitales mediante el empleo de las denominadas TIC, han quebrado el monopolio que poseían los medios de comunicación tradicionales como fuentes de información, difusión e influencia. Hoy en día, cualquier persona con acceso a *internet* puede disponer de todo tipo de información, incluso aquella de carácter reservado o con otra clasificación de seguridad, mismo de uso oficial, pudiendo esa persona a su vez, convertirse en nodo de comunicación para difundir dicha información de forma instantánea y con alcance inmensurable.

La capacidad de manipular la información creció exponencialmente a partir de su magnitud incalculable, velocidad de difusión y dificultad para ser controlada y verificada. Organizaciones e individuos son capaces de detectar, crear, transformar y difundir información a nivel mundial para transmitir sus ideas, posibilitando con ello movilizar a otros grupos e individuos a la acción, incluso si la información fuera insuficiente, inexacta o sesgada. En este entorno fragmentado, dinámico y complejo, compuesto por medios principalmente digitales, aquel que intente transmitir información e influenciar las audiencias deberá competir con otros a partir de la relevancia y credibilidad en sus mensajes (EMCFFAA, 2022).

Bajo este contexto, los Estados hoy se enfrentan a nuevos desafíos y amenazas, representando esta situación tanto una oportunidad para el desarrollo y concreción de objetivos políticos así como una potencial vulnerabilidad a ser aprovechada por eventuales adversarios. En tal sentido, sociedades cada vez más inmersas e influenciadas en sus percepciones producidas en el entorno informacional, obligan a las distintas estrategias sectoriales de un Estado, entre ellas el componente militar, a considerar, analizar y comprender como este entorno afectará directamente el desarrollo de sus acciones, tanto en la paz como en operaciones y, por ende, requerirá su constante consideración durante el planeamiento y ejecución de las mismas.

Como consecuencia de esta situación, en los últimos años, han surgido diversas definiciones con sus correspondientes procesos y acciones asociadas en pos de alcanzar su

potencial aprovechamiento y/o para mitigar sus posibles y reales efectos negativos. Conceptos como entorno, poder, dimensión y dominio de la información, control de la narrativa, capacidades relacionadas con la información, percepción de la opinión pública y ventaja de la información, entre otros tantos, continúan siendo motivo de análisis, reflexión y diferencias pero, de forma común, se ha comprendido que en todos los casos su gestión involucrará y repercutirá, en mayor o menor medida, a cada uno de los niveles de la conducción así como las consecuencias de su incorrecto o ineficiente empleo podrán significar efectos nocivos similares a los producidos por medios físicos.

La información es definida como “datos en contexto a los que un receptor asigna significado” (EMCFFAA de los EEUU, 2022, p I-5). A partir de dicha definición, al citarse a los receptores, se incluye tanto a las personas en general como a sistemas automatizados que pueden emplearse para cumplir esta función de receptor, entendiendo a su vez que los datos podrán presentarse en diversas formas como palabras, textos, imágenes, sonidos y/o videos. Dicha información será una herramienta a disposición de las personas y los sistemas para comprender sucesos, tomar decisiones y comunicarse. En tal sentido, el valor de dicha información estará influenciado por factores tales como cultura, creencias, sesgos, narrativas y fuentes empleadas siendo su motor de codificación la percepción de las audiencias.

Para la OTAN el entorno de la información es “un medio compuesto por la información en sí misma, los individuos, las organizaciones y los sistemas que reciben, procesan y transmiten la información así como el espacio físico, virtual y cognitivo donde esto ocurre” (OTAN, 2023, p 14). A partir de dicha definición, esta organización entiende que las acciones que se desarrollan en este entorno crearán efectos, principalmente en la dimensión cognitiva, afectando la percepción y actitud de las diferentes audiencias y, por consecuencia, sus decisiones y comportamientos. Del mismo modo entiende que esta situación lejos se encuentra de considerarse una estructura estática y estable, sino, por el contrario, el entorno de la información en un mundo híper conectado se presentará sumamente dinámico y cambiante. Es por esta razón que considera necesario que todas las actividades de la organización, entre ellas y como un elemento crítico las confiadas al componente militar, deben desarrollarse considerando su repercusión en la opinión y debate público comprendiendo que cada acción, comunicado o imagen llevan consigo un mensaje con capacidad de influir en las percepciones y los comportamientos de actores relevantes (OTAN, 2023).

Consecuentemente y considerando las acciones en este entorno, surge el concepto de poder de la información como una capacidad de ejercer la propia voluntad, a través de la

proyección, la explotación, la negación y la protección de la información en apoyo al logro de los objetivos operacionales de la fuerza. Este concepto iluminará los diversos procesos específicos y su aplicación se traduce en opciones y/o ventajas a disposición de un comandante operacional tales como:

- Operar en situaciones donde existan restricciones o limitaciones para emplear las fuerzas con medios físicos destructivos.
- Degradar, interrumpir y/o destruir el comando y control del adversario
- Prevenir, contrarrestar y/o mitigar efectos de las acciones de actores externos sobre las propias actividades.
- Confundir, manipular o engañar al enemigo para crear una ventaja.
- Comunicar a las audiencias la intención de las operaciones de la propia fuerza en pos de lograr su apoyo para el cumplimiento de los objetivos fijados (EMCFFAA de los EEUU, 2022).

La gestión de la información y la actualización de sus procesos en operaciones multidominio

Las FFAA Argentinas sostienen que, más allá de las distintas formas como pueden clasificarse los conflictos armados, el instrumento militar deberá ser capaz de accionar en los diferentes ámbitos y dominios de forma sinérgica mediante la integración de las capacidades de los distintos componentes. En tal sentido identifica la existencia de los dominios aéreo, marítimo, terrestre, espacial, ciberespacial, electromagnético y humano, considerando a su vez que las distintas FFAA no deben ni pueden enfocarse únicamente en sus dominios específicos sino, por el contrario, como una fuerza conjunta, deben cooperar y apoyar a otros componentes militares, complementado sus esfuerzos, con la finalidad de alcanzar la capacidad de desarrollar efectos multidominio (EMCFFAA, 2023).

A partir de estos conceptos cabe destacar que distintos países adoptan definiciones específicas sobre los distintos dominios de la guerra, incluyendo o excluyendo uno o más de ellos, generándose las principales diferencias en la existencia particular o no de los denominados dominios cognitivo, humano y/o informacional. Como ejemplo de ello, la consideración del dominio cognitivo no es unánime en función que ciertos países, como el caso del Reino de España, lo incluye y desarrolla en su doctrina mientras que la OTAN, alianza a la cual este país pertenece, no considera este como tal. Más allá de dichas diferencias, actualmente representa un elemento común a todos la necesidad de desarrollar operaciones multidominio, a partir de alcanzar la capacidad de generar efectos diversos en

cada uno de ellos, constituyendo un elemento ineludible en entornos complejos como nodos multiplicadores del poder de combate.

