



TRABAJO FINAL INTEGRADOR

TEMA:

LOS CONFLICTOS BÉLICOS Y LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

TÍTULO:

**LA COMUNICACIÓN SOCIAL APLICATIVA AL COMBATE (COSACO)
COMO PARTE DE LAS OPERACIONES DE INFORMACIÓN EN LA
BATALLA DE MARAWI**

AUTOR: MAYOR (EA) LUIS MANUEL LOBO

TUTOR: CORONEL (R) LEONARDO ZARZA

Año 2023

Resumen

La evolución y la rapidez de propagación de las nuevas tecnologías de información y la comunicación (TICs), ha complejizado el campo de batalla, ampliándolo a espacios intangibles que van más allá de lo físico.

En los últimos años dentro de la doctrina castrense, empezó a hablarse de las operaciones multidominio, las que establecen que las guerras no solo se libran en los ambientes físicos tradicionales (tierra, mar y aire) sino que también se trasladan a espacios abstractos, mediante operaciones no cinéticas.

Como consecuencia de ello toma valor el dominio de la información, lugar donde las fuerzas armadas pueden imponer su voluntad a través de acciones que contribuyan a degradar las capacidades del enemigo, mientras que busca persuadir e influir positivamente sobre la opinión pública y la propia fuerza a través de operaciones de información (OPSINFO) y comunicación social.

A modo de ejemplo histórico se estudió la estrategia de comunicación estratégica y las operaciones de comunicación social empleadas por la Fuerza de Tareas Conjunta Marawi, durante el conflicto armado que se libró en Filipinas durante el año 2017. Hecho que permitió remarcar la importancia de estas acciones durante la guerra.

En este contexto y dada la relevancia del dominio cognitivo, tanto para el proceso de toma de decisiones como para dar fundamento a la lucha armada, es que el presente trabajo integrador tiene el objeto de analizar el impacto que tiene la Comunicación Social Aplicativa al Combate (COSACO) sobre la opinión pública y el combatiente, tanto propio como adversario.

Palabras Clave: Multidominio – Información - COSACO - Opinión pública – Marawi

Índice

Introducción	1
Capítulo I. La Estrategia de Comunicación Social en apoyo a las Operaciones Militares.....	9
El Ambiente Operacional.....	10
El Poder de la Narrativa.....	11
La Sincronización de la Comunicación y el Oficial de Asuntos Públicos	12
El Proceso de Planeamiento Conjunto.....	15
Capítulo II. La Batalla de Marawi: Impacto de las Operaciones de Comunicación Social en el Estado Moral de los Combatientes y la Opinión Pública	18
Introducción a la Batalla de Marawi.....	18
La Guerra Moderna y el Entorno Informativo.....	19
Acciones para Lograr el Apoyo de la Comunidad	20
Canales y Medios Efectivos de Comunicación	24
Medidas para Contrarrestar las Acciones de Desinformación	26
Conclusiones	28
Bibliografía	31

Introducción

La comunicación es una actividad tan crítica que puede llegar a convertirse en un elemento que marque la diferencia entre la victoria o la derrota de una fuerza. Incluso victorias armadas pueden ser consideradas una derrota política y social, si no se hace un correcto empleo del medio comunicacional, o si se rompe esa consecución de objetivos y estado final deseado en cada uno de los niveles de la guerra. En definitiva, las guerras pueden ser en sí mismas en una guerra de comunicación.

La comunicación ha sido a lo largo del tiempo un elemento clave para la implementación de modelos políticos, económicos y sociales, y sobre todo ha sido una fuerte herramienta de influencia sobre la opinión pública y el manejo de masas de personas. He aquí cómo la comunicación política aparece como un proceso abierto y dinámico de los asuntos públicos o de interés general, donde los actores de la comunidad política debaten públicamente y orientan sus mensajes de acuerdo a sus propios intereses. De este modo, la comunicación se realizará con propósitos, tales como: adquirir poder y legitimar la autoridad de los gobernantes, establecer proyectos y objetivos comunes, visibilizar problemas y demandas sociales, movilizar a la sociedad en la búsqueda de soluciones a causas de interés colectivo.

La opinión pública ejerce desde hace mucho tiempo atrás, y aumenta de forma gradual, una suerte de poder sobre las acciones y decisiones políticas, que tienen una réplica en las operaciones militares y los conflictos que se desarrollen. La invasión de la Bahía de los Cochinos por parte de los Estados Unidos de América (USA), la guerra de Vietnam, la invasión a Irak en el año 2003 o inclusive la guerra de Malvinas, son claros ejemplos de la fuerza de la opinión pública en las contiendas bélicas, a veces a favor y a veces en contra de tales acciones. Estos efectos deben ser atendidos y contemplados como parte del planeamiento de una correcta comunicación por el componente militar para el desarrollo de la campaña.

Muchas de las guerras contemporáneas han evidenciado el fenómeno de los medios de comunicación. La guerra hispano – estadounidense de 1898, podría considerarse el primer conflicto armado en el que las acciones militares se vieron influenciadas por los medios de comunicación. Se destaca como un punto de inflexión para la historia de la propaganda y para la prensa amarillista (tipo de periodismo que presenta noticias con titulares llamativos, escandalosos o exagerados para tratar de aumentar sus ventas, aunque por lo general estas noticias no cuentan con ninguna evidencia o escasas y sin una investigación bien definida).

Luego de la primera guerra de los medios, llegamos a la guerra de la televisión, donde el conflicto de Vietnam fue protagonista. En 1968 había más de 600 periodistas cubriendo las acciones militares, las que eran televisadas y difundidas a todo el mundo.

La década del 90 del siglo XX, estuvo caracterizada entre otras cosas por la expansión de internet, la que no fue ajena a los hechos bélicos acontecidos durante la guerra de Kosovo. Tanto la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) como el Gobierno de Yugoslavia utilizaron internet como medio propagandístico y para transmitir en línea los acontecimientos, con la finalidad de justificar sus acciones e influir sobre la audiencia. Fue también durante esta década y más precisamente en la operación Tormenta del Desierto donde los medios de comunicación entraron de forma masiva y prácticamente cubrieron en vivo todo el conflicto. Puedo considerarse un claro ejemplo de lucha por mantener la narrativa tanto de la coalición como de Irak.

Luego de observar distintos escenarios y conflictos bélicos del mundo donde el factor comunicacional, la opinión pública y el uso de diferentes medios difusión fueron protagonistas, llegamos a la guerra entre Rusia y Ucrania iniciada en febrero de 2022. Este conflicto podría considerarse la primera guerra convencional transmitida por redes sociales. Desde el comienzo de la invasión de Rusia a Ucrania, los usuarios de todas partes del mundo han dado sus opiniones al respecto. Desde aquellos que se encuentran cerca de las líneas de fuego, hasta quienes estamos a miles de kilómetros del conflicto.

Gracias a la posibilidad de publicar actualizaciones, a la alta disponibilidad de dispositivos y facilidades para compartir vídeos, imágenes y cualquier tipo de información, podría arribarse a la conclusión de que la primera baja de esta guerra no ha sido la verdad. A pesar de ello, esta afirmación pierde valor al confrontarla con el actual escenario, donde el engaño y la desinformación juegan un papel predominante y donde incluso los civiles se han transformado en medios de comunicación social, grabando con sus dispositivos móviles los acontecimientos a lo largo y ancho de Ucrania. Esa desinformación forma parte seguramente de las operaciones militares de información.

Hasta aquí se han mencionado, los que podrían ser los grandes cambios producidos en la era de la comunicación y la información, tanto por el avance tecnológico como por la participación de la opinión pública y población civil en los conflictos armados. Esto de cierta forma condiciona y obliga al comandante operacional a tomar los recaudos necesarios para contemplar en su plan de campaña tanto al dominio de la información como al cognitivo, resaltando la importancia que tendrá la comunicación social y la fuerza del mensaje a transmitir para influir positivamente en las propias acciones desalentando las del enemigo.

Teniendo en cuenta el posicionamiento y la actitud estratégica de la República Argentina (de carácter netamente defensivo), las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs) deben entenderse como un factor de valor que contribuye al progreso y desarrollo de una nación soberana, por lo que resulta imperativo el resguardo del entorno digital.

La información es una dimensión que atraviesa transversalmente a los dominios físicos tradicionales, como consecuencia de ello su resguardo debe garantizarse no solo sobre la infraestructura sino también sobre el factor humano, siendo este último el más sensible a las acciones de persuasión e influencia que podría ejecutar el enemigo.

Las Operaciones de Información (OPSINFO) surgen de la adaptación del pensamiento militar a las realidades actuales y al avance tecnológico, llegando a lo que se considera la era de la información. Hoy este concepto describe la sincronización de actividades que afectan el proceso de toma de decisiones y con tal relevancia que presupone una línea de operaciones propia dentro del diseño operacional de la campaña. La consolidación de las ciberoperaciones y la emergencia de las operaciones informativas y de influencia, representan la última etapa evolutiva de las OPSINFO, renaciendo la persuasión como un recurso militar. (Gómez Arriaga, 2015)

Cuando hablamos de la estrategia multicapa desarrollada por el Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas (EMCO) vemos que se deberá buscar el mejor aprovechamiento posible de los grandes espacios jurisdiccionales a través del despliegue de elementos que favorezcan una estrategia disuasiva, priorizando las operaciones especiales, operaciones de información (ciberguerra, COSACO, velo y engaño, guerra electrónica, asuntos civiles), vehículos no tripulados, buscando que les otorgue elasticidad, espacio estratégico y tiempo, dando una idea no estática donde la anticipación y la prevención serán los principales ejes de la estrategia. (EMCO, 2021)

Las operaciones de información proporcionarán opciones flexibles y no letales al comandante operacional. Una de sus principales capacidades y la que deberá entrar en vigencia desde la paz será la de disuasión. El empleo de OPSINFO de manera concentrada, integrada y sincronizada para disuadir a un adversario sobre un determinado modo de acción e impedir el inicio del conflicto armado, no constituye en sí mismo un acto bélico. Sin embargo, podrá conducir a la adquisición de blancos y a la obtención de información para uso por parte de los elementos de inteligencia. Debe tenerse en cuenta que el objeto de disuadir se logrará si se emplean los mismos medios y organizaciones que se utilizarían al emplear la fuerza letal.

