



Facultad del Ejército  
Escuela Superior de Guerra  
“Tte Gr1 Luis María Campos”



## **TRABAJO FINAL INTEGRADOR**

**Título: “El empleo de las redes sociales en los conflictos armados actuales.  
Operaciones Pilar Defensivo y Margen Protector”.**

**Que para acceder al título de Especialista en Conducción Superior de OOMMTT,  
presenta el Mayor Sebastian Pedro Oscar Narvaez.**

**Director de TFI: CR (R) Mg Augusto Cayo.**

**Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 24 de febrero de 2020.**

## **Resumen**

Los avances tecnológicos en materia de comunicación y conectividad, y el fenómeno de la globalización están produciendo cambios significativos en las formas de llevar a cabo la guerra. En el desarrollo de los conflictos armados actuales, en los cuales las características híbridas de la guerra están cada vez más presentes, se pone de manifiesto la importancia de las redes sociales como una herramienta útil para difundir la propia visión del conflicto e influir en la percepción de la opinión pública, dada su accesibilidad y poder de penetración.

En este contexto, es necesario que los conductores militares comprendan la importancia de lograr la iniciativa y la superioridad informativa en este nuevo aspecto del ambiente operacional, dadas las necesidades de anticiparse en la difusión del propio discurso acerca del conflicto y las repercusiones que pueden tener pequeños hechos tácticos en los más altos niveles de la conducción.

Es por ello que analizaremos como emplearon la red social Twitter las Fuerzas de Defensa de Israel en las Operaciones Pilar Defensivo y Margen Protector con la finalidad de establecer una serie de pautas que sean de utilidad para el Ejército Argentino al momento de definir una estrategia comunicacional basada en las redes sociales.

## **Palabras clave**

Nuevas tecnologías de la información y comunicación - Redes sociales – Conflictos armados actuales –Fuerzas de Defensa de Israel – Hamas – Operación Pilar Defensivo – Operación Margen Protector – Twitter – Opinión pública – Propaganda

## Tabla de contenidos

Introducción .....	1
Antecedentes y justificación del problema .....	1
Planteo del problema .....	5
Objetivos de la investigación .....	6
Marco teórico .....	6
Metodología empleada .....	14
Capítulo 1: El papel de las redes sociales en los conflictos armados actuales .....	16
Conclusiones parciales .....	28
Capítulo 2: El empleo de las redes sociales por parte de las FDI en la operación Pilar	
Defensivo .....	29
La operación Pilar Defensivo .....	29
El empleo de las redes sociales en la Operación Pilar Defensivo .....	31
Conclusiones parciales .....	35
Capítulo 3: El empleo de las redes sociales por parte de las FDI en la operación Margen	
Protector .....	37
La operación Margen Protector .....	37
El empleo de las redes sociales en la Operación Margen Protector .....	38
Conclusiones parciales .....	41
Capítulo 4: Pautas de empleo de las redes sociales en conflictos armados actuales .....	43
Conclusiones Finales .....	49
Lista de referencias .....	51

## **Introducción**

La historia militar reciente demuestra que cada vez es mayor la incidencia de los medios de comunicación social y en particular de las redes sociales como factor de influencia y formadores de la opinión pública. Es por ello que constituye uno de los factores políticos y sociales del ambiente operacional que debe ser considerado en el diseño de las operaciones militares, dado su poder de penetración en tiempo real y a una gran cantidad de audiencias, lo cual indefectiblemente será un condicionante en la toma de decisiones.

Mediante el presente trabajo se busca establecer una serie de pautas a tener en cuenta para el empleo de las redes sociales digitales en base a las experiencias de otras fuerzas armadas que permitan su posible aplicación en la ejecución de operaciones militares por parte del Ejército Argentino, destacando la importancia de tomar la iniciativa en el empleo de las redes sociales como elemento integrante del ambiente operacional para influir en la opinión y percepción de los individuos involucrados en el conflicto.

