



## **ESPECIALIZACIÓN EN ESTRATEGIA OPERACIONAL Y PLANEAMIENTO MILITAR CONJUNTO**

### **TRABAJO FINAL INTEGRADOR**

**TEMA:** OPERACIONES DE INFORMACIÓN - IMPLEMENTACIÓN DOCTRINARIA Y EXPERIMENTACIÓN EN EL NIVEL OPERACIONAL

**TITULO:** EL ROL DE LAS OPERACIONES INTERAGENCIALES EN LAS OPERACIONES DE INFORMACIÓN EN UN TEATRO DE OPERACIONES DE CORTA DURACIÓN

**AUTOR:** MAYOR OEM EA SERGIO JAVIER ALBORNOZ

**TUTOR:** CORONEL OEM EA ANTONIO VALENTÍN MARÍA

Año 2024

“Las ideas expuestas sólo representan la postura personal del autor, por lo que son de su absoluta responsabilidad, no reflejando en consecuencia la opinión de la Escuela Superior de Guerra Conjunta de la Facultad Militar Conjunta de la Universidad de la Defensa Nacional”

## **Resumen**

Este trabajo analiza la relación entre las operaciones interagenciales y las operaciones de información en el nivel operacional, destacando su integración como un requisito indispensable en los teatros de operaciones modernos. Ambas son esenciales para gestionar eficazmente el dominio informacional, un espacio complejo en el que convergen actores gubernamentales, supranacionales, privados y no gubernamentales. A partir de una revisión conceptual y doctrinal, se definieron sus características, principios y procesos, identificando cómo estas operaciones se complementan para alcanzar objetivos comunes.

La metodología empleada combinó un análisis teórico con la identificación de procedimientos prácticos que optimicen la coordinación entre las Fuerzas Armadas y las agencias no militares. Mi posición sostiene que las operaciones interagenciales y las de información no pueden considerarse de manera aislada en el nivel operacional, ya que la sinergia entre ambas es crucial para maximizar la eficacia de las acciones y reducir fricciones entre actores.

La elección del tema responde a la creciente relevancia de estas operaciones en escenarios modernos, donde el entorno volátil, complejo y dinámico exige un enfoque coordinado y adaptativo. Este trabajo busca contribuir al desarrollo de doctrinas y procedimientos que integren estas dimensiones en los teatros de operaciones contemporáneos.

**Palabras claves:** OPERACIONES – INFORMACIÓN – INTERAGENCIAL

## Índice de Contenidos

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Resumen .....                                                                           | i  |
| Índice de Contenidos .....                                                              | ii |
| Introducción .....                                                                      | 1  |
| Introducción del Problema .....                                                         | 1  |
| Estado Actual del Tema .....                                                            | 4  |
| Objetivos de la Investigación .....                                                     | 6  |
| Objetivo General .....                                                                  | 6  |
| Objetivos Específicos.....                                                              | 6  |
| Capítulo 1 .....                                                                        | 7  |
| Las Operaciones Interagenciales y sus injerencias en el dominio de la información ..... | 7  |
| Propósito del capítulo.....                                                             | 7  |
| Definición y Concepto de Operaciones Interagenciales .....                              | 7  |
| El Dominio de la Información y sus Dimensiones.....                                     | 8  |
| Caracterización de las agencias involucradas .....                                      | 11 |
| Conclusiones Parciales del Capítulo .....                                               | 12 |
| Capítulo 2 .....                                                                        | 14 |
| Las Operaciones de Información en el Nivel Operacional .....                            | 14 |
| Propósito del Capítulo.....                                                             | 14 |
| Definición y Concepto de Operaciones de Información .....                               | 14 |
| Los Procesos en la Ejecución de las Operaciones de Información .....                    | 16 |
| Principios rectores de las Operaciones de Información .....                             | 18 |

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Capacidades Relacionadas con la Información .....                                       | 18 |
| Conclusiones Parciales del Capítulo .....                                               | 22 |
| Capítulo 3 .....                                                                        | 23 |
| Coordinaciones Interagenciales para la Eficacia de las Operaciones de Información ..... | 23 |
| Propósito del Capítulo .....                                                            | 23 |
| Recapitulación de conceptos claves. ....                                                | 23 |
| Principios básicos de las OI aplicados a la interagencialidad. ....                     | 23 |
| Procedimientos para la coordinación interagencial.....                                  | 25 |
| Factores claves para el éxito de las coordinaciones .....                               | 26 |
| Identificación de Objetivos Comunes .....                                               | 26 |
| Adecuación de las prioridades entre agencias.....                                       | 27 |
| Flexibilidad en la Planificación y Ejecución.....                                       | 28 |
| Conclusiones parciales del capítulo .....                                               | 28 |
| Conclusiones .....                                                                      | 30 |
| Referencias .....                                                                       | 32 |

## **Introducción**

*“La manipulación mediática hace más daño que la bomba atómica, porque destruye los cerebros”*

*Noam Chomsky*

### **Introducción del Problema**

La finalidad del Nivel Operacional (en adelante NO) es generar las condiciones para el desarrollo de las operaciones del nivel táctico, en resumidas palabras planificar la campaña. Según el reglamento de Planeamiento para la Acción Militar Conjunta (2023, pág. 21), la campaña son un conjunto de operaciones militares multidominio o interagenciales relacionadas entre sí.

Con este extracto de la definición de campaña traemos a colación el concepto de Operaciones Multidominios (en adelante OM) que según el Estado Mayor Conjunto (en adelante EMCO):

Son operaciones tácticas planificadas y conducidas por el nivel operacional, donde determinadas capacidades de organizaciones normalmente modulares que actúan en ámbitos físicos y no físicos se conjugan en un espacio multidimensional a través de un enlace operacional, generando efectos sincronizados en momentos del ritmo operacional relacionados con a la identificación de vulnerabilidades críticas y disponibilidad de recursos (2023, pág. 16).

Uno de los dominios denominados no físicos es el de la información, el cual se intentará controlar mediante las operaciones de información (OI). Para iniciar el entendimiento del concepto de OI trae a colación la definición de la doctrina conjunta argentina, “acciones que implican el uso y manejo de la tecnología de la información y las comunicaciones, dentro de las dimensiones físicas, de información y cognitivas del ambiente de la información, en concierto con otras líneas de operaciones, para acceder, modificar, interrumpir, alterar o destruir la toma de decisiones del adversario, protegiendo, al mismo tiempo, las propias” (PC 00-02, 2019, pág. 136).

Las OI se desenvuelven en el ámbito del dominio de la información, un espacio compuesto por tres dimensiones intrínsecamente interrelacionadas: la cognitiva, la física y la lógica. La dimensión cognitiva engloba las facultades mentales de todos aquellos individuos que interactúan de algu-

na manera con el dominio de la información. Dentro de sus mentes residen sus creencias, cultura, emociones, identidad e ideologías, así como también sus temores y vulnerabilidades. Comprender en su totalidad estos factores se torna esencial para obtener una comprensión más profunda sobre cómo influir en sus Procesos de Toma de Decisiones (en adelante PTD). Por lo tanto, es plausible afirmar que esta dimensión representa el elemento más preponderante en el panorama del dominio informacional.

La dimensión física, por su parte, alberga los sistemas de comando y control, así como a los actores principales que ejercen la toma de decisiones. En este contexto, se incluyen los equipos y las redes de comunicación que facilitan su interconexión. Por ejemplo, dispositivos como computadoras, portátiles, teléfonos celulares, material impreso y todos los individuos que respaldan estos sistemas. No obstante, al igual que el dominio de la información en su totalidad, esta dimensión trasciende las fronteras y límites geográficos. Además, también adopta una configuración transnacional que se amalgama con otras redes.

La dimensión lógica, por último, constituye el espacio donde se recopila, procesa, almacena, difunde y protege la información. A través de esta dimensión, es factible influir en el comando y control del adversario, ya que es aquí donde los comandantes emiten órdenes a sus subordinados. Asimismo, en la dimensión lógica es posible afectar el contenido de la información, por ejemplo, con contenidos afines a la obtención de los efectos deseados. Además, se puede intervenir en el flujo de la información, en tanto se regule la cantidad de datos que circulan de un punto a otro dentro del dominio informacional.

Cada una de estas dimensiones incluye la participación directa o indirecta de una gran cantidad de agencias, las cuales de algún modo tienen la capacidad para crear, modificar, dirigir o almacenar información. Estas agencias pueden ser de índole pública o privada, nacionales o internacionales, militares o civiles. Por lo tanto, definiremos a una agencia como organizaciones, instituciones y entidades de cualquiera de las índoles anteriormente mencionadas, “fundamentadas en instrumentos legales y normativos, que tienen competencias específicas y que ejercen alguna interferencia, poseen

intereses o pueden ser actores, partes o instrumentos en la prevención de amenazas dentro del gerenciamiento de una crisis o la solución de conflictos” (Brasil, 2020, págs. 1-2).