Según el Estado Mayor Conjunto de los Estados Unidos de América (EMCOUSA), la fuerza conjunta utilizará la información del ambiente operacional que se trate para mejorar la

comprensión, su propio proceso de toma de decisiones y la comunicación. Los comandantes harán lo propio para dirigir y coordinar acciones y a su vez emplearán el entorno informacional para afectar la percepción, las actitudes, la toma de decisiones y el comportamiento de los actores relevantes, entiéndase por ellos a los individuos, grupos, poblaciones, tanto militares como civiles con capacidad de afectar el cumplimiento de la propia misión. (EMCOUSA, 2022)

Dentro del ambiente operacional existirán factores que afecten la forma en que las personas y los sistemas automatizados obtienen y comprenden la información del entorno. Es allí donde la persuasión tomara mayor relevancia y las acciones de comunicación social tendrán prioridad.

Las narrativas son una parte integral de las campañas, operaciones y misiones militares. La fuerza conjunta se esfuerza por proporcionar una narrativa convincente que se integre en los planes y resuene con los actores relevantes al ajustarse a su marco de referencia. Una narrativa eficaz e integrada puede mitigar, socavar o, de otro modo, hacer ineficaces las narrativas en competencia si va acompañada de acciones complementarias.

Al hablar del dominio cognitivo, nos adentraremos en las operaciones psicológicas (hoy derogadas de la doctrina específica y conjunta) que podrían definirse como programas de actividades que inducen o refuerzan las actitudes opiniones o emociones de determinados gobiernos, organizaciones, grupos o individuos para crear un comportamiento favorable y afín con los propios objetivos. Los eventos de las operaciones psicológicas deberán estar planificados, coordinados y ejecutados antes, durante y después de los conflictos. (Frechero, 2021) Estas acciones serán llevadas a cabo por los elementos de COSACO.

Como se ha expresado anteriormente el fenómeno global de la mano de la TICs está jugando un papel fundamental y decisivo que impacta de lleno en todos los aspectos de la vida de los seres humanos, sin quedar exentas a esta afirmación las fuerzas armadas, donde el ambiente y entorno donde llevaran a cabo sus operaciones esa cada vez más cambiante e incierto. Actualmente, estamos inmersos en una revolución tecnológica que muchos ya denominan la cuarta revolución industrial y que está transformando el entorno en que vivimos.

Las Fuerzas Armadas (FFAA) por ser el brazo militar con la misión de mantener, defender y garantizar la preservación de los intereses vitales de la Nación, no pueden ser ajenas a esta matemática y su evolución y adaptación debe ser permanente.

El mundo, siendo pionero los USA han incorporado el concepto de operaciones multidominio en todos sus servicios y doctrina vigente. Entendiendo como operación multidominio a aquellas operaciones realizadas por la Fuerza Conjunta que, por su agilidad y complejidad, necesitan de una adecuada interoperabilidad y conectividad que posibiliten un

control distribuido de los medios para permitir la integración de todas sus capacidades y así poder producir efectos en y desde cualquiera de los ámbitos de operación. (Estado Mayor de la Defensa de España, 2020)

Paralelamente al avance y actualización de la doctrina el Ejército de los Estados Unidos de América (US Army) ha creado la *Multi-Domain Task Force* (MDTF), una unidad de combate de carácter experimental con el propósito de desarrollar nuevas tácticas, técnicas y procedimientos para ser empleados en el nuevo campo de batalla. En este sentido el US Army realizaría este tipo de operaciones para recuperar la iniciativa arrebatada por el oponente. Un concepto similar a este ya está empezando a ser empleado dentro de la doctrina conjunta de las FFAA argentinas, siendo en el nivel específico todavía muy escuetos y sin desarrollo estos términos.

Es menester de las FFAA lograr la capacidad de ejecutar operaciones multidominio, pero atacando los puntos más vulnerables de los sistemas enemigos, los cuales se verán expuestos a través de una maniobra creativa e innovadora acompañada con operaciones de información, en especial velo y engaño, guerra electrónica y COSACO.

Según el EMCOSA (2022), la información puede tomarse como datos en un determinado contexto a lo que un receptor le asigna significado, los receptores pueden ser humanos y sistemas automatizados y cada uno puede adquirir la información en una variedad de formas. Los seres humanos utilizan esa información para comprender, tomar decisiones y comunicarse. El significado de esa información se dará en función de la percepción de cada individuo o grupo de personas.

El Ejército de Tierra del Reino de España (2023), al hablar de la guerra entre Rusia y Ucrania ha destacado que durante los últimos meses se ha puesto de relieve lo que ya era un hecho indiscutible haciendo referencia a que la información juega un papel fundamental en los nuevos conflictos. En este caso, se puede apreciar que Ucrania está ganando la batalla en el entorno de la información, y que los países occidentales han mostrado su apoyo al presidente Zelensky y aprobando sanciones muy duras contra Rusia afectando sus intereses económicos. Asimismo, la guerra de Ucrania está sirviendo como laboratorio para la guerra de la información, en la que se han utilizado por ambos bandos técnicas de manipulación. Entre ellas, se pueden mencionar:

- Hackeo social y cognitivo, realizado con la intención de influir sobre en una audiencia, utilizando perfiles de comportamiento como la plataforma *Tweeter*, *Instragram* o *TikTok*.

- Desinformación, basada en la distribución de falsa información con el objeto de engañar.
- Identidades engañosas o fraudulentas, imitando fuentes legítimas de información (ya sean personas, organizaciones o plataformas), que realizan actividades de influencia.
- Explotación técnica, utilizando técnicas avanzadas para manipular flujos de información a través de cuentas automatizadas y algoritmos, combinando enfoques humanos y tecnológicos.
- Emociones poderosas, que se adaptan a la vulnerabilidad de lo cognitivo. Las emociones suprimen la razón en un individuo desencadenando diferentes patrones de conducta.

Otro factor importante a considerar es que la ofensiva rusa no contempló por lo menos en su comienzo, los ataques a nodos de telecomunicaciones e infraestructura crítica, (objetivos que luego si fueron afectados) probablemente con la idea de su utilización posterior. El apagón de internet y de las telecomunicaciones civiles no fue conseguido en ningún momento, en parte gracias al apoyo brindado por Elon Musk (CEO de Tesla y SpaceX), mediante el servicio de *Starlink*, lo que sirvió para que el gobierno ucraniano pueda mantener el mando y control de sus niveles estratégico y operacional ganando también la narrativa en el ciberespacio y en las redes sociales.

He aquí la importancia de mantener la narrativa y el apoyo de la comunidad internacional, aspecto que inclusive ponía en duda el difunto jefe del grupo Wagner, Yevgueni Prigozhin, al decir que la guerra que libra Rusia en Ucrania posiblemente nada tenga que ver con la presunta amenaza de la OTAN, cuestionando también, que se esté luchando por desnazificar Ucrania, como dice Moscú.

De la mano de la influencia que pueden recibir tanto combatientes como la opinión pública llegamos al medio de empleo, ese medio serán las operaciones de COSACO que de cierta forma buscarán por un lado dar el mensaje que el comandante de la fuerza quiere manifestar y dar a conocer los avances que el conflicto está teniendo, siempre manteniendo el hilo de una estratégica comunicacional previamente planeada.

Dentro de la doctrina actual del Ejército Argentino (EA), el reglamento Conducción para las Fuerzas Terrestres (ROB-00-01), desarrolla la COSACO como una operación complementaria a las operaciones de combate básicas, en donde la define como el "conjunto de técnicas y procedimientos de comunicación social empleados para asegurar la transmisión, recepción y correcta percepción e interpretación de uno o más mensajes contribuyentes a los objetivos de las fuerzas terrestres en operaciones". (EA, 2015, p. VII - 30) Si bien se menciona

de cierta forma la temática y la importancia de la Comunicación Social, todavía hace falta investigar de forma más exhaustiva este tipo de operaciones teniendo en cuenta la relevancia que implica y el valor agregado que puede aportar, incluso desde tiempos de paz.

Al respecto de las operaciones de COSACO puede decirse que guardan semejanzas con las ya derogadas operaciones psicológicas por cuanto buscarán de cierta forma persuadir a las personas para lograr un cambio de conducta.

Por su parte Díaz (2018) estudió el uso de las operaciones psicológicas en el Conflicto del Atlántico Sur haciendo ver la necesidad y la importancia una acción prolongada en el tiempo, para lograr establecer un contrato mediático entre el emisor y el receptor, donde entra en juego la credibilidad de la fuente, la aceptación de los discursos como válidos, y finalmente la modificación de actitudes, creencias y valores que son adoptados por la audiencia como ciertos o propios. Asimismo, destaca la relevancia de llevar a cabo estas operaciones de forma centralizada y previamente planificadas.