### **Antecedentes y justificación del problema**

Ya desde el año 2010, las masivas manifestaciones populares que tuvieron lugar en el marco de las denominadas primaveras árabes pusieron en evidencia la enorme capacidad de las redes sociales para movilizar las masas y como medio de propaganda y desinformación.

Actualmente las principales potencias, están realizando grandes inversiones en materia de comunicación social dentro de la denominada guerra híbrida, combinando operaciones convencionales, operaciones de información y ataques a través del ciberespacio, donde tiene una gran importancia la construcción de la narrativa de cada actor y su difusión, dada la enorme conectividad global actual.

La búsqueda de debilidades enemigas y su explotación a través de las redes sociales

toma cada vez mayor relevancia, dado el poder multiplicador en tiempo real que brindan estas redes.

El propio Jefe de Estado Mayor de las Fuerzas Armadas de la Federación Rusa, expuso la necesidad de prepararse para combatir un nuevo tipo de guerra híbrida que puso de manifiesto en lo que se conoce como Doctrina Gerasimov. Allí se establece la importancia de desarrollar operaciones masivas de desinformación empleando además de las cadenas de televisión y prensa, las redes sociales.

Es tal la influencia de las redes sociales en la actualidad que Rusia ha sido acusada de interferir en las elecciones presidenciales de los Estados Unidos de América del año 2016 y de llevar adelante una campaña a través de las redes sociales para influir en el proceso de salida del Reino Unido de la Unión Europea, conocido como Brexit. En este contexto, se estima que cuentas rusas falsas de Twitter postearon hasta 45.000 tweets sobre el Brexit, antes de producirse el referéndum. Además, Twitter identificó casi 4.000 cuentas relacionadas a la Agencia de Investigación de Internet rusa responsable de difundir más de 2 millones de tweets relacionados a las elecciones presidenciales de los Estados Unidos.

En enero de 2019 el Ejército de Tierra del Reino de España dispuso la creación de un Regimiento de Operaciones de Información con la misión de influir sobre las percepciones, conductas y actitudes de diferentes actores involucrados en un conflicto y la población en general, donde el empleo de las redes sociales tendrá un papel preponderante.

Dados estos antecedentes y su evolución a una velocidad cada vez mayor, es necesario analizar qué aspectos contempla nuestra doctrina al respecto y si es necesario profundizar los mismos para atender a las nuevas amenazas que representan las redes sociales en la ejecución de operaciones militares.

Los aspectos relacionados al empleo de redes sociales en los conflictos son escasos en la doctrina vigente del Ejército Argentino, desarrollada en forma muy genérica en el

Reglamento ROB-00-01 Conducción para las Fuerzas Terrestres, cuando hace referencia a los factores que componen el ambiente operacional, y dentro de ellos se especifica a los medios de información y su influencia en la opinión pública, pero sin especificar el empleo de las redes sociales en particular. (Ejército Argentino, 2015).

Por otra parte, en el desarrollo de las operaciones complementarias, dicho reglamento establece, en el marco de las operaciones de guerra de la información, las operaciones de comunicación social aplicada al combate (COSACO) cuya finalidad principal reside en influir en la percepción de las fuerzas propias, enemigas y neutrales respecto a determinados mensajes que se desea transmitir, mediante técnicas y procedimientos que aseguren la transmisión, recepción y correcta percepción e interpretación de uno o más mensajes contribuyentes a alcanzar los objetivos de las fuerzas terrestres. Estas operaciones serán ejecutadas por elementos de Fuerzas Especiales y organizaciones especiales de asuntos civiles, entre otras, pero la doctrina no profundiza en cuanto a organización, doctrina, procedimientos ni equipamiento de estos elementos.

El reglamento ROD-05-01 Conceptos básicos sobre Sistemas de Comunicaciones, Informática y Guerra Electrónica de la Fuerza, establece que el apoyo de comunicaciones para las operaciones complementarias de Comunicación social Aplicada al Combate podrá ejecutarse mediante el empleo de redes sociales de acceso por internet. (Ejército Argentino, 2016).