Es de este modo que, aproximándose a una definición compartida por distintas FFAA, el Estado Mayor Conjunto argentino entiende que las operaciones multidominio serán aquellas que combinarán ámbitos físicos y no físicos, donde las acciones que se desarrollen en los dominios espacial, ciberespacial, electromagnético y de la información, combinados entre sí e iniciados generalmente de forma previa, crearán condiciones ventajosas con la finalidad de proporcionar libertad de acción al desarrollo de las líneas de operaciones donde convergen los esfuerzos de los ámbitos aéreo, terrestre y marítimo (EMCFFAA, 2019).

De forma análoga en función de la existencia de ciertas divergencias, las distintas FFAA definen como la información influye directamente y es parte ineludible del ambiente operacional a partir del establecimiento de las denominadas dimensiones donde se desarrollan las acciones militares.

En función de ello, la OTAN determina una clasificación basada principalmente en efectos a producir en el entorno de la información, considerando la existencia de las mencionadas dimensiones a partir de una red de sistemas físicos, virtuales y cognitivos. En tal sentido, la alianza define a la dimensión física como aquella relacionada con las consecuencias que se producen sobre las audiencias y los espacios aéreos, terrestres, navales y espaciales incluyendo los objetos físicos e infraestructuras que dan sostén a los mismos. Por su parte, define la dimensión virtual en función de las consecuencias que se puedan producir sobre el almacenamiento y transmisión de datos e información incluyendo los sistemas y procesos que lo periten. Por último, determina que la dimensión cognitiva será aquella relacionada con las consecuencias sobre percepciones, intereses y creencias y, a partir de ello, con la afectación que pudiera producir en las decisiones y comportamientos de las distintas audiencias (OTAN, 2023).

Nuevamente, más allá de las diferencias en las nomenclaturas o definiciones y particularmente considerando que las FFAA argentinas no desarrollan estos conceptos en su marco normativo reglamentario, esta clasificación sirven de base para identificar posibles medios, procesos, sistemas, técnicas y factores componentes del ambiente operacional posibles de ser afectados mediante la aplicación de efectos específicos en el ámbito informacional que procurarán ser contribuyentes al logro del objetivo operacional.

Consecuentemente con estas ideas, durante los últimos años las FFAA de los EEUU ha modificado en diversas oportunidades su doctrina referida a las operaciones en el ambiente y el entorno de la información y sus procesos de gestión asociados, incluyendo

nuevos conceptos y modificando sensiblemente antiguas concepciones, demostrando un esfuerzo considerable por atender esta temática. Un concepto central en esta evolución es la inclusión del concepto de ventaja de la información. Este se define como una condición que se presentará cuando, a partir de su correcta gestión, una fuerza posee la iniciativa en términos del uso, protección, negación o manipulación de la información (White, 2022). A partir de este concepto se identifican distintas situaciones y procesos afines, pudiendo ser considerados como líneas de esfuerzos en el diseño operacional de una campaña, que se adoptarán para lograr y mantener esta ventaja tales como posibilitar la toma de decisiones, proteger la propia información, informar adecuadamente a audiencias nacionales e internacionales, influir en audiencias propias, adversarias y aliadas así como crear las condiciones necesarias para llevar adelante operaciones específicas en el entorno de la información.

En el mismo orden de ideas, el EMCFFAA de los EEUU ha asignado a la información valor de función conjunta. De este modo, a las seis funciones conjuntas comando y control, maniobra, fuegos, inteligencia, protección y sostenimiento, coincidentes con las adoptadas por una gran cantidad de la FFAA a nivel global, entre ellas las de la República Argentina, los EEUU incorpora a la información como séptima función conjunta. Al definirla surge que la finalidad de esta función conjunta será organizar las tareas de gestión de información durante el planeamiento y ejecución de las operaciones procurando comprender como la información impacta en el ambiente operacional, influir positivamente sobre las audiencias, proteger las operaciones y hacer un correcto empleo y aprovechamiento de la misma durante los procesos de toma de decisiones (EMCFFA de los EEUU, 2022).

Del mismo modo, esta función con carácter conjunta procura que las FFAA, guiados por la estrategia nacional y militar y por medio del planeamiento del nivel operacional, integre dos procesos fundamentales. Por un lado, la comprensión y consideración del entorno de la información y su poder en cada una de las operaciones, tareas y acciones que ejecutan las fuerzas entendiendo que, cada una de dichas acciones, posee el potencial de afectar las percepciones de las distintas audiencias impactando y afectando de forma directa el ambiente operacional y, por ende, en el desarrollo de la campaña. Por otro lado, realizar un aprovechamiento deliberado de las capacidades relacionadas con la información a través de operaciones específicas en el entorno de la información, desarrollando efectos específicos en distintas dimensiones procurando afectar los sistemas, procesos y medios de información del adversario, influir en audiencias locales y extranjeras y proteger la propia información.

En síntesis, los mencionados cambios se producen para avanzar en la antigua concepción de las operaciones de información, las cuales se limitaban a considerar la ejecución de acciones en la población como la propaganda, entendiendo que en la actualidad necesario integrar y complementar la afectación de la toma de decisiones del adversario con la planificación de acciones informativas en todas las acciones de la fuerza, considerando especialmente las percepciones de audiencias y actores relevantes y sincronizando los efectos deseados desde los niveles estratégico y operacional hasta el táctico.

La comunicación estratégica y su aplicación en el ámbito regional

La definición y aplicación de la denominada comunicación estratégica, o *STRATCOM* por su abreviatura en inglés, ha sido motivo de profundos análisis y diversas modificaciones en su conceptualización desde su origen así como ha generado controversias y detractores sobre su capacidad de ser aplicada en el ámbito de las FFAA en operaciones.

Esta expresión, adoptada originalmente por el gobierno de los EEUU luego de los atentados del 11 de septiembre de 2001, se resumía en la sincronización de las actividades de comunicación para consolidar un mensaje unificado que apoye los objetivos de nivel estratégico, concentrándose inicialmente apenas en las acciones de comunicación pública (Hylton, 2015).

En su evolución, *STRATCOM* integraría diversas acciones comunicacionales, dirigidas por el máximo nivel de conducción del Estado con la activa participación en su ejecución de las distintas estrategias sectoriales del poder nacional que, mediante la sincronización de los mensajes, imágenes y acciones procuran promocionar las políticas de Gobierno y apoyar los objetivos de la Nación. Asimismo, esta evolución generó opiniones encontradas sobre la capacidad de ser aplicada por las FFAA para el logro de sus objetivos específicos. En tal sentido, una razón de oposición radica en que un comandante de nivel operacional difícilmente ejerza el control de todos los instrumentos del poder nacional dependiendo claramente del resto del gobierno para desarrollar efectos a través de las acciones de comunicación estratégica.

Del mismo modo y relacionado específicamente con su aplicación, existen resistencias sobre su concepción a partir de la masividad otorgada por los actuales medios de difusión de información donde cualquier acción táctica podrá tener un efecto estratégico al ser comunicada de forma pública, ya sea por la propia fuerza, adversarios o terceros, provocando que decisiones de comandantes de nivel componente o inferiores puedan tener repercusiones mucho más allá de su nivel de conducción (Hylton, 2015).