Entre los medios de difusión empleados Díaz (2018) destacó por parte de la República Argentina a Radio *Liberty* que estuvo aproximadamente dos meses en el aire, (tiempo breve para alcanzar los objetivos propuestos por las autoridades argentinas) a La Gaceta Argentina donde pudo verse una aproximación histórica del empleo de los medios gráficos en acciones de propaganda o contrapropaganda y volantes o panfletos con mensajes que muchas veces eran entregados en las cajas de raciones. Por parte de los británicos hubo acciones de subpropaganda que incluían anuncios ostentosos de movimientos de fuerzas y las capacidades de las fuerzas especiales británicas, radio Atlántico Sur emitía un programa que buscaba mediante el horóscopo, el deporte y las llamadas pausas sentimentales quebrantar la moral de los soldados argentinos, se hizo uso también de panfletos y propaganda gráfica, y acciones concurrentes al propio apoyo moral mediante emisiones de la conocida *British Broadcasting Corporation* (BBC).

Mana (2018) abordó el tema de la información y los medios de comunicación en la campaña manifestando que un en conflicto bélico asimétrico, la gestión de voluntades será el arma principal a emplear por la fuerza más débil, la que será empleada mayoritariamente por a través de los medios de comunicación digital de masas, con la intención de proyectar mensajes e imágenes desalentadoras de la evolución del conflicto y de las violaciones a los diferentes derechos que pudiesen producirse, haciendo un uso intenso de las redes sociales. Claramente identificable en el conflicto actual en Ucrania.

Determinada la trascendencia de la temática presentada, orientando el estudio al nivel operacional, y haciendo mención a los escasos de doctrina específica y conjunta sobre los

temas tratados, el interrogante que el presente trabajo plantea es: ¿Cómo afectar el estado moral del enemigo e influir sobre la opinión pública mediante operaciones de COSACO?

El presente trabajo se centrará en el nivel operacional, haciendo énfasis en la acción militar conjunta y al desarrollo de la campaña. Si bien de cierta forma la estrategia de comunicación del elemento militar iría de la mano de las narrativas políticas existentes, debe tenerse en cuenta que será indispensable disponer de un elemento de planeamiento y asesoramiento a disposición del comandante del teatro de operaciones que lleve a cabo operaciones de comunicación social enmarcadas en el ambiente de la información. Al no contar como ya se expuso, de bases doctrinarias relevantes y extensas, el análisis se realizará sobre conceptos generales tales como definiciones, estructuras básicas, capacidades y procesos.

La investigación se enfoca en resaltar aspectos subestimados de la comunicación estratégica, especialmente en contextos de guerra justa, como lo plantea San Agustín. Se busca utilizar medios de comunicación de manera planificada y coordinada para transmitir mensajes coherentes y persuasivos que respalden las acciones propias.

Además, se destaca la importancia de la gestión de información en tiempo real como una herramienta para obtener una ventaja operacional y anticipación estratégica en situaciones de conflicto. Se resalta la preparación defensiva del país en tiempos de paz mediante el uso de información precisa y actualizada del terreno dentro de su propio territorio.

Para dar respuesta al interrogante de investigación se trazó como objetivo general de el de analizar el impacto de las operaciones militares de comunicación social en el estado moral del combatiente y su capacidad para influir en la opinión pública durante un conflicto armado. Para lograr este propósito, se abordaron dos objetivos específicos. En primer lugar, se analizaron las estrategias de comunicación social utilizadas por los Estados Unidos de América y del Reino de España durante el desarrollo de operaciones militares. En segundo lugar, se estudiaron las operaciones de Comunicación Social Aplicativa al Combate (COSACO) implementadas por la Fuerza de Tareas Conjunta Marawi durante la batalla de la ciudad de Marawi en Filipinas. A través de estos dos objetivos específicos, se buscó comprender cómo las operaciones de comunicación social impactan en el estado emocional de los combatientes y en su capacidad para moldear la percepción pública durante situaciones de conflicto armado.

Capítulo I. La Estrategia de Comunicación Social en apoyo a las Operaciones Militares

El propósito de este capítulo fue el de establecer lineamientos generales y bases teóricas extraídas del análisis realizado de la doctrina de los Estados Unidos de América (USA) y el Reino de España, para determinar la importancia de la comunicación en el nivel estratégico y operacional durante el desarrollo de operaciones militares. A través de su análisis se buscó proporcionar una comprensión integral de cómo esta estrategia puede contribuir al éxito de las operaciones militares y a la percepción pública de las mismas. Se tuvieron también cuenta las cuestiones relacionadas al planeamiento de las operaciones de COSACO.

La comunicación estratégica constituirá la meticulosa coordinación de las acciones, palabras, mensajes e imágenes tendientes a lograr un efecto cognitivo previamente determinado. En el ámbito de los combatientes tanto propios como del enemigo, estos efectos esencialmente apoyarán el logro de los objetivos militares. Es seguro afirmar que el avance de la tecnología de la información, la accesibilidad de los medios de comunicación y la diversidad de actores que forman parte del ambiente operacional, tendrán un significativo impacto en toda operación que se ejecute. La gestión de la información se convertirá en un factor crucial para respaldar el éxito de la misión, por lo tanto, será esencial comprender cómo integrar la comunicación estratégica en los enfoques militares tradicionales con el fin de mejorar la eficacia

La comunicación social es un campo de batalla en sí mismo y formará parte de las OPSINFO, en este escenario se confrontará por el control de los significados, sentidos y percepciones. En este marco se entenderá a la comunicación como un sistema de interacciones, conexiones con relaciones de poder.

La gestión de la información en operaciones militares implica el control y distribución estratégica de datos, incluyendo restricciones de información sensible, divulgación de noticias que respalden la narrativa propia y desinformación dirigida al enemigo. Las campañas de influencia buscan influir en la opinión pública y decisiones de actores clave, utilizando medios, líderes de opinión y organizaciones afines. La comunicación estratégica implica una planificación coherente a largo plazo para respaldar objetivos estratégicos, mientras que la comunicación con audiencias locales busca ganar apoyo en operaciones internacionales.

La comunicación de crisis se enfocará en la gestión de información en situaciones de tensión, mientras que la propaganda influirá en la percepción pública mediante información selectiva. La acción psicológica perseguirá efectos sobre las emociones y creencias de la audiencia objetivo, minando la moral del enemigo. Estas estrategias son esenciales en las operaciones militares modernas.

El Ambiente Operacional

El análisis de la tendencia de los conflictos actuales identifica determinadas características, que a modo de tendencias van formar parte del nuevo espacio donde se desarrollaran las operaciones militares. Hacemos referencia a la incertidumbre, a la capacidad de adaptabilidad, a las características de la lucha, al avance tecnológico, a la permanente población en los conflictos y a la acción de los medios de comunicación y opinión pública entre otras.

La incertidumbre es consecuencia de la velocidad con el que se producen los cambios en la constitución de los conflictos, lo que produce dificultades en la definición y desarrollo de capacidades militares para hacerle frente. Como se conoce a mayores niveles, mayor será el grado de incertidumbre y dependerá de la estrategia y del nivel operacional reducirlo hacia los elementos tácticos.

La adaptabilidad y anticipación a esas circunstancias cambiantes son cualidades indispensables, no solo para reaccionar oportuna y adecuadamente, y recuperarse, sino para evitar las situaciones de carácter inesperado con las que el adversario tratará siempre de sorprendernos. El desarrollo tecnológico y de comunicación tiene la capacidad de lograr efectos considerables, globales e inmediatos, en algunos casos con discreción y bajo riesgo.

La población civil pasa a ocupar un papel cada vez más destacable en entornos en los que se mezclan combatientes y no combatientes, la identificación puede resultar dificultosa y más cuando nos alejamos de las fuerzas regulares o convencionales. La adecuada interacción con la población local y con la propia es imprescindible para asegurar el apoyo a la participación en el conflicto y la aceptación de fuerzas sobre el terreno. En este sentido adquieren especial atención la comunicación estratégica y la cultura de defensa colectiva del país. (Estado Mayor de la Defensa de España, 2018)

Para lograr sus objetivos y lograr la aceptación tanto propia como de la comunidad internacional, la comunicación estratégica requerirá de unidad de acción y una narrativa coherente para influir adecuadamente en todo tipo de audiencias.

Para el EMCUSA (2022), la información es un recurso dentro del instrumento de poder nacional a nivel estratégico. También es un recurso militar crítico. Las fuerzas conjuntas utilizan la información para llevar a cabo múltiples actividades simultáneas e integradas. Esta información se utiliza para mejorar la comprensión, el proceso de toma de decisiones y la comunicación. Los comandantes emplean la información para visualizar y comprender el entorno operativo y para dirigir y coordinar acciones. Las fuerzas conjuntas aprovechan la

información para influir en las percepciones, actitudes, toma de decisiones y comportamiento de actores relevantes. El uso de la información por parte de las fuerzas conjuntas es de suma importancia, ya que puede proporcionar una ventaja operativa.

Al hablar de poder informativo el EMCOUSA (2022) lo define como el poder la capacidad de utilizar la información para respaldar el logro de objetivos y obtener una ventaja en el ámbito de la información. La esencia del poder informativo radica en la capacidad de imponer la voluntad propia mediante la proyección, explotación, negación y preservación de la información en busca de objetivos. Las fuerzas conjuntas no pueden alcanzar todos sus objetivos estratégicos basándose únicamente en la erosión para forzar un cambio en el comportamiento de un enemigo o adversario. Por lo tanto, las fuerzas conjuntas aprovechan el poder de la información como un medio para respaldar el logro de sus objetivos.

La planificación de las operaciones en el ambiente cognitivo por parte del EMCOUSA, se iniciará a partir de la orientación estratégica, documento similar a Directiva Política de Defensa Nacional (DPDN) que utiliza nuestro país. Esta orientación sirve de base para el análisis de la misión y permite al Comité de Planificación de Efectos Conjuntos (JPEC, por sus siglas en inglés) desarrollar una comprensión compartida de los problemas, el entorno operacional, los objetivos y las responsabilidades. Se construye una narrativa estratégica con el propósito de proporcionar una guía común para que las fuerzas subordinadas puedan comunicar esa comprensión compartida de manera efectiva y precisa.