El Reglamento ROB-00-01 Conducción para las Fuerzas Terrestres, establece además como operación complementaria, las operaciones con Fuerzas de Resistencia Local (OFRL), cuya finalidad es la de hostigar, afectar la moral, perturbar, y engañar al enemigo; obligarlo a incrementar la seguridad de su propia retaguardia con elementos básicos de combate; afectar sus sistemas de comando y control; y afectar sus medios logísticos. (Ejército Argentino, 2015).

Al respecto, el reglamento ROD-05-01 Conceptos Básicos sobre Sistemas de Comunicaciones, Informática y Guerra Electrónica de la Fuerza, determina que se emplearán en forma intensiva las redes sociales como medio de comunicación con las Fuerzas de Resistencia Local (FRL) bajo el método de difusión. Asimismo, destaca la necesidad de contar con Instrucciones para el Empleo de las Comunicaciones (IEC) e Instrucciones para el Funcionamiento de las Comunicaciones (IFC) que contemplen claves, códigos y sistemas de autenticación que incrementen la seguridad de las comunicaciones a través de las redes sociales por parte de las Fuerzas de Resistencia Local. (Ejército Argentino, 2016).

En definitiva, la doctrina actual no profundiza en cuanto a procedimientos y concepto de empleo de las redes sociales en la ejecución de operaciones militares, y menos aún sobre el planeamiento de una estrategia de comunicación a través de las redes sociales.

Por otra parte, la Directiva de Política de defensa Nacional (DPDN) vigente a la fecha deja claro en el diagnóstico de la situación internacional, la creciente complejidad e incertidumbre del contexto en que se desenvuelven los Estados, con una creciente integración de las formas tradicionales y no tradicionales de agresión, haciendo referencia estas últimas a acciones no militares que buscan desestabilizar a la población y los gobiernos, mediante la combinación de todos los recursos disponibles, ya sean económicos, políticos, militares, diplomáticos, informáticos y ciberespaciales. (PEN, 2018).

Además, cada vez es más prioritario en los procesos de modernización que llevan a cabo los Estados, el empleo de nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (NTIC), siendo incluso las operaciones de difusión masiva de información falsa una de las tendencias de la última década. En definitiva, los conflictos armados actuales se llevan a cabo cada vez más, por debajo del umbral de violencia militar directa.

La Directiva de Política de Defensa Nacional (PEN, 2018), ha incorporado en su posicionamiento estratégico, a la utilización del ciberespacio con fines militares como un

riesgo a la defensa nacional, debiendo tenerse en cuenta, desde el punto de vista de las redes sociales, su explotación por parte de redes terroristas para reclutar personal y difundir propaganda. El creciente desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, sumado al aumento exponencial de la conectividad, ha convertido a este espacio del ambiente operacional como un ámbito más de agresión e influencia entre adversarios.

Es por ello por lo que esta directiva determina la importancia de actualizar al instrumento militar en estos aspectos haciendo hincapié en la política de ciberdefensa para reducir la explotación de las vulnerabilidades emergentes de la informatización y conectividad. En tiempo de paz, será una de las prioridades del instrumento militar, la vigilancia y control de los espacios soberanos, que incluye el ciberespacio.

Por otra parte, Riquelme (2016), en su Trabajo Final Integrador para la Especialización en Estrategia Operacional y Planeamiento Militar Conjunto titulado “Las redes sociales: su influencia y necesidad de empleo en las operaciones militares en el nivel operacional”, aborda el tema desde el punto de vista de la necesidad de utilizar las redes sociales como elemento para lograr la legitimidad del propio accionar ante la opinión pública, pero no establece pautas, procedimientos o métodos para alcanzar ese objetivo.