Las operaciones de información, en definitiva, son acciones que implican el uso y manejo de la tecnología de la información y las comunicaciones. Además, estas acciones necesitarán indefectiblemente la ejecución de operaciones interagenciales para alcanzar su finalidad. Será una labor del comandante operacional y de su estado mayor coordinar las acciones de las diferentes agencias para conseguir que el mensaje que se busca transmitir, llegue de manera correcta a las audiencias indicadas.

Las operaciones interagenciales, aunque no son operaciones militares, se entenderán como la colaboración entre las Fuerzas Armadas y otras agencias con el objetivo de armonizar intereses y coordinar esfuerzos para alcanzar metas comunes que beneficien a ambos. De esta forma, se pueden evitar la duplicación de acciones, la dispersión de recursos y la divergencia de soluciones, logrando eficiencia, que integra como componentes la eficacia, la efectividad y, por supuesto, la reducción de costos.

Como se dijo, las acciones de las diferentes agencias en el dominio informacional, establece una necesaria y estrecha relación entre las Operaciones de Información y las Operaciones Interagenciales en el NO. En consecuencia, se presenta un problema ante el comandante operacional que es el de conocer cómo se articulan estas operaciones, cuáles son las coordinaciones inherentes y como afectan a la campaña.

Diferentes autores han desarrollado los conceptos de operaciones de información y operaciones interagenciales. Entre ellos, Masetti Pereira (2014) hace referencia a las operaciones interagenciales en un área operacional conjunta en Brasil. Soldad (2018), aborda el mismo tema, pero desde una perspectiva más general solo refiere a un teatro de operaciones convencional. Merino (2020), se acerca un poco más a lo aspirado por este trabajo y relaciona las operaciones interagenciales con la inteligencia, la cual podemos catalogar como una capacidad referida a la información. Pero es Policante (2019) quien ataca el tema de las operaciones interagenciales en un contexto de guerra híbrida.

Este tema, si bien es bastante amplio, puede relacionarse con la ejecución de operaciones de información.

Consecuentemente, todas estas temáticas han sido abordadas principalmente en forma separada. Por un lado, se han estudiado las operaciones de interagenciales en el teatro de operaciones (TO) concluyendo sobre el rol del comandante del teatro de operaciones sobre este tipo de operaciones. Soldad (2018) hace referencia a la necesidad de que el comandante del TO debe no solo conocer las capacidades de las diferentes agencias interviniente, sino que, además debe fomentar la confianza entre todas incluyéndolas en algunos aspectos del planeamiento.

Según Merino (2020) el éxito en la coordinación requiere establecer que el sistema interagen- cial tenga metas, políticas y procedimientos claros que se observen en los procesos de toma de deci- siones. De esto podemos deducir que un primer paso para la eficiencia de las coordinaciones debe ser el estudio detallado de las finalidades que persiguen las diferentes agencias. Por lo tanto, en el pla- neamiento del Estado Mayor de un teatro de operaciones, es crucial incluir el estudio de las agencias durante la fase denominada análisis de la situación.

Policante (2019) concluye que existen violaciones en el teatro de operaciones teniendo como objetivo la población civil tratando a través de las acciones deslegitimar al oponente y, con ello, ganarse a el favor del pueblo. En ese sentido puede continuarse el desarrollo del tema ahondando en la ejecución de operaciones de información en este contexto.

### **Estado Actual del Tema**

Los nuevos teatros de operaciones modificaron la forma en que el nivel operacional planifica la campaña. La actual doctrina conjunta de la República Argentina define a la campaña como un conjunto de operaciones militares multidominio o, eventualmente, interagenciales relacionadas entre sí. Las operaciones multidominio actúan en ámbitos físicos y no físicos, entre los cuales podemos encontrar al ámbito de la información. Y las operaciones interagenciales, son las interacciones que las fuerzas armadas tengan con las diferentes agencias, militares y civiles, que intervienen en el tea- tro de operaciones. Muchas de estas agencias participan activamente en el ámbito de la información,

en el que las fuerzas armadas también ejecutan operaciones.

Actualmente, los conflictos entre estados se ven afectados y atravesados por el flagelo de la desinformación. La desinformación ha sido planteada por diferentes líderes mundiales como uno de los problemas más graves a resolver por los estados modernos en el mantenimiento la soberanía. Según el Instituto Español de Estudios Estratégicos (2024, pág. 6), podemos entender a la desinformación como la difusión intencional de información falsa o el uso de información sesgada o engañosa con fines propagandísticos.

La desinformación afecta el trabajo de los comandantes en el teatro de operaciones al manipular la opinión pública, sus creencias y actitudes, impidiendo que puedan aplicar un juicio crítico sobre la información que reciben. Esto impacta negativamente en la toma de decisiones y promueve la polarización y división de la cohesión social, lo cual genera un clima de desconfianza y hostilidad entre diferentes grupos. Asimismo, se genera desconfianza hacia los medios públicos y las fuentes de información oficial, deslegitimizando a las instituciones democráticas, los gobiernos, los líderes políticos y los medios de comunicación en general.

Las acciones de desinformación se han vuelto corrientes y comúnmente utilizadas con fines estratégicos por varios motivos. En primer lugar, resultan relativamente económicas y fáciles de ejecutar, permitiendo que en muy poco tiempo se pueda producir un gran impacto sobre la población gracias a las facilidades de difusión. Además, los implementadores de estas tácticas se benefician del alto grado de denegabilidad que poseen. En general, es difícil atribuir las acciones y los autores habitualmente permanecen anónimos. Finalmente, emprender acciones contra un país o grupo que utilice la desinformación es particularmente complicado. Los vacíos regulatorios y los tipos penales de difícil concreción hacen que establecer una relación de causalidad entre los intentos por alterar la opinión pública y los cambios de comportamiento de los ciudadanos sea muy difícil.

La existencia de una voluntad oponente es inherente a al desarrollo de un conflicto. El oponente también intentará interactuar con las diferentes agencias y afectarlas de manera directa o indirecta. La desinformación será uno de los métodos que el oponente utilice para afectar el propio men-

saje. De esta manera se complejiza el desarrollo de las operaciones interagenciales y las operaciones de información.

La utilización de la desinformación como arma de guerra contribuye a la característica híbrida de los conflictos actuales. “La guerra de agresión de Rusia contra Ucrania comenzó como una guerra de información cuidadosamente planificada y ejecutada agresivamente, seguida de una invasión militar a gran escala” (Unión Europea, 2023, pág. 5).

Para hacer frente a este tipo de amenazas las fuerzas armadas están desarrollando su doctrina conjunta sobre operaciones de información, pero al momento del desarrollo de este proyecto de investigación el reglamento aún no ha visto la luz. Sin embargo, para el desarrollo del trabajo se ha investigado el proyecto de dicho reglamento sobre la base de doctrina de la Organización del Tratado del Atlántico Norte (en adelante OTAN) particularmente de los Estados Unidos de Norteamérica y la República Federativa del Brasil.

## **Objetivos de la Investigación**

### ***Objetivo General.***

**Explicar** las coordinaciones que el comando operacional debe realizar con las diferentes agencias estatales no militares que intervienen en el dominio informacional de un teatro de operaciones de corta duración en la República Argentina.

### ***Objetivos Específicos.***

Primero: **Describir** las Operaciones Interagenciales y sus injerencias en el dominio de la información.

Segundo: **Definir** las Operaciones de información en el nivel operacional.

Tercero: **Identificar** las coordinaciones interagenciales necesarias para la eficiencia de la Operaciones de Información.

## Capítulo 1

### **Las Operaciones Interagenciales y sus injerencias en el dominio de la información**

#### ***Propósito del capítulo***

Describir las Operaciones Interagenciales y sus injerencias en el dominio de la información.

#### ***Definición y Concepto de Operaciones Interagenciales***

De acuerdo con el Reglamento de Doctrina Básica para la Acción Militar Conjunta (2023), el planeamiento interagencial es fundamental para mantener un equilibrio adecuado entre el poder militar y el poder político. No obstante, las operaciones interagenciales no se consideran un tipo de operación militar en las doctrinas específicas de las Fuerzas Armadas.

En este contexto, se define a una agencia como cualquier organización o institución con una estructura y ámbito de competencia claramente delimitados, ya sea militar o civil, pública o privada, nacional o internacional.

Las operaciones interagenciales se entienden como las interacciones entre las Fuerzas Armadas y diversas agencias, orientadas a:

- Definir objetivos comunes.
- Coordinar acciones convergentes.
- Establecer límites de competencia.
- Evitar la duplicidad de esfuerzos.
- Gestionar cualquier otra acción que surja dentro del Teatro de Operaciones (en adelante TO) y requiera articulación.

Una de las características más destacadas de los conflictos contemporáneos es la presencia de múltiples agencias en el TO. Por ello, el comandante operacional enfrenta la necesidad imperativa de coordinar las acciones de estas agencias. Esto resulta crucial para alcanzar los efectos deseados y para prevenir que las actividades de otras entidades interfieran en la consecución de dichos objetivos.