El Poder de la Narrativa

Como parte de la campaña, las fuerzas conjuntas ayudan a desarrollar y emplear narrativas militares estratégicas y de misión que reflejen los objetivos de la política y estén dirigidas al adversario. El Presidente o el personal designado a tal fin podrá proporcionar una narrativa estratégica que incluya orientación de comunicación a nivel nacional. Con mayor frecuencia, la narrativa estratégica a nivel nacional deberá ser entendida a partir de la orientación, por ejemplo, de la Estrategia de Defensa Nacional (DPDN para el caso de Argentina). El Estado Mayor Conjunto (EMCO) y oficina del Ministerio de Defensa, desarrollará entonces una narrativa estratégica militar que explica el uso de las fuerzas militares y coloca las operaciones globales en contexto.

Según el EMCOUSA (2022), una narrativa ofrece a las audiencias internas y externas el significado previsto de las operaciones, acciones, actividades e inversiones de las fuerzas conjuntas. Una narrativa efectiva influye en las percepciones y actitudes para complementar o competir con otras narrativas. Si bien las fuerzas conjuntas llevan a cabo todas las operaciones

para alcanzar objetivos, la narrativa explica por qué se están llevando a cabo las operaciones, de modo que las acciones se planifican y ejecutan de manera que complementen la narrativa y eviten una brecha entre lo dicho y lo hecho. La planificación de las misiones conjuntas para que se alineen con la narrativa ayuda a aumentar la probabilidad de que los actores relevantes comprendan el significado previsto de las operaciones conjuntas. La intención del comandante debe incluir una breve declaración de la narrativa para la operación. Es importante entender que una narrativa no es un documento de *fire and forget* (disparo y me olvido), por el contrario, debe mantenerse a lo largo de la crisis y actualizarse si es necesario. Una vez que se presenta una narrativa, es probable que deba explicarse y defenderse aún más en función de la reacción de la audiencia.

La Sincronización de la Comunicación y el Oficial de Asuntos Públicos

Según US ARMY (2022), la tecnología moderna brinda a los comandantes una mayor capacidad para dar forma y afectar al entorno informativo mediante la implementación de sus capacidades de asuntos públicos e información visual. La sincronización de la comunicación del comandante, conocida como comunicaciones estratégicas (STRATCOM), ayuda a los comandantes a operar en el entorno informativo. La sincronización de la comunicación del comandante es un proceso para coordinar y sincronizar narrativas, temas, mensajes, imágenes, operaciones y acciones para garantizar su integridad y consistencia hasta el nivel táctico más bajo en todas las actividades de comunicación relevantes. La influencia de la comunicación de los comandantes afecta a audiencias internas y externas, ya que la comunicación vincula la información con las decisiones y las decisiones con las acciones.

Una audiencia es un grupo ampliamente definido que contiene a las partes interesadas y/o público relevante para las operaciones militares. La información brinda una estructura y forma a las operaciones militares tanto para las audiencias internas como para las externas.

Los comandantes formulan y comunican su intención a sus soldados, subordinados y diversas audiencias para describir los límites en los cuales pueden ejercer la iniciativa manteniendo la unidad de esfuerzo. Aparece entonces la figura del oficial de asuntos públicos, (PAO) quien es el principal asesor y consejero del comandante en lo que respecta a la información pública (IP), la información de comando, la comunicación en situaciones de crisis, la información visual, la sincronización de la comunicación y el compromiso con la comunidad.

Como comunicador hábil y miembro del estado mayor personal del comandante, el PAO se mantiene estrechamente y de manera continua involucrado en todas las fases de la operación. Normalmente, el PAO lidera la comunicación del comandante y coordina temas, mensajes,

narrativas, puntos de conversación, imágenes, operaciones y acciones. El PAO implementa la orientación de comunicación de nivel superior hasta el nivel táctico más bajo en todas las actividades de comunicación relevantes. El PAO respalda el desarrollo y la ejecución de las líneas de operaciones y objetivos de comunicación del comandante. Estos objetivos de comunicación son la guía de la comunicación estratégica, que, a su vez, aseguran que se integren y mantengan la coherencia con la narrativa estratégica más amplia. (US ARMY, 2022)

El EMCOUSA (2016), define a los asuntos públicos (PA) como actividades de comunicación dirigidas a audiencias externas e internas. Los asuntos públicos son una capacidad principal que respalda las operaciones del comandante en el entorno informativo. A través de esta capacidad, el comandante proporciona información a audiencias globales y nacionales en un esfuerzo por describir con precisión las operaciones o proporcionar información a los públicos afectados en el área de operaciones. Los asuntos públicos brindan a estas audiencias hechos que explican por qué las Fuerzas Armadas realizan ciertas acciones y lleva a cabo operaciones específicas para crear una comprensión compartida y ayudar a esas audiencias a tomar decisiones. Proporcionar información creíble, precisa y oportuna es la mejor manera de contrarrestar la desinformación, la información errónea y la propaganda, lo que puede llevar a competidores disuadidos y adversarios derrotados. Mantener la confianza, la transparencia y la credibilidad es fundamental al proporcionar IP. Los soldados nunca deben comprometer esto.

Toda difusión de información, independientemente del comunicador o medio, tiene la intención de informar o influir. La intención de la comunicación guía la decisión del comandante de informar o influir en el público para lograr el estado final deseado. Los comandantes deben utilizar los asuntos públicos con diversos grupos proporcionando información precisa dentro de las autoridades, leyes, regulaciones y directrices de seguridad de las operaciones. Los comandantes están obligados a tener un programa de asuntos públicos que incluya la comunicación con audiencias internas y externas.

Las actividades de asuntos públicos respaldan la estrategia de comunicación del comandante. En ella pueden diferenciarse cinco actividades: información pública, información de comando, estrategia de comunicación del comandante, compromiso con la comunidad y la información visual. La planificación y la evaluación a lo largo del curso de las operaciones respaldan estas actividades. Con los avances tecnológicos, algunas actividades pueden converger o superponerse a medida que la información se vuelve instantáneamente disponible en todo el entorno informativo. (EMCOUSA, 2016)

Los avances en tecnología de la información ofrecen nuevas oportunidades de información de público acceso. Además del uso deliberado de estas tecnologías, los comandantes deben incluir actividades de participación de medios en planes de comunicación totalmente desarrollados. Las actividades de facilitación de medios proporcionan información a audiencias internacionales y nacionales. Los comandantes y sus equipos de comunicación social deben llevar a cabo sesiones informativas y entrevistas, emitir declaraciones, responder a preguntas, gestionar el acceso a unidades operativas, mantener herramientas y plataformas de comunicación digital y proporcionar equipos adecuados, transporte y apoyo de comunicaciones a los medios de comunicación dentro del teatro de operaciones.

El EMCO (2023), considera conveniente que el JEM establezca en CCOI (Centro Conjunto de Operaciones de Información) integrando personal de COSACO, AC, Ciberdefensa, Guerra Electrónica, Relaciones Públicas, Velo y Engaño, Operaciones e Inteligencia). Las operaciones, en su mayoría complementarias, mencionadas precedentemente son similares a las llamadas Capacidades Relacionadas con la Información (IRC) utilizadas por las fuerzas armadas de las naciones en estudio. El primer producto que el CCOI deberá conformar será el concepto de sincronización de la comunicación operacional del comandante. La comunicación operacional contribuirá mediante la acción sobre las distintas audiencias a los objetivos operacionales en el marco del dominio informacional.

En la misma línea se plantea la conformación de un Centro Conjunto de Operaciones de Medios de Comunicación (CCOMC) que se pone en marcha cuando la presencia mediática en las operaciones o la proyección de las fuerzas en el Teatro de Operaciones (TO) se vuelve absolutamente crucial. Este centro debe contar, como mínimo, con la participación activa de personal de las Jefaturas de Operaciones e Inteligencia, además de tener a bordo expertos en Relaciones Públicas y profesionales en Coordinación de Asuntos Civiles y Comunicaciones.

Para facilitar estas actividades el EMCO (2023), propone la conformación de organizaciones tipo celular (Células de Enlace), que servirán para dar cumplimiento a tareas y fines particulares. Las que se definen como organizaciones transversales subordinadas a otras dentro del Estado Mayor Conjunto del Teatro de Operaciones (EMCTO), establecidas en torno a un proceso, capacidad o actividad particular. Entre ellas se encuentra la célula de operaciones de información, que incluye las tareas mencionadas como IRC.

Una vez que se determine la organización definitiva del Centro de Coordinación, ya sea de Comunicación Social o de Operaciones de Información con las células de enlace necesarias, se podrá especificar cuál será el elemento definitivo para dar asesoramiento al comandante y hacer el planeamiento de las operaciones.

Para las Fuerzas Armadas Españolas (FAS), la comunicación estratégica (STRATCOM) se define, como la integración de todas las capacidades de comunicación, técnicas y funciones de información, con otras actividades militares, para comprender y modelar el entorno de la información, en apoyo del logro de los objetivos de la defensa nacional. Las Líneas de Acción de Estrategia Militar (LAEM) del Reino de España son la cooperación, la disuasión, la prevención y la respuesta militar, similar a la estrategia multicapa que adopta nuestra Nación a través de las capas: anticipar, prevenir, conjurar y repeler.