Las experiencias obtenidas por las Fuerzas de Defensa Israelíes en las Operaciones Pilar Defensivo y Margen Protector en cuanto al empleo de redes sociales como elemento de comunicación interna y externa de la organización, para influir en la percepción de la comunidad internacional y legitimar su accionar, pueden ser de utilidad para extraer experiencias y lecciones que brinden un aporte al Ejército Argentino en cuanto al uso de las redes sociales en el desarrollo de operaciones militares.

## **Planteo del Problema**

¿Cómo pueden emplearse las redes sociales en la ejecución de las operaciones militares por parte del EA?

## **Objetivos de la investigación**

**Objetivo general.** Elaborar pautas y aspectos a tener en cuenta en el empleo de las redes sociales en operaciones militares aplicable al Ejército Argentino, basado en las experiencias obtenidas de las operaciones Pilar Defensivo y Margen Protector.

### **Objetivos particulares.**

*Objetivo particular Nro 1.* Definir el papel de las redes sociales en los conflictos armados actuales.

*Objetivo particular Nro 2.* Analizar la metodología aplicada por las Fuerzas de Defensa Israelíes (FDI) en el empleo de la red social Twitter en la Operación Pilar Defensivo.

*Objetivo particular Nro 3.* Analizar la metodología aplicada por las Fuerzas de Defensa Israelíes (FDI) en el empleo de la red social Twitter en la Operación Margen Protector.

*Objetivo particular Nro 4.* Elaborar pautas generales de empleo de las redes sociales como herramienta de comunicación en el marco de un conflicto armado.

## **Marco teórico**

Como explica Pineda de Alcázar (2001), las corrientes teóricas clásicas o tradicionales de la comunicación, ya sea la americana o las europeas, que explican los procesos de comunicación a través de los medios tradicionales como la prensa, la radio y la televisión y su influencia en las masas, presentan actualmente limitaciones para abordar en forma integral el proceso de comunicación y no pueden dar respuesta frente a los avances en

materia de comunicación e información producidos en las últimas décadas.

Por ello, para delimitar los conceptos de comunicación y redes sociales abordaremos la presente investigación desde el punto de vista del cambio de paradigma que significó la irrupción de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (NTIC) en el modelo de comunicación social.

Según Castells (2006), las **tecnologías de la comunicación y la información** son un conjunto convergente de tecnologías desarrolladas en el campo de la microelectrónica, la informática, las telecomunicaciones, la televisión, la radio y la optoelectrónica. (p. 56)

Las NTIC comprenden, entre otras, la telefonía celular móvil, las redes digitales de banda ancha y fibra óptica, las comunicaciones de voz sobre protocolo de internet VOIP, plataformas de contenidos digitales como YouTube, y las redes sociales como Facebook y Twitter.

Durante el siglo XX el desarrollo de la televisión y la radio, junto a la transformación de la prensa como medio masivo, dio lugar a un formidable sistema de comunicación gubernamental, llamado sistema de comunicación de masas.

Vacas (2013) señala que esta comunicación de masas concedía un gran poder al emisor, ya que la retroalimentación del receptor no estaba en condiciones de ser proporcionada por la tecnología. Esto permitió a los gobiernos llegar cada vez a más cantidad de personas e influir sobre ellos. A través de la revolución que significó la incorporación de las NTIC ya no exista un nodo central de emisión, como fue la radio y la televisión, sino que se forma una red de múltiples redes interconectadas que no pertenecen a nadie y en la cual el esquema tradicional de comunicación vertical se ha convertido en un esquema horizontal de múltiples emisores y generadores de contenidos.

Este nuevo modelo de comunicación impone la necesidad de repensar las teorías de la comunicación. Las teorías clásicas establecían un emisor y un receptor como componentes de

la comunicación en una relación de intercomunicación unidireccional, al igual que las teorías de comunicación social o de masas. El desarrollo de las redes sociales deja obsoletas estas teorías presentando el modelo de comunicación multidireccional “que se caracteriza por tener la capacidad de enviar mensajes de muchos a muchos” (de la Torre, 2012, p. 7), y además con capacidad de generación de contenidos y mayor interacción por parte de los receptores del mensaje. Los emisores y receptores ya no se encuentran concentrados.