Procurando una aproximación a su conceptualización actual, la OTAN a través de documentos recientemente publicados, define a la *STRATCOM* como una función que debe desarrollarse en el ámbito de la alianza para comprender el entorno de la información y, en base a dicha comprensión, utilizar los distintos medios de comunicación para informar e influir en las audiencias, a través de un enfoque narrativo, contribuyendo con ello a logro del estado final deseado (OTAN, 2023).

Con su regulación, la organización procura que todas sus actividades se planifiquen y desarrollen considerando el efecto que las mismas tendrán en la dimensión cognitiva, bajo la narrativa establecida y en apoyo sus objetivos políticos y militares. En el mismo sentido, para la OTAN esta función será clave al revalorizar el poder de la comunicación como elemento fundamental para legitimar la existencia y accionar de la organización, desarrollar capacidades en el ámbito de su competencia estratégica, impedir que otros actores manipulen o tergiversen sus mensajes y disponer, mediante la contribución del componente militar en este ámbito informacional, de una herramienta eficaz de disuasión a disposición de dicha alianza para amplificar su narrativa.

Del mismo modo, a través de su antigua publicación base sobre política militar relacionada a *STRATCOM*, la organización destaca la necesidad de un enfoque más integrado entre los distintos niveles de conducción, ágil y proactivo, así como la necesidad que su organización y desarrollo permanezca activa desde tiempos de paz para su aplicación eficaz durante eventuales crisis y conflictos. En tal sentido, esta organización reconoce la existencia y desarrollo de diversas disciplinas asociadas y relacionadas a comunicación estratégica tales como asuntos públicos, operaciones de información, operaciones psicológicas, apoyo de inteligencia, operaciones de seguridad y cooperación cívico militar (OTAN, 2017).

En el ámbito regional, es el Ejército Brasileiro una de las FFAA que desarrolla y pone en práctica la comunicación estratégica. La misma es definida en su doctrina como “el abordaje conjunto de gobierno, llevada adelante por medio de procesos inter agencias y a partir de la integración de esfuerzos con la finalidad de comunicar eficazmente la estrategia nacional” (Ejército Brasileiro, 2019, p 3-1).

Por su parte, el centro de comunicación social del Ejército Brasileiro (CCOMSEx), elemento responsable del planeamiento, ejecución y coordinación de la comunicación de la fuerza, establece que en el ámbito de las FFAA la comunicación estratégica desarrollará el procesamiento y difusión de información sobre temas institucionales de interés para la fuerza. Del mismo modo, determina que mediante la combinación de la comunicación

social, las relaciones institucionales y el uso de medios digitales, el trabajo armónico y de manera coordinada con la inteligencia militar y las operaciones de información, se procurará cumplir con la preservación y fortalecimiento de la imagen institucional, prevenir o evitar amenazas como la desinformación o acciones en oposición a la propia narrativa, y minimizar la exposición incorrecta de temas institucionales mediante la evaluación de riesgos. (Ejército Brasileiro, 2020).

Es por medio de una directiva del Estado Mayor del Ejército que esta fuerza armada establece los lineamientos generales para la ejecución de la comunicación estratégica buscando principalmente, desde la paz, que los discursos de todos los niveles de la fuerza estén alineados con la narrativa que establece el Comandante Ejército, lograr la integración y sincronización de las acciones comunicacionales y minimizar los riesgos de una exposición incorrecta de temas institucionales para preservar la libertad de acción, facilitar la toma de decisiones y contribuir al logro de los objetivos de la fuerza (Ejército Brasileiro, 2020).

Capítulo II

Estrategias de gestión de la información y comunicación, capacidades relacionadas con las operaciones de información y procesos de aplicación en el nivel operacional

La búsqueda de definiciones comunes en el ámbito de operaciones militares en general puede representar una tarea compleja, pudiéndose materializar esta situación al momento de ejecutarse operaciones combinadas. Lograr un total consenso entre las alianzas y países más desarrollados en el estudio y empleo práctico de la gestión de la información y la comunicación bajo el contexto actual no es excepción de ello. Como fuera indicado en el capítulo precedente, al analizar la doctrina de diversos países es claro notar que diversas funciones, organizaciones o técnicas así como ciertas definiciones poseen gran similitud en su conceptualización pero difieren en aspectos tales como su denominación, alcance o procesos de aplicación.

Como ejemplo de ello puede citarse el concepto de estrategia de comunicación del comandante, también denominada intención del comandante para los asuntos públicos, desarrollada por las FFAA de los EEUU en su doctrina reciente. Sin considerar específicamente la función *STRATCOM* originaria de este país y con actual vigencia en la OTAN, para las FFAA de los EEUU la estrategia de comunicación del comandante representa los lineamientos de ejecución a partir del desarrollo de la sincronización de la comunicación entendida como el “proceso para alinear, armonizar y coordinar narrativas, temas, mensajes, imágenes, operaciones y acciones para garantizar la integridad de los mismos y la necesaria coherencia con el nivel táctico en todas las actividades de comunicación relevantes que estos ejecuten” (EMCFFAA de los EEUU, 2018, p 19). A partir de ello, se observa una tendencia por diferenciar el concepto de comunicación estratégica, considerándolo de aplicación en el nivel estratégico nacional mientras que las FFAA de los EEUU desarrollarán la estrategia de comunicación del comandante guiado por la *STRATCOM*.

De esta forma las FFAA de los EEUU, como evolución en el análisis de esta temática y como recurso principal para el desarrollo de la estrategia de comunicación del comandante, da origen al concepto de operaciones conjuntas en el entorno de la información (OIE por su sigla en inglés). Estas operaciones son definidas como el conjunto de acciones militares, que emplean de forma integrada diversas fuerzas y organizaciones relacionadas con la gestión de la información, para informar a las audiencias, influir en actores y públicos relevantes, accionar sobre redes y sistemas de información y proteger las propias para lograr una ventaja sobre el adversario en el entorno de la información, preservar la propia voluntad

de lucha y proporcionar libertad de acción al comandante para el logro de objetivos operacionales (EMCFFAA de los EEUU, 2018).

Esta nueva concepción es muestra de la reciente transición del concepto tradicional de operaciones de información al concepto de operaciones conjuntas en el entorno de la información que, posteriormente, fuera adoptado por otras FFAA. Lejos de significar solo un cambio en su denominación, esta modificación representa un verdadero desafío para el desarrollo de una fuerza conjunta organizada, capacitada y adiestrada para ejecutar operaciones mediante el aprovechamiento del poder informativo y a partir de la integración y sincronización de los recursos aportados por las denominadas capacidades relacionadas con la información (EMCFFA de los EEUU, 2022).