Las operaciones de información y los asuntos públicos militares, a pesar de sus diferencias, están estrechamente relacionadas. Ambos desarrollan la comunicación estratégica en apoyo a las operaciones y contrarrestan las acciones de desinformación de los adversarios, si bien difieren en audiencia, alcance e intención. Por ello, deben coordinarse estrechamente para garantizar la coherencia de los mensajes y promover la eficacia y credibilidad global de la operación. Las Operaciones de Información (INFOOPS) se centran en coordinar acciones para influir en la percepción y capacidad de adversarios y audiencias autorizadas, mientras se protegen nuestras propias capacidades, en apoyo a objetivos estratégicos y operacionales. Por otro lado, los Asuntos Públicos Militares (Public Military Affairs, PMA) involucran la planificación y ejecución de comunicación con medios de comunicación y redes sociales, así como relaciones públicas internas, para promover una comprensión adecuada de los aspectos militares de la operación. (FAS, 2018)

El Proceso de Planeamiento Conjunto

El elemento destinado para las actividades de COSACO deberá participar en todos los pasos del Proceso de Planificación de Comando. Para el caso de los Estados Unidos de América (USA) los planificadores integrantes de AP trabajarán con el personal durante el análisis de la misión para ayudar a los comandantes a comprender la situación y desarrollar la visión del comandante. Durante los pasos 3 y 5 del Proceso de Desarrollo de Decisiones del Comandante (MDMP, por sus siglas en inglés), el personal de PA brindará recomendaciones para respaldar al comandante en la selección de un curso de acción. Cabe mencionar que de igual modo el EMCOFFAA, desarrolla y concibe los posibles modos de acción (MMAA) en el paso 3 y los compara en el paso 5. (US ARMY, 2022)

Una vez que el comandante toma una decisión y adopta una resolución, se elabora el plan u orden de operaciones que reflejará la intención del comandante, coordinando todos los detalles necesarios.

El planeamiento de la COSACO es un proceso sistemático para desarrollar y entregar mensajes previstos, que los públicos objetivos reciben y comprenden. Implica seleccionar el público objetivo y determinar un canal apropiado para llegar a ese público. La planificación de la comunicación se basa en el enfoque del comandante para lograr objetivos de comunicación. La planificación debe ser continua y permanente y se llevará a cabo no solo durante operaciones desplegadas, sino también durante eventos de entrenamiento y en el asiento de paz. Estos objetivos ayudan al proporcionar enfoque y dirección a quienes desarrollan estrategias y tácticas, brindan orientación y motivación a quienes implementan el programa y establecen criterios para monitorear el progreso y evaluar el impacto.

Este proceso de planeamiento es continuo y requiere que el personal de PA evalúe de manera constante la eficacia del plan de comunicación y los esfuerzos generales de comunicación. Esta evaluación implica un análisis cuantitativo y cualitativo del entorno de información y la efectividad en la ejecución de los planes y operaciones de PA.

La planificación de la comunicación da como resultado un plan de comunicación. Plan que será diseñado dentro de los límites de su autoridad legal. Su objetivo es el de influir en el conocimiento, la actitud y el comportamiento de audiencias específicas. Los comandantes podrán utilizar un plan de comunicación para:

- Aumentar la moral, fomentar la comprensión, despejar rumores, influir en actitudes o cambiar comportamientos.
- Prevenir comportamientos perjudiciales para la fuerza y que pudieran causar una mala imagen, mediante comunicaciones enfocadas en reforzar los aspectos positivos.
- Evitar malentendidos, una mala interpretación puede generar serios problemas. Es importante ponerse en el lugar de las audiencias, atenderlas y conocerlas.
- Proteger a la fuerza de información incorrecta, desinformación y propaganda enemiga.
- Expresar una perspectiva. En muchas ocasiones, las operaciones de COSACO solo necesitan hacerse para influir sobre el comportamiento.

El plan de comunicaciones tendrá un formato similar al de una orden de operaciones y de hecho conformará el Anexo de COSACO del plan de operaciones del comandante. Estará conformado por 5 párrafos, que, si bien no tienen una estructura rígida, servirá como orientación para no descartar aspectos de consideración.

Párrafo 1: Análisis de la Situación. Analizará la situación proporcionando la intención del comandante y otra información relevante. El análisis de la situación contendrá los siguientes elementos:

- Intención del comandante, objetivos de comunicación y audiencias objetivas

- Análisis de oportunidades principales y Desafíos Clave
- Estado final deseado, desde el punto de vista de la comunicación

Párrafo 2: Misión. Comprenderá la tarea esencial del elemento de trabajo.

Párrafo 3: Ejecución. Utiliza la planificación de operaciones del ejército como formato base, con modificaciones para orientación específica de comunicación. Este párrafo contendrá:

- El concepto de operación de comunicación
- Las tareas esenciales o misiones particulares para los elementos dependientes
- Matriz de sincronización de COSACO
- Análisis de Audiencias
- Las instrucciones de Coordinación.

Párrafo 4: Logística o materiales. Incluirá todos los aspectos logísticos necesarios para la ejecución de la comunicación, tales como:

- Coordinaciones con medios locales,
- Recursos y equipos de comunicación,
- Infraestructura, Suministros, transporte, etc

Párrafo 5: comando y comunicaciones

Capítulo II. La Batalla de Marawi: Impacto de las Operaciones de Comunicación Social en el Estado Moral de los Combatientes y la Opinión Pública

El presente capítulo tuvo como finalidad profundizar en el análisis de cómo las operaciones de comunicación en situaciones de combate impactan tanto positiva como negativamente en el estado emocional de los soldados y, a su vez, influyen en la percepción de la opinión pública. Se utilizó como caso de estudio a la Batalla de Marawi, conflicto llevado a cabo entre las fuerzas conjuntas filipinas y la organización terrorista ISIS (*Islamic State Of Iraq And Syria*) en el año 2017.

Introducción a la Batalla de Marawi

El 23 de mayo del año 2017, se desataron una serie de combates entre las fuerzas gubernamentales Filipinas y actores no estatales armados en la ciudad de Marawi, una ciudad de 200.000 habitantes en la Región Autónoma del Mindanao Musulmán en el sur de Filipinas. Esto dio inicio a la batalla de Marawi, la que se extendió rápidamente por toda la ciudad, con los insurgentes tomando el control de grandes áreas, incluyendo edificios gubernamentales. Esa misma noche, el Presidente de Filipinas, Rodrigo Duterte, anunció que declaraba la ley marcial en toda la isla de Mindanao. El conflicto duró cinco meses y tuvo como lamentable resultado, el desplazamiento masivo de civiles, la destrucción generalizada de infraestructura y la pérdida de vidas humanas, tanto civiles como militares y policías.

Los actores no estatales armados, es decir, los insurgentes, estaban compuestos por miembros de cinco o seis grupos diferentes, varios de los cuales habían jurado recientemente lealtad al Estado Islámico (EI) desde el cual recibían su apoyo. Estos grupos incluían el grupo Maute, liderado por los hermanos Maute, Omar y Abdullah, y el grupo Abu Sayyaf, liderado por Isnilon Hapilon.

La estimación del número de terroristas varió ampliamente, con informes que iban desde menos de cien hasta más de mil. La batalla fue la incursión más significativa en el sudeste asiático de grupos vinculados al EI. Un video con imágenes de la batalla, publicado por el EI, es actualmente utilizado como herramienta de reclutamiento. El video muestra a militantes enmascarados colocando banderas negras del EI en toda la ciudad, saqueando iglesias, quemando hogares y escuelas, y tomando cárceles y liberando a los reclusos.

Veintidós batallones del Ejército, la Fuerza Aérea y la Armada de Filipinas participaron en los combates, los que fueron descritos como los más largos y sangrientos del ejército filipino desde la Segunda Guerra Mundial. Las fuerzas gubernamentales llevaron a cabo

bombardeos de artillería y ataques aéreos casi a diario durante todo el conflicto; grandes partes de la ciudad quedaron reducidas a escombros por el bombardeo aéreo.

En un mes, el conflicto desplazó a 360.000 personas, incluidos todos los residentes de la ciudad junto con muchos de los municipios vecinos. La mayoría de estas personas desplazadas internas (IDP) se refugiaron con familiares y amigos; aproximadamente el 10% buscó refugio en 75 centros de evacuación en las provincias de Lanao del Sur, Lanao del Norte y Misamis Oriental de Mindanao.

El 17 de octubre, el gobierno anunció que Marawi City había sido liberada y el 23 de octubre, el gobierno declaró el fin de los combates. Según las estadísticas oficiales del gobierno, al menos 920 insurgente, 165 soldados y 47 civiles murieron durante la batalla, y se rescataron a 1.780 rehenes. De esta forma se dio fin a la intensión de los extremistas Yidahistas, la que consistía en transformar a la ciudad de Marawi en un centro de actividades terroristas en el sudeste asiático.

La Guerra Moderna y el Entorno Informacional

Villagra (2020) sostiene que la comunicación estratégica es un requerimiento necesario y clave a la hora de enfrentar un escenario híbrido, comunicación que debe ser concebida en nivel político y estratégico militar, llevado y coordinado desde lo operacional, llegando a lo táctico para lograr un efecto sinérgico, tanto en la dimensión física como cognitiva del conflicto. Con ello se busca proyectar la identidad de las organizaciones, como también sustentarla en un ambiente complejo, donde confluyen factores que buscan trastocar y deformar la verdad.

La comunicación estratégica requiere como se ha mencionado en el capítulo I, de una evaluación de entorno permanente, ya que el escenario donde actúa es muy dinámico y cambiante. Requiere estar atento a lo situacional para elegir los mejores momentos y esa brecha de oportunidad para liberar los mensajes, haciendo énfasis y reforzando incluso las tareas para mantener la credibilidad, lo que constituirá un objetivo a ser atacado por contendiente híbrido.

En la batalla de Marawi puede verse representado el concepto de guerra híbrida, el cual combina tanto operaciones convencionales como no convencionales, fuerzas regulares, irregulares y guerrillas y a la que pueden sumarse además un número indeterminado de variables que hacen que el entorno de vuelva aún más completo y volátil. El grupo extremista también utilizó herramientas de las TICs para desafiar a las fuerzas gubernamentales.