## ***El Dominio de la Información y sus Dimensiones***

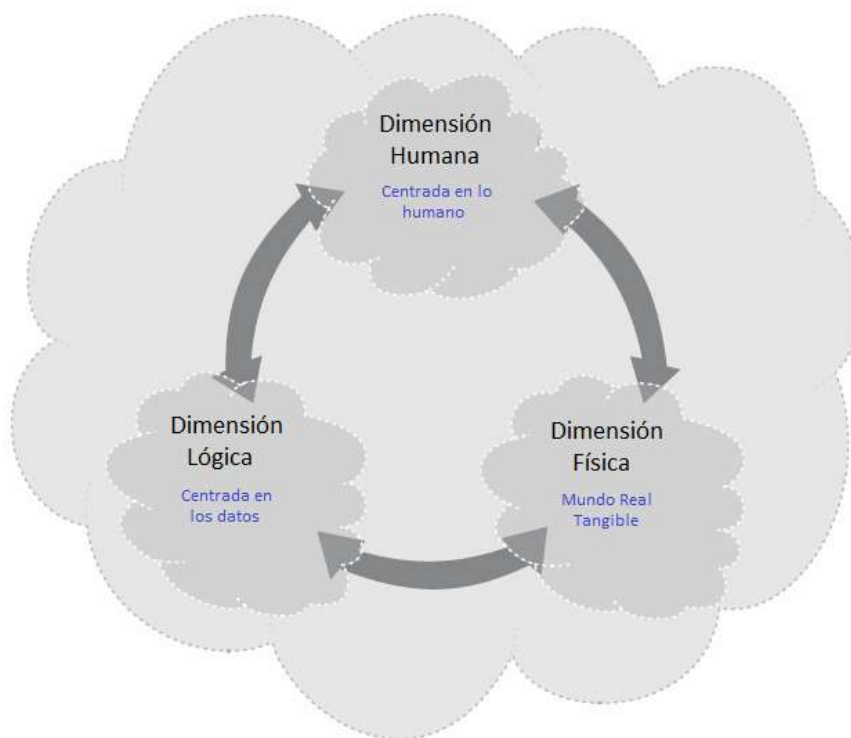
Las OI se desenvuelven en el ámbito del dominio de la información, un espacio compuesto por tres dimensiones intrínsecamente interrelacionadas: la cognitiva, la física y la lógica. La dimensión cognitiva engloba las facultades mentales de todos aquellos individuos que interactúan de alguna manera con el dominio de la información. Dentro de sus mentes residen sus creencias, cultura, emociones, identidad e ideologías, así como también sus temores y vulnerabilidades. Comprender en su totalidad estos factores se torna esencial para obtener una comprensión más profunda sobre cómo influir en sus procesos de toma de decisiones. Por lo tanto, es plausible afirmar que esta dimensión representa el elemento más preponderante en el panorama del dominio informacional.

La dimensión física, por su parte, alberga los sistemas de comando y control, así como a los actores principales que ejercen la toma de decisiones. En este contexto, se incluyen los equipos y las redes de comunicación que facilitan su interconexión. Por ejemplo, dispositivos como computadoras, portátiles, teléfonos celulares, material impreso y todos los individuos que respaldan estos sistemas. No obstante, al igual que el dominio de la información en su totalidad, esta dimensión trasciende las fronteras y límites geográficos. Además, también adopta una configuración transnacional que se amalgama con otras redes.

La dimensión lógica, por último, constituye el espacio donde se recopila, procesa, almacena, difunde y protege la información. A través de esta dimensión, es factible influir en el comando y control del adversario, ya que es aquí donde los comandantes emiten órdenes a sus subordinados. Asimismo, en la dimensión lógica es posible afectar el contenido de la información, por ejemplo, con contenidos afines a la obtención de los efectos deseados. Además, se puede intervenir en el flujo de la información, en tanto se regule la cantidad de datos que circulan de un punto a otro dentro del dominio informacional.

Figura 1

Dominio de la información (Estados Unidos, 2014).



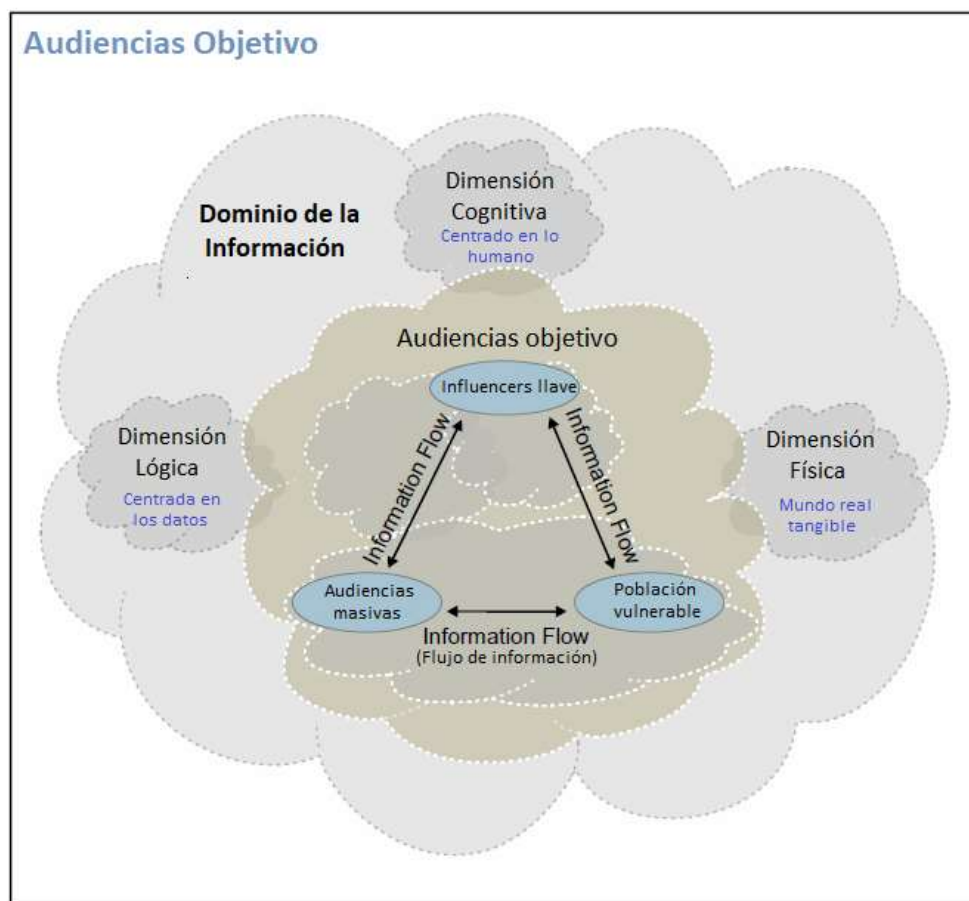
Estas dimensiones se cohesionan a través de flujos informativos, cuya influencia se despliega de manera amplia sobre diversas audiencias, sean estas receptoras de manera deliberada o fortuita. En el caso de la dirección deliberada de los flujos de información, las audiencias objetivo se perfilan como constituyentes fundamentales. Estas audiencias agrupan a los líderes influyentes clave, las audiencias masivas y las poblaciones vulnerables. En el contexto de estos flujos, los líderes influyentes clave ocupan puestos jerárquicos en una gama de niveles dentro de la estructura de conducción de un sujeto estratégico, a incluir desde las máximas autoridades de una nación hasta los líderes militares, e incluso a aquellos que encabezan Organizaciones No Gubernamentales (en adelante ONGs). De manera global, estos líderes influyentes clave ostentan la responsabilidad de dictaminar decisiones que ejercerán un poder determinante en las acciones y maniobras emprendidas por la entidad en todos sus ámbitos.

En paralelo, las audiencias de masas forman un componente adicional de las audiencias objetivo, y su influencia tiende a ser dictaminada principalmente por los medios masivos de comunicación. En este ámbito, las audiencias de masas participan en la configuración de la opinión pública, la cual ejerce una repercusión de gran envergadura en la legitimación del conflicto por parte de los diversos actores involucrados en el escenario estratégico.

Las poblaciones vulnerables, en este contexto, designan a las audiencias objetivo que han experimentado impactos derivados de las acciones llevadas a cabo por los sujetos estratégicos. La voz y el accionar de dichas poblaciones no solamente engendrarán efectos sobre la formación de la opinión pública, sino que también ejercerán una influencia de alcance global. Esta opinión internacional se define como el juicio pronunciado por actores ajenos al conflicto en cuestión, quienes potencialmente pueden desempeñar un papel como aliados tanto para las propias facciones en contienda como

Figura 2

Audiencias Objetivo (Estados Unidos, 2014)



para la parte adversaria.