Pudiéndose trazar un paralelismo por su similitud con el concepto de OIE desarrollado por las FFAA de los EEUU antes descrito, el Ministerio de Defensa de la República Federativa del Brasil conserva la denominación de operaciones de información en su doctrina pero con un mayor alcance e influencia en operaciones conjuntas distinguiéndose claramente del antiguo o tradicional concepto. Para el conjunto de las FFAA Brasileñas estas consisten en la coordinación y empleo integrado de las capacidades relacionadas con la información (CRI) que contribuirán al desarrollo de otras operaciones para informar e influenciar a personas o grupos, sean estos amigos, neutrales o enemigos y que puedan afectar o contribuir al logro de los propios objetivos así como para afectar los procesos de toma de decisión enemigos y permitir el eficaz desarrollo de los procesos propios (Ministerio de Defensa de Brasil, 2020).

Del mismo modo, las FFAA Brasileñas establecen que las operaciones de información son las que permitirán alcanzar la superioridad y ventaja de información necesaria, caracterizada como la capacidad de difundir en el momento oportuno y en la forma adecuada las informaciones necesarias a públicos y usuarios determinados e impidiendo al enemigo ejercer dicha capacidad. Para lograrlo, se determinará la prioridad de empleo, la selección de blancos, la gestión de riesgos, así como la integración, empleo coordinado y sincronización de las CRI (Ejército Brasileiro, 2019).

En el mismo orden de ideas, para las FFAA del Reino de España las denominadas operaciones de información (Info Ops) según su doctrina vigente son acciones coordinadas que se realizan para influir en la toma de decisiones de un adversario influyendo en su capacidad para explotar y proteger la información en los sistemas de C2 y sistemas de comunicaciones e información que lo procesan mientras se protegen los propios (EMCFFAA del Reino de España, 2006). Asimismo, constituyendo la base para el

desarrollo de acciones en el entorno informacional, considera que estas operaciones de desarrollan principalmente para contribuir al logro de objetivos políticos y militares y que su punto de aplicación sobre el componente humano que desarrolla las toma de decisiones empleando sus capacidades militares y actividades relacionadas con el logro de la ventaja de información.

Los anteriores conceptos permiten afirmar que las capacidades relacionadas con la información, de forma coincidente para las FFAA de EEUU, de Brasil y de España como elementos esenciales de las denominadas operaciones en el entorno de la información, representan un componente central de estudio para determinar su necesaria integración y sincronización en el diseño de la campaña por ser consideradas dichas CRI como los medios o herramientas esenciales para producir efectos contribuyentes en la dimensión informacional.

Considerándose que una de las motivaciones del presente trabajo radica en el escaso desarrollo doctrinario propio sobre esta temática, las FFAA Argentinas se limitan a definir a las operaciones de información como “Acciones que implican el uso y manejo de las TIC y las comunicaciones, dentro de las dimensiones del ambiente informacional, en concierto con otras líneas de operaciones, para acceder, modificar, interrumpir, alterar o destruir la toma de decisiones del adversario, protegiendo, al mismo tiempo, la propia” (EMCFFAA, 2023a, p157). En tal sentido, más allá de lo citado y las escasas menciones en otras publicaciones conjuntas, el cuerpo doctrinario no desarrolla los procesos necesarios para su implementación en los niveles operacional y táctico así como no se consideran las CRI como tales, verdaderos elementos necesarios para su aplicación, repitiéndose esta situación en general al abordar esta temática.

Conceptualización de las CRI en el contexto de operaciones de información

Es de notar que puede ser común que los conceptos operaciones de información y CRI se confundan, así como generalizar el primero de estos conceptos en cualquier actividad que tenga que ver con esta dimensión, sin considerar que sus efectos serán el producto de la integración y sincronización de diversas capacidades militares y recursos específicos. Buscando facilitar su comprensión, las CRI pueden definirse como las capacidades y recursos que representan distintas herramientas a disposición del comandante para accionar el entorno de la información. Si estas se consideran de forma individual, se notará que las mismas podrán tener a su vez otros propósitos o tareas más allá de sus aportes específicos a la ejecución de operaciones conjuntas en el entorno de la información cuando así lo decida un comandante de nivel operacional al diseñar la campaña.

Considerándose sumamente complejo por su especificidad y no representando la finalidad del presente trabajo profundizar en procedimientos técnicos, se presenta a modo de ejemplo la siguiente figura correspondiente a las FFAA de los EEUU que representa la denominada caja de herramientas a disposición de un comandante de nivel operacional conformada por diversas capacidades relacionadas con la información, operaciones y actividades afines con sus correspondientes aportes:

Figura 1

Capacidades, operaciones y actividades relacionadas con la información



Fuente: *JP 3-04 Información in Joint Operations* (EMCFFAA de los EEUU, 2022),

En tal sentido y como indica la figura precedente, las FFAA de los EEUU a través de su doctrina específica establece cómo estas capacidades y recursos son empleadas como medios en la ejecución de operaciones en el entorno de la información. Puede notarse la integración diversas operaciones como de seguridad (*OPSEC*), electromagnéticas (*EMSO*), ciberespaciales (*Cyberspace Ops*), espaciales (*Space Ops*) y de apoyo a la información (*MISO*, anteriormente denominadas operaciones psicológicas), cívico militares (*Civ-mil Ops*) así como funciones de comunicación institucional (*Public Affairs*), acciones de engaño (*MILDEC*), actividades de obtención de información del campo de combate (*Combat Camera*) y acciones sobre líderes claves (*KLE*).

Por su parte, el Ejército Brasileiro (2019), fuerza armada de dicho país con mayor desarrollo doctrinario en la materia, propone una clasificación orientada a los efectos que las CRI pueden producir en la dimensión informacional distinguiendo estas en el desarrollo de actividades de influencia, de control de información y de negación de comando y control enemigo. En tal sentido, las actividades de influencia ponen foco en las perspectivas cognitivas y actitudes de distintas audiencias pudiendo incluir el desarrollo de acciones de comunicación institucional, operaciones psicológicas o *military information support operations* (*MISO*), operaciones de engaño y apoyo cívico-militar o asuntos civiles. Por su

parte, las actividades de control de información se orientan a la protección de la información así como tergiversar otras para dificultar el entendimiento de la situación al enemigo y se podrá materializar mediante acciones de inteligencia, operaciones de seguridad, la guerra electrónica (GE) y ciberdefensa (Ciberdef). Por último las actividades de negación de comando y control (C²) se orientan a la afectación física de los medios necesarios para su desarrollo que se logrará mediante acciones cinéticas de la fuerza así como acciones de GE y Ciberdef (Ejército Brasileiro, 2019).

Por su parte, las FFAA del Reino de España incluye en su doctrina conjunta los componentes, capacidades y actividades relacionadas con Info Ops, con similares consideraciones en relación a lo desarrollado por las FFAA de los EEUU y del Brasil, pero diferenciándose particularmente de estas al desarrollar diversos capítulos con los detalles relacionados con la aplicación de dichas capacidades en operaciones de información.