En este sentido, los terroristas utilizaron eficazmente las redes sociales. Lo hicieron difundiendo propaganda maliciosa contra el gobierno y propagando mentiras sobre sus victorias. A pesar de la sofisticación que pudieron haber demostrado las fuerzas insurgentes,

las tropas filipinas respondieron al desafío. Todas las ramas de las Fuerzas Armadas Filipinas (FAF) participaron en la campaña, al igual que los elementos de la Policía Nacional (PNF) y la Guardia Costera (CGF).

Parte de la respuesta de las FAF, y una parte importante, fue el uso de la Información Pública (IP). Para hacerlo, utilizaron tanto los medios tradicionales tales como redes sociales, radio y televisión. En ocasiones, tuvieron que enfrentar situaciones inesperadas e improvisar creativamente utilizando los recursos disponibles para transmitir de manera efectiva los mensajes del gobierno a su audiencia objetivo.

Acciones para Lograr el Apoyo de la Comunidad

Los conflictos armados actuales llevan normalmente un componente de IP. Es necesario obtener y mantener el apoyo de la población por la cual luchan las fuerzas armadas de un país. Se demostró una vez más que la confianza pública, la seguridad, la opinión y la percepción fueron consideraciones fundamentales para las FAF, siendo cruciales para su victoria. La doctrina de las fuerzas armadas filipinas establece que tal esfuerzo proporciona información al público en general a través de formas apropiadas de medios de comunicación. Su propósito es ampliar su base de apoyo popular, motivar a las personas para que resistan y rechacen todas las formas de subversión y criminalidad, y establecer vínculos formales con las unidades de gobierno local y los líderes de varios sectores de la sociedad filipina.

Para el Ejército de Filipinas, la IP forma parte de la disciplina más amplia de Asuntos Públicos. Esta última se define como la difusión de información y actividades relacionadas a menudo a través de varios canales de medios. Estas operaciones las lleva a cabo el ejército de manera independiente o en colaboración con agencias gubernamentales y otras organizaciones.

Cuando la ciudad de Marawi fue tomada por extremistas terroristas, las FAF junto con elementos de la PNF y la CGF actuaron y aplicaron estrategias efectivas para liberar la única ciudad islámica del país. Para llevar a cabo esta misión se creó la Fuerza de Tarea Conjunta (FTC) Marawi. Designado para liderar la campaña estaba entonces el General de Brigada Rolando Joselito Bautista. En ese momento, era el Comandante de la 1ª División de Infantería (Tabak) del Ejército de Filipinas con sede en la Provincia de Zamboanga del Sur.

Dada la importancia de la diversidad cultural y la sensibilidad de la población local, era fundamental que la campaña de IP tuviera en cuenta estos aspectos. Por lo tanto, se estableció el equipo de comunicación social (CS) de la FTC Marawi bajo el mando del Teniente Coronel Jo-ar Herrera, quien también se desempeñó como su portavoz. Mientras los terroristas del ISIS-Maute causaban estragos en toda la ciudad de Marawi, el gobierno puso en marcha su

maquinaria de CS junto con enfoques de poder duro y suave para liberar la ciudad de Marawi. (Ejército de Filipinas, 2017)

La Fuerza de Tarea Conjunta Marawi conformó el Grupo de Tareas Conjunta Lanao (GTC) bajo el comando del Brigadier General Ramiro Rey. Su misión principal era la de asegurar la ciudad y sus alrededores, así como mantener la confianza y el apoyo de la población local, lo que demandaba establecer vínculos con la comunidad. Para ello se tomaron para asegurar la coordinación y complementar los esfuerzos del Centro de Coordinación de Operaciones Civiles-Militares Conjuntas (CMOCC, por sus siglas en inglés).

El Brigadier General Rey pensaba que todos los que formaban parte del esfuerzo gubernamental para retomar la ciudad de Marawi debían ganarse primero la confianza de la población local. De lo contrario, todos los esfuerzos de Información Pública dirigidos hacia ellos serían en vano. Por otro lado, la FTC Marawi decidió que solo se utilizarían informes de noticias veraces, oportunas, precisas y relevantes, sujetos a estrictos estándares de calidad y ética. La estrategia de comunicación requería la participación de la comunidad y las partes interesadas. Otros aspectos de interés a tener en cuenta eran los siguientes:

- Buenas relaciones con los profesionales de los medios de comunicación local e internacionales.
- Operaciones dirigidas a audiencias específicas con mensajes y temas apropiados.
- Uso de nuevas plataformas de medios derivadas de los recientes avances en tecnología de la información y comunicación.
- Uso ingenioso de otros medios, como folletos, mensajes de texto, altavoces, lonas, foros públicos y diálogos.
- Respeto y comprensión de la cultura única de la ciudad de Marawi y el resto de la provincia de Lanao.
- Compromiso constructivo de los principales influyentes y líderes tradicionales.
- Una respuesta rápida y responsable a la propaganda negra del Grupo Terrorista ISIS-Maute, en especial la relacionada con acusaciones de mala conducta y violación de los derechos humanos por parte de las tropas regulares.
- Monitoreo regular de los medios digitales, especialmente de las plataformas de redes sociales, en cuanto a su cobertura de la crisis de Marawi.

El área de operaciones de GTC Lanao estaba fuera de la principal zona de acción de las operaciones militares y, como tal, necesitaban encontrar formas de involucrar a la comunidad para ganar su confianza y apoyo. Para mostrar respeto por la cultura Maranao (mayoritariamente musulmana) por ejemplo fueron destacas soldados femeninas en los puntos

de control que llevaban hiyabs y estaban específicamente asignadas para registrar a las mujeres que pasaban cuando era necesario. Asimismo, todos los soldados fueron instruidos para demostrar respeto de forma permanente, tanto para dirigirse hacia terceros como en su aspecto de higiene y prolijidad personal.

El GTC también se propuso ganar la confianza de los funcionarios del gobierno local a nivel provincial, municipal y de la ciudad. Con esto, sería más fácil lanzar las operaciones de Información Pública. Se trabajó en igual sintonía para involucrar a líderes religiosos, Sultanes de Lanao del Sur y líderes tradicionales de la provincia. Como explicó el Brigadier General Rey: Son las personas, los residentes de la ciudad de Marawi y otras partes de Lanao del Sur, a quienes se debe escuchar y creer. El GTC buscaba la ayuda de líderes religiosos para evitar que sus residentes fueran reclutados por el grupo terrorista ISIS-Maute y sus falsas enseñanzas del Corán.

Lograr credibilidad era crucial para el éxito de la IP, para ello la campaña de comunicación debía respetar a la audiencia objetivo diciendo siempre la verdad. A medida que el CMOCC llevaba a cabo su tarea de comunicación social, lo hacía también la FTC Marawi, eso aseguraba la veracidad del mensaje.

Según el Ejército de Filipinas (2017), la disciplina de la Información Pública tiene cuatro componentes, a saber: Apertura, Competencia, Equidad y Empatía.

A través de diversos medios, el equipo de CS practicó estos principios al presentar sus mensajes dirigidos a su audiencia objetivo. Las formas de medios que emplearon fueron entre otras las siguientes: redes sociales, ruedas de prensa, campañas mediáticas, artículos y videos en línea, transmisiones con altavoces, transmisiones radiales, mensajes de texto masivo, folletos, compromisos cara a cara, mensajes en botellas lanzadas desde el aire

A medida que el equipo llevaba a cabo su misión conducir la campaña de comunicación social, los hombres y mujeres involucrados comprendían que sus tareas particulares de moldear la opinión pública y ganar el apoyo público estaban orientadas hacia los esfuerzos para liberar la ciudad de Marawi.

Se inició la creación y colaboración con el Comité de Gestión de Crisis de la Provincia de Lanao del Sur (PCMC, por sus siglas en inglés). Al hacerlo, se trabajó con los miembros de este comité, que estaban compuestos por funcionarios del gobierno provincial y otras partes interesadas, para ayudar a mitigar los efectos negativos de la crisis en la población de Marawi City y el resto de Lanao del Sur. La FTC Marawi trabajó con el PCMC para transmitir información en tiempo real y así permitir que la gente supiera lo que estaba sucediendo durante la crisis. Su objetivo era asegurar a los residentes de Marawi City y el resto de Lanao del Sur

que las fuerzas militares y de seguridad, junto con las autoridades civiles, tenían el control de la situación. Al hacerlo, la población podría comprender por qué las tropas gubernamentales estaban operando en la ciudad.

Una de las preocupaciones a abordar fue el entorno de información actual en Marawi y el resto de la provincia. Se destacaron las narrativas negativas convincentes y las percepciones creadas por los extremistas con respecto a las operaciones militares realizadas por las fuerzas gubernamentales. Por lo tanto, era necesario un plan estratégico para abordar este desafío. El objetivo era crear mayor conciencia y comprensión en la audiencia objetivo sobre la presencia y movimientos de las tropas gubernamentales en la zona.

Al crear, asociarse y respaldar al PCMC, JTF Marawi se aseguró de que siempre tuvieran un objetivo específico para cada tarea de IP que llevara a cabo. Un ejemplo sería el plan de comunicación estratégica que se elaboró para lograr el apoyo de la comunidad, la audiencia objetivo en este caso consistía en formadores de opinión e influyentes clave en las comunidades. El primer comportamiento deseado de la campaña era ganar su apoyo a las iniciativas en curso de las fuerzas gubernamentales en la ciudad de Marawi.

Los planes de comunicación estratégica señalaron que los miembros de la audiencia objetivo disfrutaban de una gran popularidad entre sus seguidores y seguidores. Al mismo tiempo, querían recibir información veraz, relevante, oportuna y precisa sobre los últimos desarrollos en curso.