### ***Caracterización de las agencias involucradas***

Para dimensionar la cantidad y diversidad de agencias que pueden intervenir en un conflicto moderno, basta observar el caso del conflicto entre Israel y la Franja de Gaza a inicios de 2024. En este contexto, más de 250 organizaciones humanitarias y de derechos humanos solicitaron el cese de las transferencias de armas tanto a Israel como a los grupos armados palestinos. Estas organizaciones, presentes o no en el TO, tienen la capacidad de influir significativamente tanto en el desarrollo del conflicto como en el dominio de la información, ya que sus acciones afectan los mensajes de las partes involucradas, ya sea reforzándolos o deslegitimándolos.

***Organizaciones No Gubernamentales.*** Las organizaciones humanitarias y de derechos humanos suelen buscar, en principio, mitigar el sufrimiento de las víctimas, garantizar su subsistencia, proteger sus derechos fundamentales, salvaguardar su dignidad y proporcionar bienes de primera necesidad. Para ello, reciben financiamiento de diversas fuentes, como gobiernos, ciudadanos y empresas. Aunque su neutralidad, imparcialidad e independencia son principios rectores, es útil analizar las fuentes de su financiamiento para entender posibles intereses subyacentes. Dado que estas agencias responden a intereses propios o particulares, es poco probable que se alineen completamente con alguno de los bandos beligerantes. Esto convierte su gestión en un desafío significativo para el comandante del TO, especialmente si se busca que su intervención favorezca las operaciones militares.

***Organismos Gubernamentales.*** Dentro del contexto argentino, las agencias gubernamentales se subdividen en instituciones representativas de los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial, así como organismos descentralizados que dependen de estos. Estas agencias pueden clasificarse en:

**Fuerzas de Seguridad Nacionales y Provinciales:** Incluyen a las fuerzas federales de seguridad y las policías provinciales. Su interacción con las Fuerzas Armadas suele ser más fluida debido a similitudes operativas y capacidades compartidas. En un TO, estas fuerzas pueden ser puestas bajo el mando del comandante operacional, subordinándose a las decisiones del poder político para ejecutar operaciones de apoyo, protección y control de la población.

Organismos Administrativos: Comprenden ministerios, secretarías y direcciones que gestionan información sensible relevante para la inteligencia militar. Estos organismos pueden proporcionar datos sobre actividades subrepticias del adversario y, a su vez, ser utilizados como canales para distribuir mensajes clave de las Fuerzas Armadas a través de sus redes. Un ejemplo notable es el PAMI, que, gracias a su extenso despliegue territorial, tiene contacto directo o indirecto con una parte considerable de la población.

***Organismos Supranacionales.*** Organismos como las Naciones Unidas (en adelante ONU) han demostrado tener un impacto significativo en los conflictos recientes, especialmente en el dominio de la información. Las resoluciones y condenas de la ONU no solo influyen en la percepción global, como en el caso de los ataques rusos a Ucrania o las operaciones israelíes en Gaza y el Líbano, sino que también afectan las esferas política, económica y cultural de los Estados involucrados. Estas intervenciones, atravesadas por el dominio de la información, tienen el potencial de inclinar la narrativa hacia uno u otro bando.

***Empresas Estatales y Privadas.*** Las empresas, tanto estatales como privadas, también desempeñan un papel crucial en el dominio de la información.

Empresas Estatales: Suelen proveer servicios esenciales a la comunidad, como energía, transporte y comunicaciones, lo que les otorga un impacto significativo en la estabilidad social y operativa del TO.

Empresas Privadas: Aunque no siempre brindan servicios esenciales, su relevancia en sectores como alimentación y logística las convierte en actores clave.

Empresas de Comunicación y Redes Sociales: Estas merecen una mención especial, ya que, al controlar la difusión de mensajes, tienen la capacidad de moldear directamente la opinión pública. Su papel como mediadores o censores en la transmisión de información agrega un nivel de complejidad al manejo del dominio informacional.

## **Conclusiones Parciales del Capítulo**

Las operaciones interagenciales destacan como un componente indispensable en los conflic-

tos contemporáneos, donde múltiples actores intervienen en el TO. Estas operaciones no solo exigen una coordinación precisa entre las Fuerzas Armadas y las agencias involucradas, sino que también demandan una comprensión profunda del contexto político, social y cultural en el que se desarrollan. La capacidad de las agencias de influir en el dominio de la información ya sea de forma directa o indirecta, introduce una dimensión estratégica que trasciende los objetivos militares tradicionales. Así, estas interacciones subrayan la necesidad de considerar a las operaciones interagenciales no como un complemento, sino como un eje fundamental de las estrategias modernas de conflicto.

El dominio de la información emerge como un espacio decisivo donde se definen, procesan y disputan las narrativas que sustentan las operaciones. Las dimensiones cognitiva, física y lógica de este dominio no operan de manera aislada; su interrelación determina el impacto de las acciones sobre las audiencias objetivo.

La diversidad de agencias involucradas, desde organismos humanitarios hasta empresas privadas, plantea desafíos de coordinación y alineación estratégica. Si bien estas entidades aportan recursos y capacidades esenciales, sus agendas, intereses y principios a menudo divergen de los objetivos militares. Este escenario obliga a los comandantes a adoptar un enfoque dinámico y adaptativo, donde la flexibilidad y la comunicación efectiva son esenciales. No se trata únicamente de gestionar interacciones, sino de integrar a estos actores en un marco común que maximice sus contribuciones al esfuerzo conjunto sin comprometer la coherencia de las operaciones.

Por último, el éxito de las operaciones interagenciales en un TO dependerá de la capacidad de los líderes militares para orquestar roles y responsabilidades con precisión. La delegación estratégica de funciones dentro del Estado Mayor y la alineación de los mensajes con las directrices del poder político son determinantes para garantizar resultados favorables. Además, la incorporación de herramientas tecnológicas y redes de comunicación como elementos clave en la gestión del dominio de la información subraya la importancia de desarrollar doctrinas más robustas y específicas. Este enfoque no solo optimiza las operaciones en curso, sino que también refuerza la posición estratégica de las Fuerzas Armadas en conflictos futuros.

## Capítulo 2

### Las Operaciones de Información en el Nivel Operacional

#### *Propósito del Capítulo*

El propósito de este capítulo es definir las Operaciones de Información (en adelante OI) en el nivel operacional.

#### *Definición y Concepto de Operaciones de Información*

Para iniciar el entendimiento del concepto de OI se vuelve a traer a colación la definición de la doctrina conjunta argentina,

“acciones que implican el uso y manejo de la tecnología de la información y las comunicaciones, dentro de las dimensiones físicas, de información y cognitivas del ambiente de la información, en concierto con otras líneas de operaciones, para acceder, modificar, interrumpir, alterar o destruir la toma de decisiones del adversario, protegiendo, al mismo tiempo, las propias” (PC 00-02, 2019, pág. 136)

La concepción de OI por parte del Ejército de Estados Unidos de Norteamérica se articula en torno a la noción de "aplicación, integración y sincronización de capacidades relacionadas con la información para influir, alterar, corromper o usurpar la toma de decisiones de las audiencias objetivo para crear un efecto deseado que apoye el logro de un objetivo" (Estados Unidos, 2014, pág. 12).

Es esencial notar que, en esta definición, la alusión a las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (en adelante TICs), tal como se encuentra en la doctrina conjunta argentina, está ausente. En su lugar, se emplea el término Capacidades Relacionadas a la Información (en adelante CRI). Desde la perspectiva del investigador, esta elección es más precisa, ya que abarca un espectro más amplio de acciones que posibilitan la emisión de mensajes e información en su diversidad. Por ejemplo, las operaciones ejecutadas por fuerzas especiales pueden carecer en general de la utilización de TICs, no obstante, pueden incidir en la dimensión cognitiva del adversario, en tanto operen en el dominio de la información.

Tabla 1

Capacidades Relacionadas a la Información (en adelante CRI )

| Capacidades Relacionadas a la Información              |
|--------------------------------------------------------|
| 1. Comunicación Social Aplicada al Combate             |
| 2. Relaciones de Ejército y Comunicación Institucional |
| 3. Asuntos Territoriales / Asuntos Civiles             |
| 4. Inteligencia Táctica                                |
| 5. Operaciones con Fuerzas Especiales                  |
| 6. Guerra Electrónica                                  |
| 7. Ciberdefensa                                        |
| 8. Velo y Engaño                                       |

Otro aspecto trascendente de la definición estadounidense es su énfasis en la necesidad de no solo aplicar las CRI, sino también de integrarlas y sincronizarlas con meticulosidad y coherencia. En el plano regional, el manual de operaciones de información brasileño las define como

“uso integrado de capacidades relacionadas con la información y otros recursos relacionados con la información, dentro de la dimensión informativa, para influir, interrumpir, corromper o usurpar el proceso de toma de decisiones de adversarios y adversarios potenciales, protegiendo al mismo tiempo el nuestro” (2019, págs. 3-1).

A partir de una meticulosa evaluación de estos recursos, se deduce de manera concluyente que dichos elementos no revisten una naturaleza distinta de las CRI más convencionales; más bien, se trata de CRI de una índole menos tradicional, caracterizadas por su empleo menos habitual en comparación con otros.