Integración y sincronización de procesos para la gestión de la información en el nivel operacional

Como fuera indicado, un conjunto de capacidades relacionadas con la información, actividades contribuyentes y funciones conjuntas como las de comando y control, inteligencia y protección así como diversos elementos, organizaciones de estado mayor, medios específicos de otras estrategias sectoriales y coordinaciones necesarias con elementos gubernamentales, civiles y privados conformarán las herramientas a disposición de un comandante operacional para desarrollar los procesos de gestión de la información necesarios y contribuyentes a alcanzar el estado final deseado mediante la integración, empleo coordinado y sincronización de las CRI.

Por su parte y como tal, el nivel operacional, aplicando el arte operacional, es responsable de la concepción, planeamiento y dirección de la campaña, actuando a su vez de enlace en la gestión de la información asesorando, asistiendo y cumpliendo las directivas del nivel estratégico así como orientando y ordenando las acciones al nivel táctico para su ejecución. Del mismo modo, es este nivel quien define a través del planeamiento de la campaña los objetivos, blancos y efectos a alcanzar en la dimensión informacional así como es responsable de valorar la efectividad de las operaciones en este entorno realizando de ser necesario ajustes o rencauzando las acciones para alcanzar los objetivos fijados. Dichos objetivos en este entorno se centrarán en afectar las estructuras de mando y control enemigo, los sistemas que apoyan dicha función, sus líneas de comunicaciones, su logística y sus capacidades de efectuar operaciones de información (EMCFFAA del Reino de España, 2006).

En un contexto caracterizado por la complejidades propias de un ambiente operacional moderno, los comandantes y sus EEMM estarán obligados a obtener y procesar un gran cúmulo de e informaciones, generados de diversas fuentes, para producir en la dimensión informacional los efectos deseados previstos en el planeamiento (Ejército Brasileiro, 2019). Bajo esta situación deberá a su vez considerarse que el desarrollo de operaciones en el entorno de la información se verá condicionado por leyes nacionales e internacionales así como propias y/o locales, los usos de la guerra, las reglas de empeñamiento (ROE) memorándums de entendimiento (MOU) y/o acuerdos técnicos que puedan establecerse (EMCFFAA del Reino de España, 2006).

Durante el planeamiento de la campaña, la integración de capacidades relacionadas con la información se desarrollará esencialmente como medios multiplicadores de fuerza para la creación de efectos deseados en la dimensión informacional como actividades de influencia, de control de la información o de negación del C2 enemigo. Su finalidad radicará en el desarrollo de operaciones en este entorno que contribuyan al logro de los objetivos operacionales establecidos debiendo incorporarse y coordinarse con las demás acciones previstas procurando mediante su integración y sincronización contribuir a la economía de fuerzas, la obtención de ventajas en el entorno informacional, el conocimiento de vulnerabilidad en la dimensión informacional del enemigo para su aprovechamiento y reducir el riesgo de proporcionar informaciones inadecuadas que puedan emplearse en contra de la propia fuerza (Ejército Brasileiro, 2019).

Del mismo modo, durante el desarrollo del diseño operacional de la campaña, la coordinación de efectos y sincronización de las capacidades relacionadas con las operaciones de información de verán reflejadas según su ubicación en tiempo y espacio en relación a las distintas líneas de operaciones y/o de esfuerzos. A partir de ello, las operaciones de información pueden apoyar al logro de diversos puntos decisivos así como de objetivos diagramados en las correspondientes líneas de operaciones o de esfuerzo, pudiendo darse la situación particular que, en determinada fase de la campaña, por ejemplo, creando las condiciones para la entrada o salida de un teatro de operaciones o durante el desarrollo de la estabilización del conflicto, el esfuerzo principal pueda ser inclusive asignado y/o ejercido a las operaciones de información. En función de ello, las operaciones de información no deben restringirse a conformar una única línea de esfuerzo ya que, de ser así, podría segregarse sus actividades en relación a la maniobra en su conjunto y, por consecuencia, dificultándose o impidiéndose la concreción de su necesaria integración y sincronización (Barbosa y Teixeira, 2020).

Como ejemplo de la coordinación y sincronización deseadas, un determinado esfuerzo de combate a la desinformación o de contra propaganda probablemente podría demandar la actuación armónica de la inteligencia, la comunicación institucional, la guerra electrónica, la ciberdefensa y el componente u elemento de asuntos civiles. Del mismo modo y considerando como ejemplo la intención de efectuar operaciones en el entorno de la información de manera ofensiva con la finalidad de afectar el comando y control enemigo, la necesidad de coordinación será esencial cuanto estas acciones requerirán de suficiente velo, engaño, unidad y economía de fuerzas en la participación de diversas funciones, capacidades y medios de forma simultánea a través de una maniobra informacional para la obtención de la superioridad en esta dimensión procurando afectar el C2 enemigo (Ministerio de Defensa de Brasil, 2020).

Normalmente, las operaciones en el entorno de la información pueden influir de forma decisiva en el desarrollo de la campaña. Este *status* se fundamenta en que tanto comandantes y jefes de todos los niveles conducen sus operaciones apoyándose en los sistemas C2, sus EEMM y los sistemas de información y comunicaciones que los enlazan con sus fuerzas y entre sí. A partir de ello, la conducción de las operaciones se sustenta en la toma de decisiones siendo este el objetivo donde se orientan los esfuerzos de las operaciones en el entorno de la información, procurando afectar e influir los procesos del enemigo y proteger los propios (EMCFFAA de los EEUU, 2022)

En el mismo orden de ideas, distintas capacidades relacionadas con la información a ser aplicadas en estas operaciones se caracterizarán por la producción de los efectos deseados por medio de la aplicación de acciones no cinéticas. Estas permitirán al comandante operacional disponer de una gama de efectos diversos, desde la exploración y obtención de información pasando por la degradación, negación de empleo y neutralización de sistemas de C2 y de información enfrentados hasta aquellas orientadas a la influencia de las audiencias y el engaño para dificultar la toma de decisiones enemiga. El empleo de acciones no cinéticas representarán una ventaja para un comando operacional en cuanto su sigilo, capacidad de selección y los daños colaterales que estas puedan producir serán menos acentuados que aquellos promovidos como consecuencias de acciones cinéticas (Ministerio de Defensa de Brasil, 2020).

Es claro que en un teatro de operaciones actual no solo es importante las condiciones y consecuencias originadas a partir del encuentro de fuerzas de relativa magnitud en oposición. Por el contrario, otros elementos o situaciones tendrán igual o mayor influencia que los enfrentamientos directos para definir las acciones. Entre dichas situaciones pueden

mencionarse la influencia de instituciones civiles del Estado, de los medios de comunicación y la prensa, de la población civil no combatiente y sus interacciones a través de redes sociales, de organizaciones no gubernamentales como aquellas orientadas a la ayuda humanitaria, de activistas, de movimientos políticos o de empresas privadas con capacidad de incidencia en la economía local (Ministerio de Defensa de Brasil, 2020). En tal sentido, el análisis de la influencia de estas y otras relaciones cívico-militares representará un elemento esencial a considerar con la finalidad de prevenir o mitigar resultados indeseados que afecten el cumplimiento de la misión.