FTC reconoció la importancia de establecer relaciones sólidas con los medios de comunicación para lograr su objetivo de liberar la ciudad. El Comando de Operaciones de Comunicación Civil y Militar (CMOCC), liderado por el Teniente Coronel Herrera, desempeñó un papel fundamental en esta tarea durante los cinco meses de la campaña.

A través del CMOCC, la FTC gestionó la acreditación de más de 100 medios de comunicación locales e internacionales, prensa, radio y medios en línea. Se incluyeron medios locales como el *Philippine Daily Inquirer*, *Manila Bulletin*, *Philippine Star*, *TV-5*, *CNN Philippines*, *ABS-CBN* y *GMA*, así como medios internacionales como el *New York Times*, *Agence France Presse (AFP)*, *Associated Press (AP)*, *Asahi Shimbun*, *Al Jazeera*, *Cable News Network (CNN)* y la *British Broadcasting Corporation (BBC)*.

La relación entre las Fuerzas Armadas Filipinas y los medios de comunicación fue mutuamente beneficiosa. Las FAF necesitaban a los medios para transmitir sus mensajes al público, y los medios necesitaban una fuente confiable de información. Esta relación se basó en la confianza mutua.

La sede de los medios de comunicación se encontraba en el capitolio provincial de Lanao del Sur, cerca de la zona de acción. Una vez acreditados, los nombres de los periodistas y sus organizaciones se transmitían a los puntos de control y puestos de seguridad.

Se llevaron a cabo conferencias de prensa regulares en el capitolio provincial, presididas por el CMOCC, donde se abordaron las preocupaciones de los medios de comunicación. Se estableció una sala de prensa para que los periodistas presentaran sus historias y se facilitaron entrevistas con líderes militares, personalidades políticas y miembros de la comunidad según lo solicitado por los medios. El área de CS de la FTC se adaptó para satisfacer las necesidades de los periodistas y se proporcionó el contenido solicitado. El equipo de CS permanentemente monitoreaba la cobertura mediática para evaluar su impacto en la campaña.

Canales y Medios Efectivos de Comunicación

El esfuerzo de la campaña para liberar la Ciudad de Marawi demostró que la radio era una herramienta efectiva para llegar a las audiencias objetivo. La banda de frecuencia AM y la innovación en la transmisión a través de radios bidireccionales y altavoces demostraron la potencia de esta campaña, como lo evidencia la amplia cobertura de sus oyentes.

Un factor determinante fue contar con el mapeo y relevamiento cartográfico actualizado previo al conflicto, que identificaba todas las emisoras de radio existentes en la zona que podían ser utilizadas para transmitir temas y mensajes del ejército. Las estaciones de radio en el mapa se convirtieron en recursos para contrarrestar la campaña de mentiras y odio dirigida contra el gobierno filipino y sus fuerzas de seguridad por parte de los terroristas.

Líderes comunales influyentes, participaron en programas de radio emitidos por varias de estas estaciones. A través del aire, refutaron muchas de las afirmaciones del Grupo Terrorista ISIS-Maute. Por ejemplo, se denunciaron atrocidades como la profanación de mezquitas, saqueos, actos de incendio provocado, secuestros, violaciones y asesinatos, que los terroristas estaban cometiendo a gran escala en la Ciudad de Marawi.

El Ejército de Filipinas proporcionó capacidad adicional a través de su Regimiento de Operaciones Civiles y Militares (CMOR), cuyo sistema de radiodifusión móvil se integró en el esfuerzo de operaciones de radiodifusión de la FTC. Eventualmente, este sistema de radio se conectó con los equipos de altavoces del ejército. Esto permitió que se transmitieran programas de radio a través de ellos. Como resultado, incluso los civiles atrapados en Marawi, en medio de los enfrentamientos en curso, podían ser alcanzados por esta novedosa innovación. Los oradores eran soldados, ancianos de la comunidad, líderes religiosos y civiles comunes.

Los sistemas de mensajes cortos (SMS) fueron usados con frecuencia y fueron muy efectivos. Al redactar mensajes, primero se identificaba a las audiencias objetivo. Una vez hecho esto, se establecían los objetivos para los mensajes que se iban a entregar. Solo entonces se redactaban. Estos eran concisos y se creaban a propósito para ajustarse al mensaje. Fueron utilizados para: actualizaciones de noticias, anuncios públicos, información sobre centros de evacuación, detalles de entregas de ayuda humanitaria, comunicación directa enviada a civiles atrapados en el área del conflicto y estímulos de moral para las tropas.

Las operaciones de folletos también formaron parte del esfuerzo de CS. Se arrojaban desde helicópteros o se distribuían mediante soldados del ejército designados a transeúntes en áreas seguras de la ciudad de Marawi y localidades cercanas. Uno de los grupos objetivo de estos folletos eran los civiles atrapados en la zona de conflicto. En ellos se imprimían instrucciones sobre cómo podían ser rescatados.

En el área digital y de redes sociales la FTC Marawi realizó su campaña de manera innovadora, rentable y altamente eficiente, llevando mensajes específicamente diseñados para el pueblo filipino y el resto del mundo. Los medios digitales se refieren a contenidos mediáticos que se han digitalizado y pueden transmitirse y accederse a través de Internet. Ejemplos de esto fueron las noticias, reportajes y artículos de opinión, ya sea en formato de texto, audio o video, que se cargan en la web. Por otro lado, se entiende por redes sociales a aplicaciones y sitios web que permiten a los usuarios crear y compartir contenido con otros usuarios de Internet.

El equipo de CS utilizó formas de estos nuevos medios sus efectos fueron evidentes en el apoyo que generaron del pueblo filipino. También tuvo un efecto en el grupo terrorista ISIS-Maute, así como en sus seguidores y simpatizantes. A través de su uso extensivo e intensivo se logró contrarrestar las mentiras perpetuadas por los extremistas simplemente entregando el mensaje de la verdad, lo que permitió en gran medida al gobierno filipino junto con sus fuerzas de seguridad lograr el dominio de la información.

Para llevar a cabo eficazmente una campaña de CS en las redes sociales, se estableció un equipo con ese sensible propósito. Sus miembros trabajaron las 24 horas del día para derrotar los esfuerzos similares del enemigo. Al hacerlo, estos guerreros en línea ayudaron en gran medida a involucrar al público y ganar su apoyo para el esfuerzo de liberar la ciudad de Marawi.

El equipo de redes sociales publicó imágenes y videos de la policía, el ejército y los gobiernos locales trabajando juntos para ayudar a las personas desplazadas que fueron desarraigadas de sus hogares. También se publicaron contenidos mostrando operaciones de rescate y recuperación de civiles atrapados, interacciones entre militares y civiles, y programas de colaboración entre la FTC y diversos actores para mitigar los efectos de la toma de Marawi.

Medidas para Contrarrestar las Acciones de Desinformación

Como un enemigo sofisticado, el grupo terrorista ISIS-Maute hizo un uso intenso de la propaganda negra para sembrar odio contra las FAF y el gobierno filipino.

Su campaña de mentiras y odio giraba en torno a supuestas atrocidades. Entre estas se incluyen las siguientes: saqueos por parte de la policía y el ejército, supuestas violaciones de derechos humanos, toma de funciones del gobierno local por parte del ejército, actos de incendio provocados por las fuerzas gubernamentales, ataques aéreos indiscriminados, mala gestión de las personas desplazadas internamente, profanación y bombardeo de mezquitas.

Ante semejante desinformación, la FTC Marawi se negó a permanecer inactiva. Utilizó las herramientas de los medios de comunicación tradicionales y digitales/redes sociales para responder a estas acusaciones con una campaña de Información Pública.

Para el supuesto saqueo por parte de la policía y el ejército, el mismo General Rolando Joselito Bautista, comandante de la FTC, abordó las mentiras sobre el saqueo perpetrado por los terroristas. La declaración se emitió por radio local en la ciudad de Marawi. Se señaló que eran los terroristas quienes se dedicaban al saqueo, no las tropas gubernamentales.

Muchos teléfonos celulares de terroristas recuperados por las tropas mostraban fotos de ellos saqueando casas y edificios en busca de dinero en efectivo, joyas y otros objetos de valor. Se respondió a las acusaciones mediante impresiones, radio, televisión, medios digitales y redes sociales. Se informó además que las FAF nunca tolerarían casos de saqueo ni abusos cometidos por su personal, adicionalmente se emitió un comunicado de prensa en este sentido.

Supuestas violaciones de derechos humanos: se supervisó de cerca a las tropas en el terreno para garantizar el pleno respeto a los principios de los derechos humanos. Se cooperó estrechamente con la Oficina Regional de la Comisión de Derechos Humanos. Se dieron garantías de que las tropas de las FAF que luchaban por liberar la ciudad de Marawi respetarían los derechos humanos de la población local y el resto de Lanao del Sur.

El grupo terrorista ISIS-Maute acusó a las tropas del gobierno de cometer incendios generalizados en la ciudad de Marawi. El equipo de CS respondió señalando que fueron los terroristas quienes quemaron el Colegio Dansalan, la Cárcel de la ciudad de Marawi, el mercado público de la ciudad, la catedral católica romana, casas y edificios comerciales.

La FTC se percató del riesgo de reclutamiento por parte de los extremistas de desplazados internos debido a las difíciles condiciones de vida. Para contrarrestar esto, el equipo de SC, se esforzó por demostrar el compromiso del ejército en proteger a los

desplazados. Además, se informó a los IDPs y al público en general sobre los esfuerzos del gobierno para satisfacer sus necesidades y mejorar su situación.