En continuación con el meticuloso análisis de la doctrina aplicada por actores de índole regional, el Ejército de Chile define las OI como “la función de analizar, planificar, evaluar e integrar actividades de información para crear los efectos deseados en la voluntad, comprensión y capacidades del adversario y/o potenciales adversarios y audiencias aprobadas en apoyo del cumplimiento de la misión” (2014, pág. 5).

En este compendio definitorio, emergen aspectos que ostentan una considerable relevancia y ameritan un análisis detenido. En primer lugar, se alude a los efectos deseados que las OI pueden

engendrar, aunque el manual no detalla exhaustivamente estos efectos, dedica secciones específicas a examinar los efectos propios a cada una de las CRI. Además, se enfatiza que tales efectos no se dirigen hacia el Procesos de Toma de Decisiones (en adelante PTD) del adversario, sino que están orientados hacia su voluntad, percepción y habilidades, lo que habilita una mayor gama de objetivos posibles. En segundo término, se hace mención tanto a adversarios como a potenciales adversarios, lo cual sugiere la posibilidad de emplear las OI contra actores con los cuales no se mantiene un enfrentamiento directo. Finalmente, se prescribe que las OI deben ser emprendidas con miras a audiencias previamente aprobadas, lo que introduce una precaución que atenúa la realización indiscriminada de dichas operaciones y subraya la obligatoriedad de una coordinación con las instancias superiores en relación con el destinatario del mensaje.

A partir del meticuloso análisis de las definiciones expuestas, se propondrá una formulación propia que englobe aquellas consideraciones pertinentes para la adaptación a la particularidad del Ejército Argentino: Conjunto de actividades que involucran la aplicación, coordinación y sincronización de las capacidades relacionadas con la información, con el propósito de generar una gama diversificada de efectos sobre el proceso de toma de decisiones del adversario o audiencias previamente aprobadas, al tiempo que se salvaguarda la integridad y objetivos del propio.

### ***Los Procesos en la Ejecución de las Operaciones de Información***

Al igual que en todas las operaciones emprendidas por las fuerzas militares, las OI se despliegan con el propósito de alcanzar efectos ulteriores. De esta manera, la finalidad intrínseca de las OI en el ámbito del TO se orienta a colaborar con la consecución del efecto deseado en el TO en su conjunto. Sin embargo, es imperativo tener en cuenta que las OI carecen de una entidad operativa propia que ejecute la totalidad de las acciones involucradas en esta tipología de operaciones. Por consiguiente, las OI se valen de la integración, coordinación y sincronización de las CRI como medio para alcanzar sus objetivos. Con el fin de proporcionar un contexto claro acerca de la manera en que las OI son llevadas a cabo, se procederá a desarrollar un ejemplo ilustrativo que permita una comprensión más cabal de la ejecución de estas operaciones a través de un modelo de ejecución.

Situación: un actor estatal externo invade una de las provincias argentinas con la finalidad de proclamar su independencia y colocar un gobernante a fines a sus intereses. Para esto, intenta demostrar a los ciudadanos la ineficacia del gobierno actual para la protección de los habitantes y las penurias que tienen que soportar debido a su mala gestión.

Misión del Cte TO: Repeler la invasión al propio territorio y estabilizar la región.

Efecto deseado de las OI:

- Recuperar la confianza de la propia población en el gobierno
- Lograr que el adversario desista en sus intenciones.

Audiencias Objetivo:

- Población de la provincia en cuestión.
- Liderazgo del adversario.
- Población del país adversario.

Potenciales medios a ser empleados para lograr el efecto:

- Acciones diplomáticas (Acciones con alianzas que presionen al adversario)
- Acciones Informativas (Comunicados institucionales, conferencias de prensa)
- Fuerzas Militares (Operaciones de combate, seguridad a la población, engaño militar, inteligencia, asuntos civiles, operaciones de fuerzas especiales)
- Relaciones con empresas y comercios locales.
- Transmisiones de radio y televisión dirigidas.
- Sitios web operados por el estado nacional.
- Demostración de una firme decisión política.

La conclusión primordial que se desprende de este ejemplo radica en la constatación de que la eficacia de los esfuerzos de un actor en la consecución de sus objetivos no está necesariamente determinada por la magnitud de los recursos empleados, sino más bien por la manera en que estos recursos son hábilmente amalgamados, coordinados y sincronizados en su ejecución. Con el propósito de llevar a cabo este proceso, resulta imperativo adentrarse en una comprensión exhaustiva de los

recursos a disposición, los cuales reciben la denominación de CRI.

### **Principios rectores de las Operaciones de Información**

Las CRI tienen un impacto inevitable en una o varias dimensiones que configuran el dominio de la información. Sin embargo, cuando se evalúan de manera aislada, ninguna CRI tiene la capacidad de ejercer un control efectivo sobre todo el dominio. Este hecho pone de manifiesto la necesidad crítica de implementar una coordinación horizontal, que permita integrar y sincronizar las diversas actividades relacionadas con estas capacidades. La integración horizontal genera una sinergia en el sistema, entendida como una propiedad emergente que amplifica la influencia conjunta de las CRI sobre las diferentes audiencias. Esta sinergia, a su vez, es esencial para lograr los objetivos de las operaciones de información.

Por otro lado, la orientación vertical constituye una condición indispensable para garantizar la coherencia en la aplicación de las CRI. Este principio asegura que todas las capacidades y mensajes estén alineados con las necesidades informacionales definidas por los niveles superiores de mando. Sin una orientación vertical clara, existe el riesgo de un "fratricidio de las informaciones," es decir, la emisión de mensajes contradictorios por parte de niveles subordinados que socavan los efectos deseados de las OI. Por lo tanto, esta orientación debe fluir desde los niveles estratégicos hacia los operativos y tácticos, traduciendo las necesidades en objetivos concretos.

Consecuentemente, la coordinación horizontal y la orientación vertical emergen como los principios cardinales para la conducción eficaz de las operaciones de información. La primera garantiza la integración y sincronización de las CRI para maximizar su impacto, mientras que la segunda asegura que dicho impacto esté alineado con los objetivos estratégicos establecidos por los niveles estratégicos.

### **Capacidades Relacionadas con la Información**

**Comunicación Social Aplicativa al Combate.** COSACO “es 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” (ROB 00-01, 2015, págs. VII-30).

Esta operación complementaria emerge como la entidad más análoga a las OI dentro de las opciones del Ejército Argentino. Esta actividad se llevará a cabo por elementos con organización, capacitación y adiestramiento especial con el propósito de acometer tal fin.

**Relaciones de ejército y comunicación institucional.** Esta capacidad será coordinada por un Oficial integrante de cualquier estado mayor para asesorar y asistir al comandante respecto de la información que será transmitida a la tropa, a la población o a los medios de comunicación social. En esta sintonía, también “llevará las relaciones de la fuerza con otras Fuerzas Armadas, con la comunidad y organismos estatales, a la vez que se encarga de las misiones de ceremonial del elemento en cuestión” (ROD 71-01-1, 2022, págs. IV-7).

**Asuntos Civiles (en adelante AACC).** Esta actividad será llevada a cabo en los diversos comandos por la figura del C6 o jefe de AACC que según el reglamento de Organización y Funcionamiento de los Estados Mayores – Tomo I (2022), asesorará y asistirá al comandante y al estado mayor en relación al territorio propio, aliado, liberado u ocupado en lo que respecta a gobierno, economía, servicios públicos y otros de interés.

Al establecer, mantener, influir o aprovechar las interacciones entre las fuerzas militares y diversas entidades gubernamentales y no gubernamentales, las labores de AACC poseen la característica de poder influir y ser influenciadas por las OI. Al igual que las estrategias de comunicación institucional, estas relaciones también pueden subsistir durante períodos de paz. La función de asuntos civiles ha delineado protocolos para llevar a cabo procedimientos tanto previos, como durante y posteriormente al conflicto (RFP 37-01, 1967, pág. 7). El rendimiento satisfactorio de la gestión de los AACC no solo derivará en una mejor calidad de las interacciones con la población, sino que además contribuirá a una percepción más positiva de la propia fuerza.

La función de AACC y las OI, a pesar de compartir similitudes, persiguen objetivos que difieren en su enfoque. En las OI, durante la mayoría de las circunstancias, el propósito radica en afectar al adversario, aunque simultáneamente puede ejercer influencia sobre poblaciones aliadas o neutrales. En paralelo, las actividades de AACC se concentran en interacciones con poblaciones amisto-

sas o imparciales, si bien en diversas instancias también pueden repercutir en audiencias adversarias. Por ende, “es importante la integración efectiva de AACC con otras CRI, y es fundamental contar con un representante de AACC en el personal que dirija las OI” (Estados Unidos, 2014, págs. II-7).