Cabe destacar que entendiendo que acciones en el entorno informacional podrán conformar una real amenaza para Estado, principalmente por medio de la desinformación, el Ministerio de Defensa de Brasil (2020) a través de su doctrina determina que las operaciones de información podrán ser ejecutadas desde tiempo de paz con un carácter preventivo y disuasorio y complementar los esfuerzos políticos, económicos y diplomáticos. En tal sentido, cabe la aclaración que este organismo entiende que la necesidad de empleo antes descripta será consecuencia de una decisión al más alto nivel de conducción nacional, respetando el plexo legal vigente y como consecuencia del correspondiente planeamiento estratégico pudiendo a su vez el instrumento militar recibir apoyo y/o refuerzo de otras estrategias sectoriales para su ejecución (Ministerio de Defensa de Brasil, 2020).

Modelo de estructuras, responsabilidades y relaciones para la gestión de la información de nivel operacional.

Es lógico considerar que, en respuesta a ambientes operacionales complejos e inciertos, las fuerzas militares contemporáneas tiendan a reorganizarse en estructuras con capacidad de enfrentar los desafíos, amenazas y avances tecnológicos que estos ambientes presentan. Esta situación, como una constante a lo largo de la historia, ha obligado a realizar modificaciones en las estructuras y EEMM de los distintos niveles requiriéndose para ello considerar que estas desarrollen con la capacidad de proporcionar una rápida respuesta, de adaptación a los cambios y de integración a otras estructuras con mínimas modificaciones primando para ello principios como la flexibilidad, modularidad, interoperabilidad y adaptabilidad.

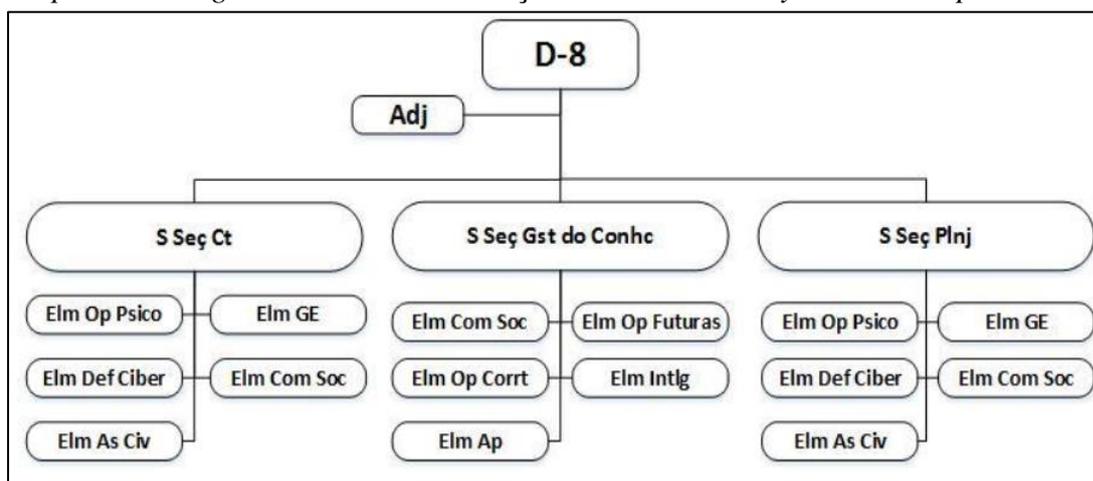
En tal sentido, en el contexto de operaciones en el entorno de la información la necesidad de modificar organizaciones y estructuras no es una excepción. Considerando que las FFAA Argentinas no consideran en la organización de un comando de nivel operacional estas funciones se toma como ejemplo de ello la estructura correspondiente al mencionado nivel de la conducción desarrollada en la doctrina de las FFAA de Brasil. Estas determinan

la necesidad de organizar y estructurar un elemento específico de asesoramiento y asistencia dentro de un estado mayor conjunto de nivel operacional que sea responsable de integrar y sincronizar las CRI, las funciones conjuntas y los recursos relacionados con la información a disposición del comandante (Ejército Brasileiro, 2019).

Estos elementos constitutivos de un estado mayor, consideradas *Seções* según su doctrina, necesarios para el planeamiento, integración de los procesos y sincronización de efectos resultante de las CRI en la dimensión informacional se materializan en las denominadas 7ma *Seção* o D7 – Comunicación Social y, particularmente, en la 8va *Seção* o D8 - Operaciones de información. En la siguiente figura se representa la organización de esta última:

Figura 2

Propuesta de organización de la 8va Seção de un estado mayor de nivel operacional



Fuente: MD30-M-01 *Doutrina de Operações Conjuntas - 1º Volume* (2020)

Con la finalidad de planificar, coordinar, controlar y supervisar las operaciones en el entorno de la información se organizarán los elementos correspondientes a la sección de un estado mayor conjunto antes presentada contando con los agrupamientos de especialistas necesarios representantes de las distintas capacidades relacionadas con la información cumpliendo la función de asesoramiento, asistencia y enlace con las mismas. Puede notarse en su organización la conformación de tres subsecciones, planeamiento, conducción y gestión del conocimiento, contando estas con diversos representantes de las correspondientes CRI. Del mismo modo será en esta sección de estado mayor que se realiza el análisis continuo de la dimensión informacional, la integración y sincronización de las diversas CRI y otros recursos relacionados a estas a disposición del comandante operacional así como una estrecha relación con los elementos que proporcionan los apoyos y ejecutan las acciones relacionadas a las CRI para alcanzar los objetivos propuestos (Ministerio de Defensa de Brasil, 2020).

Por su parte, el Ejército Brasileiro (2019) establece en su doctrina las funciones y responsabilidades correspondientes a los jefes e integrantes de estas secciones. En tal sentido, se incluye en este análisis a la sección de comunicación social en cuanto constituirá en sí misma,

entre otras de sus funciones, en un elemento de empleo en el desarrollo de operaciones en el entorno de la información siendo justamente una de sus responsabilidades planificar y conducir operaciones de comunicación institucional en coordinación y cumpliendo con los requerimientos de la 8va Sección – Op Inf. Para el caso de esta última, entre sus principales funciones y responsabilidades se destacan, además de los anteriormente descritos, el planeamiento de acciones de operaciones de información basadas en efectos, la determinación de procesos de comunicación institucional que afectan sus operaciones específicas, el asesoramiento y asistencia permanentes relacionadas a implicaciones políticas, culturales, religiosas, sociales y en la relación con los medios de comunicación y prensa como parte del análisis de la dimensión informacional.

Más allá de lo anteriormente descrito, debe considerarse que esta no será la única opción de organización para la gestión de la información en el nivel operacional. Es ejemplo de ello la estructura que presenta la doctrina de las FFAA de los EEUU. En dicho caso se propone la conformación de una célula de planeamiento de asuntos de información. Esta organización procura ser lo suficientemente flexible para desarrollar el planeamiento que permita a la fuerza conjunta aprovechar las ventajas de la información, así como, el desarrollo las operaciones en este entorno necesarias para lograrlo. Del mismo modo, la doctrina propone que dicha célula de planeamiento dependa orgánicamente del área operaciones del comando operacional (C3) y que, contando con especialistas de las distintas capacidades y actividades relacionadas con la información tales como asuntos públicos, *MISO*, guerra electrónica, Ciberdef y *combat camera*, entre otras, esta célula apoye mediante el planeamiento, la integración y sincronización de dichas capacidades los esfuerzos y líneas de operaciones para alcanzar el estado final deseado con la campaña, así como, que sirva de enlace con los elementos responsables de su ejecución (EMCFFAA de los EEUU, 2022).