Supuestos ataques aéreos indiscriminados: se enfatizó en demostrar que todos los filipinos deseaban poner fin a la captura de Marawi. En sus mensajes y declaraciones, señaló que los ataques aéreos eran quirúrgicos. Los bombardeos se realizaron para neutralizar a los terroristas que ocupaban posiciones estratégicas y fortificadas, para rescatar a civiles y rehenes atrapados, facilitar la escapada de personas atrapadas y proteger a las tropas terrestres contra francotiradores y artefactos explosivos improvisados.

Estos fueron algunos de los mensajes para contrarrestar la desinformación y las mentiras del grupo terrorista ISIS-Maute, si ellos pudieron llevar adelante una campaña sofisticada de engaño, especialmente a través de las redes sociales, la FTC les mostró que el gobierno filipino podía contrarrestar esto simplemente diciendo la verdad.

Conclusiones

La comunicación desempeña un papel fundamental en los conflictos armados, este supuesto implica que la forma en que se comunica durante una crisis tiene un impacto significativo en las acciones y percepciones de los actores involucrados, incluyendo el estado moral del enemigo y la opinión pública.

Las operaciones militares de comunicación social pueden influir en la moral del enemigo, se sugiere que las estrategias de comunicación utilizadas por las fuerzas militares pueden tener un efecto en la moral y la voluntad de lucha del enemigo, llevándolo en muchas ocasiones a la derrota.

Se puede decir que, dados los recientes incrementos en el acceso a la información, los efectos de la misma motivados por los procesos de la comunicación estratégica continuarán siendo la clave del éxito militar. Con esto en mente, es esencial que los militares comprendan cómo planificar y ejecutar la comunicación estratégica en sus esfuerzos para apoyar eficaz y eficientemente los resultados deseados. Este planteamiento requiere de una mayor comprensión sobre la implementación de la comunicación estratégica.

En el marco de la estrategia multicapa propuesta por el EMCO, una de las capas fundamentales es la de anticipar. En este contexto, la perspectiva de utilizar operaciones de información como un medio para prevenir conflictos armados se presenta como altamente prometedora. Esto implica que, incluso en tiempos de paz, se podría considerar la formación previa a las operaciones dentro del teatro de una célula especializada en comunicación estratégica y operaciones de información, dependiente del comando operacional del EMCO. El objetivo sería anticipar posibles crisis y conflictos armados mediante la aplicación de estrategias de comunicación efectivas, creando un escenario en el que la prevención se convierta en la norma, a su vez servirá para acciones disuasivas.

El cambio explícito de la doctrina militar, que da forma al estado final de información deseado y a la intención del comandante, posicionarán a la información como una función de combate al mismo nivel de la maniobra, perfeccionando el arte de mando. De hecho, hay naciones que ya lo están considerando. El tomar estas medidas garantizará que, a la larga, la comunicación estratégica sea una parte inherente y esencial de toda operación militar, apoyada por la pericia necesaria requerida para que sea eficaz en el logro de los objetivos militares.

La transparencia, la coherencia, y la veracidad del discurso en época de crisis dentro de la organización militar debe mostrar y visibilizar certezas, empezando por conocer y destacar los aspectos positivos, debe generar seguridad y confianza. Por otra parte, el mensaje debe mostrar empatía para poder manejar de una manera más tranquila la crisis.

El equipo de Comunicación Social de la TFC Marawi, como profesionales de la comunicación social, marcaron el camino y elevaron la ciencia militar a un nivel superior. Sus estrategias, planes, innovaciones, adaptaciones, iniciativas e implementación, crearon un efecto sobre su enemigo que resonó en todo el mundo y que significó la victoria en el ambiente informacional, ganándose la admiración de un público agradecido que compartía la causa de la lucha.

Por primera vez, las Fuerzas Armadas Filipinas se encontraron combatiendo en un terreno completamente desconocido para todos ellos, el mundo de las redes sociales. El Equipo CS tuvo que adaptarse rápidamente para establecer un centro de medios sociales capaz de generar una respuesta efectiva y mensajes proactivos, siendo la verdad la clave para liberar al pueblo filipino.

El equipo de comunicación social supo conducir y aprovechar los beneficios de la percepción y persuasión, logrando objetivos en el entorno cognitivo que contribuyeron ampliamente al cumplimiento de los objetivos operacionales. Las diferentes organizaciones fueron adaptándose que simplicidad a los nuevos desafíos haciendo un máximo uso de las facilidades que otorga la tecnología.

Se evidenció la planificación y preparación de la estrategia de comunicación, se identificaron distintos públicos objetivos y audiencias, se logró la aprobación social y de la comunidad internacional, a tal punto de convertirse también en un medio de obtención y difusión de mensajes y narrativas que daban transparencia, honestidad y respeto. Se realizó también un correcto uso de las relaciones con los medios internos y externos de comunicación, que llevaron el mensaje al mundo entero.

La elección y utilización adecuada de los canales de comunicación se convirtió en un componente esencial de la estrategia comunicacional. Esta elección acertada permitió llegar de manera efectiva a diversos grupos de interés en el momento oportuno, al mismo tiempo que se mantenía una percepción actualizada de la situación real. Los canales no solo posibilitaron la transmisión eficiente de información, sino que también desempeñaron un papel destacable en la prevención de acciones de desinformación orquestadas por grupos terroristas.

La capacidad de alcanzar a los diferentes públicos interesados con la información precisa y oportuna fortaleció la posición en términos de transparencia y confiabilidad. A medida que la situación evolucionaba, los canales de comunicación se mantuvieron activos, brindando actualizaciones constantes y mitigando la propagación de información errónea promovida por los actores hostiles. Este enfoque estratégico no solo protegió la integridad informativa, sino

que también contribuyó a preservar la seguridad y la confianza del público clave en medio de un entorno de comunicación cada vez más complejo.

Es imperativo subrayar la trascendencia de la gestión de la reputación y seguimiento en línea en el contexto actual. Analizar detenidamente el impacto que un mensaje ejerce sobre la audiencia se convierte en un pilar esencial para la toma de decisiones estratégicas.

En la era digital, la gestión de la reputación en línea emerge como un activo de incalculable valor, particularmente durante momentos de crisis y confusión en la esfera pública. Además, desempeña un rol crítico en la identificación y contrarresto de posibles campañas difamadoras.

Las redes sociales y los medios digitales han propiciado una difusión instantánea de información, ya sea de naturaleza positiva o negativa. En consecuencia, resulta vital mantener una vigilancia constante sobre lo que se divulga a través de diversos canales y evaluar minuciosamente el impacto que el mensaje deseado está generando en la percepción pública. Esto no solo permite una respuesta ágil ante circunstancias imprevistas, sino que también contribuye significativamente a la preservación de una imagen pública sólida y coherente en un entorno digital dinámico y siempre cambiante.

Finalmente se puede afirmar que la comunicación estratégica es tanto una ciencia como un arte en el contexto de conflictos armados. Su poder reside en la capacidad para influir en la percepción, la moral del enemigo y la opinión pública. En un mundo donde la información es un activo estratégico, comprender y dominar la comunicación estratégica es esencial para el éxito en el campo de batalla y la consecución de objetivos militares. El futuro de las operaciones militares está intrínsecamente vinculado a la efectividad de la comunicación estratégica, donde la combinación de la ciencia y el arte se convierte en una herramienta formidable para alcanzar la victoria en todos los frentes.

Bibliografía

- Ammesty International Ltd (2017). *The Battle of Marawi, Death and Destruction of Philippines*
- Diaz, M (2018). *Malvinas, la trama de la psicológica de la guerra*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Ejército Argentino (2020). *Gestión estratégica de la Comunicación*. Secretaría General del Ejército.
- Ejército Argentino (2015). *Conducción para las Fuerzas Terrestres (ROB - 00 - 01)*.
- Ejército de los Estados Unidos de América (2022). *Comunicación Estratégicas y Asuntos Públicos (FM 3 – 61)*
- Ejército de Filipinas (2017). *Effective Public Information Strategies. Marawi and Beyond: The Joint Task Force Marawi Story*
- Ejército de Tierra del Reino de España (2006). *Operaciones de Información*.
- Ejército de Tierra del Reino de España (2023). *Observaciones de la guerra de ucrania 24feb22-31dic22*.
- Estado Mayor de la Defensa de España (2018). *Doctrina para el empleo de las Fuerzas Armadas PDC-01 (A)*.
- Estado Mayor de la Defensa de España (2020). *Nota Conceptual – Operaciones Multidominio*. Centro Conjunto de Desarrollo de Conceptos.
- EMCO (2017). *PC-20-01 Planeamiento para la acción militar conjunta*.
- EMCO (2019). *PC-00-02 Glosario de términos de empleo militar para la acción militar conjunta*.
- EMCO (2021). *PC-13-01 Operación Conjuntas*.
- EMCOUSA (2022). *JP 3-04 Information in Joint Operations*.
- EMCOUSA (2016). *JP 3-61 Public Affairs*.
- Frechero, G (2021). *Kosovo: Intervención Humanitaria y Guerra de Cuarta Generación*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Revista Escuela Superior de Guerra Aérea.
- Gómez Arriaga, H (2015). *INFOOPS, El ocaso de una moda*
- Leiva Villagra, R (2020) *La Comunicación Estratégica en un Escenario Híbrido - El Conflicto Híbrido y sus Efectos en la Conducción Operacional Y Táctica*.
- Mana, R (2018). *El análisis del preceptor de la información y de los medios de comunicación en apoyo a la Campaña*. Escuela Superior de Guerra Conjunta de las FFAA.

Ministerio de Defensa de la República Argentina (2021). *Directiva de Política de Defensa Nacional*.

Ministerio de Defensa del Reino de España (2018). *Documento de Seguridad y Defensa, Comunicación Estratégica*.

Murphy, D (2010). *En Busca del Arte y Ciencia de la Comunicación Estratégica*

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