**Inteligencia táctica.** La inteligencia táctica “proporcionará conocimiento sobre el enemigo y el ambiente geográfico, a fin de satisfacer las necesidades del comandante táctico, para adoptar resoluciones, apoyar el planeamiento y conducir las operaciones de combate” (ROD 11-01, 2008, pág. 3)

En la República Argentina el rol de la inteligencia se ve estrictamente limitado por la ley 25.520 de 2001 Ley de Inteligencia Nacional, la cual en su texto reza: “ningún organismo de inteligencia podrá influir de cualquier modo en la situación institucional, política, militar, policial, social y económica del país, en su política exterior, en la vida interna de los partidos políticos legalmente constituidos, en la opinión pública, en personas, en medios de difusión o en asociaciones o agrupaciones legales de cualquier tipo” 26 julio 2001 No. 25.520.

Los países de la región utilizan esta CRI para proporcionar inteligencia sociocultural centrada en la población y establecimientos de redes físicas, incluida la información transmitida a través de esas redes, ya que ayuda en gran medida a los estados mayores a determinar el efecto adecuado para provocar la respuesta específica deseada.

**Operaciones con Fuerzas Especiales (en adelante FFEE).** “Las operaciones de FFEE son operaciones especiales abiertas o encubiertas conducidas por FFEE, caracterizadas por la necesidad de aplicar una combinación de medios indirectos y eventualmente directos, violentos y no violentos, para el logro de objetivos militares” (ROB 00-01, 2015, págs. VII-59).

Otra operación de significativa relevancia en el ámbito de las FFEE es la exploración de fuentes protegidas. Esta modalidad operativa proyecta su influencia sobre la dimensión lógica del dominio de la información, al emprender esfuerzos dirigidos a transgredir la salvaguarda de distintas fuentes, con el propósito de obtener información de sustancial valor estratégico que abogue en gran medida por la mejora del PTD.

**Guerra Electrónica (en adelante GE).** “Las operaciones de GE son aquellas cuyas acciones

implican el uso de energía electromagnética para controlar el espectro electromagnético, permitir su empleo efectivo por la propia fuerza y/o atacar al enemigo en ese ambiente” (ROB 00-01, 2015, págs. VII-26).

En el ámbito de las OI, las operaciones de GE serán implementadas en la dimensión física del dominio de la información. La relevancia de las comunicaciones se erige como un pilar fundamental en el PTD de cualquier entidad organizacional, al permitir tanto la transmisión como la recepción de órdenes, así como el acceso a información esencial para mejorar la conciencia situacional del comandante.

**Ciberdefensa.** “Son el conjunto de acciones que se desarrollan en el ciberespacio para prevenir, destacar, identificar, anular, impedir, evitar, contrarrestar, contener o repeler una amenaza o agresión cibernética sea esta inmediata, latente o potencial, a fin de permitir el empleo del instrumento militar de la Nación” (ROB 00-01, 2015, págs. VII-54).

Dentro del dominio de la información, las acciones relativas a la ciberdefensa ejercen un impacto directo y de considerable relevancia en la dimensión lógica. Esta dimensión constituye el espacio donde la información se almacena, gestiona y protege, por lo que actúa sobre la integridad de los mensajes. No obstante, cabe destacar que dichas acciones también pueden proyectarse hacia la dimensión física, como en el caso de las acciones contra puntos de acceso inalámbrico, o en dirección a la dimensión cognitiva, a través de las influencias sobre las personas que operan detrás de las interfaces digitales y que, al estar conectados en línea, facilitan los PTD.

**Velo y engaño.** “Es una operación complementaria que busca ocultar al enemigo las intenciones o acciones que realizarán las propias Fuerzas, a través de la ejecución de una serie de acciones coordinadas y mediante el empleo de medios especiales” (ROB 00-01, 2015, págs. VII-36).

Dentro de este contexto, dos actividades operacionales ostentan una relevancia destacada: en primer lugar, el velo cuya orientación informativa persigue el objetivo de mantener el resguardo de determinados datos e información ante el enemigo. La otra actividad se conoce como el engaño, caracterizada por la intención de suministrar información al enemigo, aunque con el rasgo distintivo de

que esta información es deliberadamente inexacta o ficticia en su naturaleza. Como agregado a esta conclusión Risso Patrón (2015, pág. 18) expone que este engaño debe ser perpetrado como el ataque principal, ya que es muy difícil cambiar la percepción del enemigo.

### **Conclusiones Parciales del Capítulo**

En el marco de este capítulo, se ha logrado establecer una comprensión integral de las OI en el nivel operacional, destacando sus elementos definitorios y su aplicabilidad en diversos contextos. A través de un análisis comparativo de doctrinas nacionales e internacionales, se identificaron aspectos fundamentales que orientan el desarrollo y la ejecución de estas operaciones. Entre estos se destacan el enfoque multidimensional, que abarca las dimensiones físicas, lógica y cognitiva del dominio de la información, y la integración de CRI como pilar central para alcanzar los efectos deseados en el proceso de toma de decisiones adversarias.

El análisis doctrinal evidenció diferencias conceptuales significativas entre los enfoques adoptados por países como Argentina, Estados Unidos, Brasil y Chile. Cada definición refleja prioridades estratégicas y operativas específicas, desde la precisión en el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones hasta la necesidad de sincronización meticulosa de capacidades para influir en audiencias objetivo. Estas variaciones subrayan la importancia de adaptar las OI a las características particulares de cada TO y a los objetivos estratégicos nacionales.

Asimismo, el capítulo destacó la importancia de las CRI en la planificación y ejecución de las OI. Capacidades como la comunicación social aplicada al combate, la inteligencia táctica, la guerra electrónica y la ciberdefensa son elementos clave que, al ser coordinados de manera efectiva, potencian la capacidad de influir en el adversario y de proteger los propios procesos de toma de decisiones. Además, se ha subrayado la necesidad de una mayor especialización y estructuración de estas capacidades dentro de las Fuerzas Armadas Argentinas para garantizar su eficacia y adaptabilidad en escenarios contemporáneos.

### Capítulo 3

#### **Coordinaciones Interagenciales para la Eficacia de las Operaciones de Información**

##### ***Propósito del Capítulo***

Identificar las coordinaciones interagenciales necesarias para la eficiencia de la Operaciones de Información.

##### ***Recapitulación de conceptos claves.***

En el primer capítulo, se realizó una clasificación exhaustiva de las agencias intervinientes en el TO, organizándolas en cinco grupos principales: organismos supranacionales, organizaciones no gubernamentales, organismos gubernamentales, empresas estatales y empresas privadas. Además, se analizó el dominio de la información, identificando las dimensiones que lo componen y su relevancia para las operaciones en el TO.

En el segundo capítulo, se desarrolló el concepto de operaciones de información, definiéndolas e identificando los procesos necesarios para su ejecución eficaz. Durante este análisis, se establecieron los principios fundamentales de las operaciones de información: la coordinación horizontal y la orientación vertical. Asimismo, se detallaron las capacidades informativas con las que cuenta el instrumento militar presente en el TO, resaltando su importancia para la planificación y conducción de estas operaciones.

En este tercer capítulo, se abordarán las coordinaciones interagenciales clave necesarias entre el instrumento militar terrestre y las agencias intervinientes en el TO. Estas coordinaciones son fundamentales para garantizar el éxito de las operaciones de información, cuyo objetivo principal es influir en el proceso de toma de decisiones del adversario. Este análisis se fundamentará en los principios básicos previamente definidos y en la identificación de las capacidades específicas requeridas para interactuar con cada tipo de agencia.

##### **Principios básicos de las OI aplicados a la interagencialidad.**

La orientación vertical en las operaciones de información es esencial para garantizar que el mensaje diseñado por los niveles superiores del mando se mantenga coherente y alineado a lo largo

de toda la estructura operativa. Este principio no solo aplica dentro de las Fuerzas Armadas, sino también debe hacerlo en las interacciones con las agencias involucradas en el TO.

Es crucial que las agencias participantes respeten y reflejen el mensaje estratégico establecido por las esferas más altas del mando. Esto no solo se logra mediante las comunicaciones verbales o escritas, sino también a través de las acciones realizadas por estas agencias. Las acciones inconsistentes con el mensaje pueden debilitar la narrativa estratégica o incluso generar contradicciones, lo que se conoce como fratricidio de la información y que se mencionó en el segundo capítulo.

Para evitar conflictos de información, el Comandante del TO debe establecer directrices claras que orienten a todas las agencias participantes, asegurando que sus actividades y mensajes refuercen la narrativa deseada. Esto requiere una articulación efectiva desde los niveles superiores hacia los inferiores, de manera que las necesidades informacionales estratégicas se traduzcan en efectos concretos en las operaciones.

La coordinación horizontal es igualmente crítica en las operaciones interagenciales, ya que muchas de estas agencias trabajan de forma conjunta con las Fuerzas Armadas dentro del TO. Este trabajo colaborativo requiere sincronizar tanto las comunicaciones como las acciones para garantizar un mensaje unificado que fortalezca los objetivos establecidos. Sin embargo, en el TO no sólo se va a trabajar con agencias estatales sino que algunas no van a responder a los intereses de éste por tratarse de agencias privadas, internacionales o supranacionales.