Del mismo modo, son también estas FFAA quienes desarrollan como parte de la estrategia de comunicación del comandante, apoyadas en los elementos de asuntos públicos, según la propia doctrina relacionada con la comunicación institucional, la gestión de la información y su correspondiente comunicación a audiencias internas, externas, aliadas, neutrales y adversarias, a través de distintas técnicas y actividades como información pública, información de mando, comunicación de crisis e información visual. Del mismo modo, ante los desafíos y amenazas que presentan las TIC modernas y su repercusión en la dimensión informacional, la estrategia de comunicación empleará la denominada sincronización de comunicación que procurará que narrativas, temas, mensajes e imágenes así como operaciones y acciones de las fuerzas conjuntas se desarrollen de forma alineada y coordinada para garantizar su integridad y coherencia en las actividades de difusión y comunicación desde el nivel estratégico hasta el táctico (EMC de los EEUU, 2018).

Conclusiones

La era del conocimiento y la vertiginosa evolución de las TIC, sin dudas, ha repercutido en el desarrollo de los esfuerzos de los Estados para alcanzar sus objetivos, dando origen tanto a nuevas oportunidades como al surgimiento de potenciales amenazas. No siendo ajeno a ello y a partir del análisis realizado puede observarse que la gestión de la información y su comunicación en el nivel operacional, recursos empleados como verdaderas armas a lo largo de la historia de la guerra, han mutado, generando nuevos desafíos mediante el empleo de métodos novedosos y en capacidad de generar diversos efectos en la dimensión informacional. En tal sentido, estos desafíos pueden considerarse oportunidades si fueran bien gestionados, así como potenciales vulnerabilidades que podrán afectar tanto a los componentes físicos y virtuales de los propios sistemas de C2 para manipular, influir, interrumpir o condicionar los procesos de toma de decisiones como, a su vez, disponer de la capacidad de producir efectos en la cognición humana.

Formando parte de este análisis, se considera necesario expresar que todo comunica. Cada acción, palabra e imagen, voluntaria o involuntariamente, transmite un mensaje. Aplicado al ámbito militar, esa situación puede traducirse, aunque no se quisiera, en una demostración de fuerza, de poder, de vulnerabilidad o de voluntad de lucha, contribuyendo o no al logro de un efecto buscado a través de dicho mensaje, por ejemplo, la disuasión pretendida. En el mismo sentido, cada hombre, desde el comandante de un teatro de operaciones hasta el último soldado desplegado, a partir de sus acciones individuales o, en los casos que corresponda, sus acciones de comando mediante la análisis, resolución e impartición de órdenes, constituirá un potencial nodo de comunicación a ser considerado.

Por su parte, el uso de la información y la comunicación lejos se encuentra de consistir en una responsabilidad eminentemente militar y, por consiguiente, su gestión una atribución absoluta de un comandante operacional. En tal sentido, la existencia de la comunicación estratégica como recurso del máximo nivel de conducción nacional que, mediante el empleo de la narrativa permite alinear, encuadrar y coordinar los esfuerzos de todas las estrategias sectoriales y expresiones del poder nacional da cuenta de ello.

En tal sentido, buscando integrar la comunicación estratégica con el desarrollo de estrategias de comunicación en el ámbito militar, serán las FFAA quienes realizarán los esfuerzos para crear y mantener condiciones favorables, alineadas a los intereses y objetivos nacionales, actuando sobre la percepción y actitudes de los públicos asignados sean estos internos, aliados o adversarios. Aquí la estrategia de comunicación del comandante procurará alinear las palabras con las acciones a través del empleo del poder militar

produciéndose por medio del planeamiento la ejecución de operaciones en el ámbito de la información como elemento multiplicador de fuerzas para obtener ventajas contribuyentes al logro del objetivo operacional.

Su trascendencia radica en que en el éxito de la Campaña puede definirse a partir de las condiciones que se creen en la dimensión cognitiva de las múltiples audiencias componentes del teatro de operaciones y, más abarcativo aún, del ambiente operacional. A su vez, la comunicación estratégica contribuirá al logro del estado final deseado a través de la formulación del mensaje a transmitir y su narrativa que lo fundamenta, siendo estos las bases y guías de los niveles operacional y táctico en el desarrollo de sus capacidades relacionadas con la información. En tal sentido y como elemento central, la narrativa representa el medio que procura alinear y potenciar el mensaje en todos los niveles. Su comprensión y aplicación podrá considerarse lograda al momento de alcanzar la coherencia entre lo que se dice y se hace, evitando con ello la generación de vacíos que puedan ser aprovechados por el adversario.

Asimismo, en base a lo analizado, al momento de desarrollar una definición doctrinaria que permita comprender cabalmente las operaciones en el entorno de la información, se considera necesario enfocar dicha conceptualización hacia su finalidad y contemplar los efectos que contribuirán a alcanzar los objetivos que estas operaciones pretenden apoyar. El fundamento de ello es que si el análisis se enfoca erróneamente en las capacidades y acciones que representan opciones o herramientas para el logro de efectos específicos, por ejemplo y como prevé nuestra doctrina, operaciones de comunicación social aplicada al combate (COSACO), puede producirse la generalización del concepto sin considerar su real propósito, asociando este a cualquier actividad que tenga alguna relación con la información.

En el mismo orden de ideas, se considera esencial que el estudio, análisis y posible ejecución de las operaciones en el entorno de la información considere los distintos ámbitos de aplicación, o sea, la identificación de objetivos físicos, virtuales y/o cognitivos, así como considerar que su finalidad no será únicamente afectar las percepciones de distintos públicos, siendo esta aún más profunda, debiendo considerar prioritariamente la afectación de la toma de decisiones del adversario y la protección de los procesos propios.

En relación a esto último puede existir una tendencia a encasillar las operaciones en el entorno de la información como un medio para influenciar a ciertos públicos, entendiéndose, por el contrario, que dicha situación no será necesaria a partir del desarrollo de tareas de comunicación institucional eficientes por parte de los elementos correspondientes

reservando a las capacidades relacionadas con la información la responsabilidad de potenciar dichas acciones pero, esencialmente, generar ventajas mediante la materialización de efectos sobre el enemigo y sus procesos de toma de decisiones.

Puede concluirse que la gestión de la información para el desarrollo de la campaña podrá basarse en el desarrollo de operaciones en el entorno de la información en su sentido más amplio solo a partir de la cabal comprensión de su finalidad. Para ello será necesario contar con lineamientos claros por parte de la estrategia nacional y militar que, configurado como narrativa, ilumine el planeamiento de la campaña y se traduzca en acciones contribuyentes para, seleccionando las herramientas más acordes que otorgan las capacidades relacionadas con la información, afectar los procesos de toma de decisión del adversario. Su eficiente desarrollo se materializará en ventajas operacionales para obtener y mantener la iniciativa, preservar la propia libertad de acción, legitimar las propias acciones, así como, la preservación de la moral de las fuerzas y el apoyo de la población y de aliados.

Por su parte, por medio del diseño operacional un comando de este nivel podrá desarrollar dos acciones principales para obtener ventajas en la dimensión comunicacional e informacional. Por un lado aprovechar deliberadamente, a partir de dicho proceso de planeamiento, cada operación desarrollada por la fuerza entendiéndole que toda acción u operación militar llevará implícito un impacto y, por ende, un potencial elemento para afectar las percepciones, actitudes y el comportamiento de diversos actores relevantes. La estrategia de comunicación del comandante y, dentro de ella, la denominada sincronización de comunicaciones será la herramienta para capitalizar dichas ventajas.

Como segunda acción, sirviendo de opción a ser aplicada a través del diseño operacional de la campaña, las operaciones en el entorno de la información buscarán, mediante el empleo integrado de las capacidades y recursos relacionados con la información, apoyar a la fuerza conjunta y contribuir con las distintas líneas de operaciones para alcanzar el objetivo operacional a través de la generación de efectos diversos. Se considera necesario tener en cuenta que no será recomendado que estas operaciones constituyan una línea de operación en sí misma entendiéndole que ello representaría un desaprovechamiento en el empleo de sus capacidades y, por ende, un detrimento al apoyo integral de la fuerza conjunta.

Del mismo modo y tomando como referencia el modelo organizacional de las FFAA Brasileñas presentado, el elemento de estado mayor de nivel operacional a cargo de las acciones y operaciones en el entorno de la información deberá contar indefectiblemente con representantes de las distintas capacidades relacionadas con la información a disposición,

tanto durante el planeamiento como en la ejecución de operaciones conjuntas. Esto se fundamenta en razón de la necesaria sinergia de esfuerzos para el logro de los efectos deseados en la dimensión informacional, entendiéndose que esta situación permitirá alcanzar la coordinación de las acciones así como evitará el uso ineficiente de recursos.

La complejidad y especificidad de la temática planteada, potenciadas por las oportunidades y amenazas que las TIC modernas generan, sumado al impacto que la ineficiente gestión de la información y su comunicación en los niveles operacionales y tácticos podrá tener en detrimento del logro del estado final deseado, inclusive, con posibilidad de repercusión en la estrategia nacional, son muestra cabal de esta problemática.

Bajo ese contexto, el escaso desarrollo doctrinario propio y, consecuentemente, la falta de adiestramiento, de contar con medios específicos y de organizaciones afines pueden ser consideradas, de mínima, un llamado de atención. En tal sentido, el presente trabajo final integrador procuró referenciar de forma general aspectos relativos a su consideración y estudio por parte de otras FFAA con mayor desarrollo y experiencia práctica en esta temática. Del mismo modo, se considera que el mismo puede dar origen a posteriores estudios, particularmente, aquellos orientados al análisis de las técnicas propias que las distintas capacidades relacionadas con la información desarrollan y su correspondiente integración al planeamiento de una operación en el nivel táctico y/o su empleo en el nivel operacional como esfuerzo contribuyente a la concreción de una campaña.

Se considera propicio reflexionar que, las características intrínsecas de la información y su comunicación basadas en su dinamismo, complejidad y constante evolución requerirán de flexibilidad y adaptabilidad para hacer frente a desafíos actuales y futuros. Por tal motivo, más allá de la carencia y necesidad manifiesta de doctrina específica relacionada a la temática en el ámbito de las propias FFAA que regule y oriente su estudio, es imperioso comprender que este, al igual que otros desafíos actuales, requerirán principalmente de personal sumamente especializado, recursos materiales suficientes y procesos de aplicación resultantes de la combinación de los dos primeros, sustentados en la legislación vigente y desarrollados y comprobados desde la paz.

Referencias

- Barbosa, C. & Teixeira, L. (2020) *Resgatando a essência das operações de informação na guerra convencional*. Military Review.
- Bena, J (2017). *La habilidad comunicacional del comandante de nivel operacional*. Escuela Superior de Guerra Conjunta de las FFAA.
- Bilibio, R (2017). *La importancia de la aplicación de las operaciones de información en un ambiente operacional*. Escuela Superior de Guerra Conjunta de las FFAA.
- Cambria, A (2016). *La importancia de la comunicación estratégica*. Instituto Español de Estudios Estratégicos.
- Ejército Argentino (2020). *Gestión estratégica de la Comunicación*. Secretaría General del Ejército.
- Ejército Brasileiro (2019). *EB70-MC-10.213 – Manual de campanha - Operações de informação*. Estado Maior do Exército.
- Ejército Brasileiro (2020). *EB10-D-01.018 - Portaria Nro 1237: Directriz general de Comunicación Estratégica en el ámbito del Ejército*. Estado Maior do Exército.
- Ejército de los EEUU (2022). *FM 3-61 Communication strategy and Public Affairs operations*.
- EMCFFAA (2017). *PC-20-01 Planeamiento para la acción militar conjunta*.
- EMCFFAA (2019). *PC-00-02 Glosario de términos de empleo militar para la acción militar conjunta*.
- EMCFFAA (2023). *PC-00-01 Doctrina básica para la acción militar conjunta*.
- EMCFFAA (2023a). *PC-00-02 Glosario de términos para la acción militar conjunta*.
- EMCFFAA de los EEUU (2018). *Joint Concept for Operating in the Information Environment (JCOIE)*
- EMCFFAA de los EEUU (2022). *JP 3-04 Information in Joint Operations*.
- EMCFFAA del Reino de España (2006). *OR3-001 Operaciones de Información (Info Ops)*.
- Heer, D (2015). *Relación institucional de las Fuerzas Armadas con los Medios de Comunicación Social en un teatro de operaciones contemporáneo*. Escuela Superior de Guerra Conjunta de las FFAA.
- Hylton, D (2015). *Los comandantes y la comunicación*. Military Review
- Ministerio de Defensa de España (2022). *Entorno operativo 2035 - Primera revisión*. publicaciones.defensa.gob.es
- Ministerio de Defensa de Brasil (2020). *MD30-M-01 Doutrina de Operações Conjuntas - 1º Volume*.

OTAN (2017) *MC - 06 28 Military Policy on Strategic Communications*

OTAN (2019) *AJP-3 Allied Joint Doctrine for the conduct of Operations*

OTAN (2023) *AJP-10 Allied Joint Doctrine for Strategic Communications*

Watzlawick, P. (1967) *Pragmatics of human communication*. WW Norton & Company, Inc.

White, S (2022). *The Organizational Determinants of Military Doctrine: A History of Army Information Operations*. Texas National Security Review.