Las agencias que dependen directamente del Estado, como las fuerzas de seguridad, empresas estatales, ministerios, direcciones y secretarías, suelen tener una mayor predisposición a colaborar. Con estas agencias, es posible alcanzar una coordinación estrecha, asegurando que tanto sus mensajes como sus acciones contribuyan al objetivo estratégico de las operaciones de información.

Por otro lado, algunas agencias, como las organizaciones no gubernamentales o empresas privadas, no necesariamente responden a los intereses de la nación. Sin embargo, es fundamental establecer al menos un nivel mínimo de coordinación, que permita reducir la divergencia de mensajes y evitar que sus comunicaciones o acciones contradigan los objetivos planteados. Este enfoque no

busca alinearlas completamente, sino mitigar posibles impactos negativos sobre las audiencias objetivo.

La integración de estos principios permite maximizar la eficacia de las operaciones de información interagenciales. Una orientación vertical clara asegura que todas las actividades sean coherentes con el objetivo estratégico, mientras que la coordinación horizontal refuerza el mensaje mediante la sincronización de esfuerzos. Ambas dimensiones son indispensables para influir de manera efectiva en las audiencias objetivo y neutralizar la narrativa adversaria.

### **Procedimientos para la coordinación interagencial**

La coordinación interagencial en un TO requiere procedimientos claros y efectivos para asegurar una interacción eficiente entre las diferentes agencias y actores involucrados. Este esfuerzo debe distinguirse entre el nivel estratégico, liderado por el Estado Mayor del TO, y el nivel táctico a cargo de los componentes subordinados.

El Estado Mayor del TO desempeña un rol central al mantener una relación directa con agencias nacionales, organismos supranacionales y fuerzas de seguridad. En este nivel, resulta esencial establecer líneas de comunicación formales con cada entidad para garantizar un flujo continuo de información que permita sincronizar los mensajes y coordinar acciones conjuntas que los refuercen. Este esfuerzo podría incluir la designación de puntos focales específicos dentro de cada agencia, lo que facilitaría la alineación de objetivos y la resolución de posibles conflictos informativos. Además, la realización de reuniones periódicas con representantes de estas agencias reforzaría la integración de sus actividades en el marco de las OI. En el caso de los organismos supranacionales, sería útil articular objetivos comunes a través de grupos de trabajo interagenciales, asegurando que las prioridades internacionales complementen las necesidades del TO.

Por su parte, los componentes subordinados concentran su labor en actores locales como gobiernos provinciales, fuerzas de seguridad locales, empresas estatales y privadas, así como organizaciones no gubernamentales (en adelante ONG). Este nivel de interacción, más cercano a la ejecución, requeriría la asignación de oficiales de enlace que faciliten la coordinación con estos actores. El tra-

bajo con los gobiernos provinciales y fuerzas de seguridad locales, por ejemplo, se enfoca en la alineación de esfuerzos operativos y logísticos, mientras que las interacciones con empresas y ONG demandan protocolos más flexibles, dado que algunas de estas organizaciones no responden directamente a los intereses de la nación. Sin embargo, sería vital la interacción con estas entidades para reducir posibles contradicciones en los mensajes dirigidos a las audiencias objetivo.

La comunicación fluida entre niveles estratégico, operacional y táctico, así como entre las diversas agencias involucradas, puede beneficiarse de la implementación de herramientas digitales que permitan el intercambio seguro de información en tiempo real. De esta manera, tanto el Estado Mayor del TO como los componentes subordinados podrían garantizar que las acciones y mensajes de todas las partes contribuyan al objetivo general de las OI.

## **Factores claves para el éxito de las coordinaciones**

### ***Identificación de Objetivos Comunes***

El primer paso hacia una coordinación efectiva entre el Estado Mayor del TO, los componentes subordinados y las diversas agencias intervinientes es identificar objetivos comunes que alineen intereses y esfuerzos. Esta identificación facilita la construcción de relaciones colaborativas y refuerza la legitimidad de las operaciones.

Por ejemplo, el Estado Mayor a través de su C9 y su Comando de Asuntos Civiles (en adelante AACC) puede trabajar en conjunto con agencias gubernamentales para garantizar que la población civil no interfiera con las operaciones militares, mientras que las ONG podrían buscar garantizar la fluidez de corredores humanitarios que permitan la evacuación de civiles. Este objetivo común reduce el impacto negativo sobre la población y minimiza posibles tensiones entre los actores humanitarios y las Fuerzas Armadas (en adelante FFAA).

Asimismo, las FFAA y empresas estatales pueden o no compartir el objetivo de asegurar la continuidad de servicios esenciales como electricidad, agua potable o transporte público. Si así fuera, las empresas buscarían evitar interrupciones que afecten su operación, mientras que las Fuerzas Armadas desean preservar la confianza pública en sus acciones.

En el caso de los componentes subordinados, pueden buscar objetivos comunes con ONG locales que operen en programas de asistencia social, por ejemplo, estableciendo áreas seguras para la distribución de ayuda humanitaria. Por otro lado, las empresas privadas, como proveedores logísticos o de telecomunicaciones, pueden alinear intereses con las FFAA para mantener cadenas de suministro críticas o garantizar la conectividad en áreas operativas.

Identificar estos puntos en común no solo promueve la cooperación, sino que también facilita la integración de mensajes y acciones dirigidas a las audiencias objetivo, maximizando el impacto de las operaciones de información.

### ***Adecuación de las prioridades entre agencias***

Las prioridades de las agencias involucradas pueden diferir significativamente, lo que genera tensiones que deben ser gestionadas para evitar retrasos o conflictos que afecten las operaciones. Algunas estrategias y mecanismos útiles para resolver estas diferencias podrían incluir:

**Reuniones de Coordinación Periódicas:** Reuniones con representantes del Estado Mayor del TO, los componentes subordinados y las agencias clave para analizar agendas, identificar discrepancias y buscar puntos de encuentro. En ellas, es fundamental priorizar la transparencia y la comunicación abierta.

**Establecimiento de Protocolos de Resolución de Conflictos:** Crear protocolos predefinidos para gestionar desacuerdos, como la designación de mediadores o la creación de comités conjuntos, puede acelerar la toma de decisiones cuando surgen diferencias. La participación de un Oficial de Operaciones de Información sería clave para dirigir estos protocolos.

**Designación de Puntos Focales:** Asignar oficiales de enlace específicos para tratar con cada agencia permite una comunicación más directa y personalizada, ayudando a reconciliar prioridades y reducir la burocracia.

**Flexibilidad en la Agenda Operativa:** Incorporar la posibilidad de ajustes en los planes iniciales en función de las prioridades compartidas, respetando siempre el objetivo estratégico principal.

### ***Flexibilidad en la Planificación y Ejecución***

La flexibilidad en la planificación y ejecución de las operaciones de información es un elemento esencial para enfrentar los desafíos que plantea un entorno operativo caracterizado como Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo (en adelante VICA). Este tipo de entorno exige la capacidad de ajustar los planes en respuesta a cambios repentinos, manteniendo al mismo tiempo la coherencia y eficacia del mensaje estratégico que se busca transmitir.

Desde el inicio del proceso de planeamiento, es fundamental considerar posibles escenarios alternativos que permitan adaptar las acciones sin comprometer los objetivos principales. La creación de planes con una estructura modular, donde las diferentes actividades estén interrelacionadas pero puedan ejecutarse de forma independiente, resulta particularmente útil. Esto no solo permite modificar o reorganizar ciertas acciones según las circunstancias, sino que también asegura que el impacto de estos ajustes sea mínimo sobre la operación en su conjunto.

Además, es crucial que tanto el Estado Mayor del TO como las agencias intervinientes establezcan criterios claros para determinar cuándo y cómo realizar modificaciones en los planes. Estos criterios deben estar fundamentados en la dinámica del entorno y en las reacciones de las audiencias objetivo, evitando que los cambios generen contradicciones en los mensajes emitidos. Por ello, la planificación debe incluir herramientas que permitan medir el impacto de las decisiones y orientar las adaptaciones necesarias.

La flexibilidad también depende en gran medida de la preparación del personal. Es necesario capacitar a todos los actores involucrados, tanto los Estados Mayores Militares como las agencias civiles, para que puedan responder de manera ágil a las demandas del entorno. La capacidad de gestionar el cambio y actuar con rapidez es clave para garantizar que las modificaciones no afecten la coherencia del mensaje estratégico.

### **Conclusiones parciales del capítulo**

El tercer capítulo ha servido como puente integrador entre los conceptos planteados en los dos primeros capítulos y el objetivo general del trabajo. Partiendo de la clasificación de agencias

intervinientes en el teatro de operaciones, realizada en el capítulo uno, y del análisis de las operaciones de información y sus principios fundamentales abordados en el capítulo dos, este capítulo ha buscado identificar las coordinaciones interagenciales esenciales para garantizar la eficacia de las operaciones de información en un entorno operativo que será generalmente VICA.

Uno de los principales aportes de este capítulo ha sido destacar la importancia de los principios básicos de las operaciones de información, la coordinación horizontal y la orientación vertical, cuando se aplican a un contexto interagencial. La coordinación horizontal se reveló como un factor clave para integrar los esfuerzos de las agencias, alineando sus acciones y mensajes hacia un objetivo común, mientras que la orientación vertical demostró ser fundamental para mantener la coherencia estratégica en todos los niveles, evitando contradicciones o fratricidio de la información.

También se buscó establecer procedimientos específicos para garantizar estas coordinaciones. El Estado Mayor del TO fue identificado como el principal articulador de las relaciones con agencias gubernamentales y supranacionales, mientras que los componentes subordinados tienen un papel más directo en la interacción con gobiernos locales, empresas privadas y ONG. El trabajo articulado con estas agencias asegura que las acciones y mensajes de cada actor estén alineados con la estrategia general, maximizando la sinergia operativa.

En el análisis de los factores clave para el éxito de estas coordinaciones, se subrayó la importancia de identificar objetivos comunes entre las Fuerzas Armadas y las agencias intervinientes. Este enfoque permite articular esfuerzos en áreas de interés compartido, como la protección de la población civil o el mantenimiento de servicios esenciales. Asimismo, se abordó la resolución de diferencias de prioridades mediante mecanismos como reuniones de coordinación y el establecimiento de líneas de comunicación claras, que fomentan el diálogo y la búsqueda de soluciones consensuadas.

Por último, se destacó la necesidad de incorporar flexibilidad en la planificación de las operaciones, reconociendo que el entorno operativo VICA exige la capacidad de adaptarse sin comprometer los objetivos estratégicos. La flexibilidad fortalece la respuesta operativa, y también permite a las agencias ajustar sus acciones para mantener la coherencia y eficacia del mensaje emitido.

## Conclusiones

Este trabajo ha analizado en profundidad las operaciones interagenciales y de información en el nivel operacional, con el propósito de explicar las coordinaciones necesarias entre el comando operacional y las diversas agencias estatales y no estatales que actúan dentro del dominio informacional en un teatro de operaciones de corta duración. Este enfoque es crucial para comprender cómo las dinámicas entre actores diversos pueden influir en el éxito de las operaciones militares y garantizar una intervención efectiva y alineada con los objetivos estratégicos nacionales.

A lo largo del desarrollo del trabajo, se definieron conceptos clave como las operaciones interagenciales y su relación con el dominio de la información, entendido este como un espacio de convergencia donde interactúan organismos gubernamentales, supranacionales, empresas estatales y privadas, así como organizaciones no gubernamentales. Esta interacción se enmarca en un entorno caracterizado por la complejidad, la volatilidad y la necesidad de generar sinergias efectivas entre actores que muchas veces persiguen objetivos diversos.

El análisis también permitió identificar cómo las operaciones de información, cuando se ejecutan en coordinación con actores interagenciales, pueden potenciar el impacto en las audiencias objetivo y contribuir al logro de los objetivos operacionales. Se subrayaron principios fundamentales como la necesidad de una coordinación horizontal, que permita integrar los esfuerzos y capacidades de las agencias, y una orientación vertical, que garantice la coherencia en los mensajes emitidos desde el nivel estratégico hasta el táctico. Además, se analizaron los procedimientos operativos y los factores clave para asegurar la efectividad de estas coordinaciones, destacando la importancia de identificar objetivos comunes entre las agencias, resolver diferencias de prioridades y mantener flexibilidad en la planificación.

En este sentido, se evidenció que el éxito de las operaciones interagenciales y de información radica en la capacidad del Estado Mayor para establecer relaciones fluidas con organismos nacionales y supranacionales, mientras que los componentes subordinados deben interactuar de manera efectiva con actores locales, ONG y empresas privadas. Este enfoque dual permite atender las demandas

de distintos niveles de interacción y adaptarse a las características específicas de cada entorno operativo.

En síntesis, este trabajo destaca que las operaciones interagenciales y de información exigen un enfoque altamente coordinado y adaptativo, donde la integración horizontal y la coherencia vertical son elementos indispensables para garantizar que las acciones de todos los actores contribuyan a un objetivo común. Además, el establecimiento de procedimientos claros, el diálogo constante y la flexibilidad emergen como pilares fundamentales para manejar la complejidad del dominio de la información, especialmente en contextos operativos caracterizados por su corta duración y alta intensidad.

## Referencias

- Alvarez, E. M. (2022). *La estructura de un órgano de dirección de Operaciones de Información a nivel CTTO*. Ciudad de Buenos Aires: Escuela Superior de Guerra.
- Boyd, J. (1976). *Destruction and Creation*.
- Brasil. (2019). *Manual de Campanha Operações de Informação*. Ministerio da Defesa.
- Brasil. (2020). *Operações Interagencia*. Ministerio de Defensa.
- Chile. (2014). *Operaciones de Información Conjunta*. Ministerio de Defensa.
- Clark, B. (2010). Las operaciones de información como elemento disuasivo para el conflicto armado. *Military Review*, 2 a 11.
- Clausewitz, C. (2014). *De la Guerra*. Madrid: La esfecra de los libros.
- EMCOFFAA. (2023). *Conceptos Generales sobre la concepción estratégica de “Capas, Restricción de Áreas y de Operaciones Multidominio”*. Escuela Superior de Guerra.
- Estados Unidos. (1984). *Overt Psychological Operations Conducted by the Hilitary Services in peacetime and in contingencies Short of Declared War*. Department of Defense.
- Estados Unidos. (2014). *Information Operations*. U.S. Army.
- Estratégicos, I. E. (2024). La desinformación como arma de guerra. *Boletín Electrónico del Instituto*.
- Henley, L. D. (2000). *The RMA After Next*. Parameters.
- Masetti Pereira, M. (2014). *Las Operaciones Interagenciales en un Área Operacional Conjunta en Brasil*. CABA: EMCO.
- Merino, J. (2020). *Inteligencia del nivel operacional en las relaciones interagenciales*. ESGC.
- PC 00-01. (2023). *Doctrina Básica Para la Acción Militar Conjunta*. Estado Mayor Conjunto.
- PC 00-02. (2019). *Glosario de términos de empleo militar para la acción militar conjunta*. Estado Mayor Conjunto.
- PC 20-01. (2023). *Planeamiento para la Acción Militar Conjunta*. Buenos Aires: Estado Mayor Conjunto.
- Pizarroso Quintero, A. (2009). Aspectos de propaganda de guerra en los conflictos armados más

recientes. *Redes.Com*.

Policante, O. (2019). *El desarrollo de operaciones interagenciales dentro del nivel operacional en un contexto de guerra híbrida en el conflicto de Ucrania durante el 2014*. CABA: EMCO.

RC 15-01. (2007). *Asuntos Territoriales*. Estado Mayor Conjunto.

República Argentina. (2001). Ley de Inteligencia Nacional. Congreso de la Nación Argentina.

República Argentina. (2006). Decreto Ministerial 727/06. Ministerio de Defensa.

República Argentina. (2018). Decreto Ministerial 682/18. Ministerio de Defensa.

RFP 37-01. (1967). *Funciones de Asuntos Civiles - Servicios Públicos*. Ejército Argentino.

Risso Patrón, H. (2015). El engaño en la conducción de las operaciones militares. *La Revista de la Escuela Superior de Guerra*, 7 - 93.

ROB 00-01. (2015). *Conducción para las Fuerzas Terrestres*. Ejército Argentino.

ROD 00-01. (1966). *Conducción del Apoyo de Asuntos Civiles*. Ejército Argentino.

ROD 03-01-I. (2019). *Artillería de Campaña - Conceptos Rectores Tomo I*. República Argentina: Ejército Argentino.

ROD 05-01. (2017). *Conceptos Básicos sobre Sistemas de Comunicaciones, Informática y Guerra Electrónica de la Fuerza*. Ejército Argentino.

ROD 11-01. (2008). *Inteligencia táctica*. Ejército Argentino.

ROD 71-01-1. (2022). *Organización y funcionamiento de los estados mayores - tomo I*. Ejército Argentino.

ROP 66-04. (2021). *Combate Cercano Restringido para Tropas de Operaciones Especiales*. Ejército Argentino.

Singer, P. W. (2018). *Like War*. Boston: Houghton Mifflin Harcourt.

Soldad, R. L. (2018). *Particularidades de las operaciones en ambiente interagencial que el comandante operacional debe que tener en cuenta en su planeamiento*. CABA: ESGCFFAA.

Trejo, A. O., & Trejo, P. J. (2022). El nivel operacional y la organización de los teatros de operaciones durante la Guerra de Malvinas. *Visión Conjunta*, 16 - 30.

Unión Europea. (2023). *Resolución sobre la injerencia extranjera en todos los procesos democráticos de la Unión Europea, incluida la desinformación*. Parlamento Europeo.