En las teorías de la comunicación clásica, el objeto de análisis son el emisor, el receptor y el contenido, pero dada la irrupción de las redes sociales, las personas son nodos de la red y el objeto de análisis ya no son los nodos o personas sino de la red (Castells, 1998).

Más aun, la capacidad de acción de la red no está instalada en los nodos sino en los vínculos.

“El análisis de las redes no presta tanta atención a los atributos de los actores que están en la red como a los vínculos que relacionan a unos con otros, para dar una posible explicación de la conducta de los actores implicados en la red” (Requena Santos, 1989).

Mientras que en la comunicación 1.0 los usuarios tenían un rol pasivo y eran tan solo receptores de información en un proceso unidireccional, en la actualidad la evolución de las redes de comunicaciones y su mayor capacidad de penetración han incrementado exponencialmente el volumen de información y la conexión entre personas e instituciones.

Esto ha establecido un nuevo modelo de comunicación, la **comunicación 2.0**, que implica un modelo de comunicación multidireccional en la cual el usuario es un actor activo en la generación de contenidos y el control de la red ya no es centralizado, sino que implica la participación de todos los usuarios en igualdad de condiciones (Herreros, 2008).

Según Herreros (2008), la **web 2.0** “es una plataforma de redes sociales de información en sentido amplio y general concerniente a muchos campos del conocimiento y

de la vida real” (p. 347). También abarca todo el amplio universo de servicios de datos e informaciones compartidos en red y con opciones de respuestas. Los usuarios son quienes establecen el interés y la valoración de cada información, dato o idea expuesta. Frente a la selección y valoración de la información que vienen efectuando los medios tradicionales o la web 1.0 (p. 347).

Un aspecto de suma relevancia en esta comunicación 2.0 son las **redes sociales**, que definimos como “espacios en los que se genera interacción social a través de identidades digitales (usuarios)” (Rivera, 2010). En estas redes sociales se combina información escrita con sonora, visual y audiovisual y, en función de la interpretación personal que los usuarios dan al conjunto de estas informaciones, nacen nuevos contenidos en la web.

Además, Castells (2000) sostiene que la nueva sociedad que nace desde mediados del siglo XX es fruto de las transformaciones tecnológicas asociadas a la información y al conocimiento. Este hecho origina un modelo caracterizado por su base informacional, de carácter global y la interconexión nodal. “Esa sociedad red es la sociedad que yo analizo como una sociedad cuya estructura social está construida en torno a redes de información a partir de la tecnología de información microelectrónica estructurada en Internet”.

Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, al transformar los procesos del procesamiento de la información, actúan en todos los dominios de la actividad humana y hacen posible establecer conexiones infinitas entre éstos (Castells, 2006).

Como dice Castells (2006), al explicar el paradigma de la tecnología de la información escrito por Christofer Freeman, el cambio de paradigma que implica las NTIC radica en el pasaje de una tecnología basada fundamentalmente en insumos de energía a otra tecnología basada en insumos de información derivados de las tecnologías de las comunicaciones.

En el marco de la comunicación 2.0, la comunicación institucional cobra mayor

importancia dado el nivel de penetración que aportan las NTIC, y es por ello por lo que es necesario definir la **comunicación institucional** como “una serie de mensajes que voluntariamente o no, emite toda institución. La comunicación es una dimensión esencial propia y específica de toda organización” (Ramos, 2002, p. 124).

Bajo este concepto, es de destacar que en la comunicación 2.0, la institución no se debe limitar a una comunicación unidireccional para informar al ciudadano, sino que debe buscar interactuar con él, y a su vez éste último, en su rol activo, interactuará con otros miembros de la red, en este modelo multidireccional de comunicación. El establecimiento de un buen sistema de comunicación externa será de suma importancia para toda organización.

En esta primera parte del marco teórico quedan definidos los conceptos relacionados a la comunicación y las redes sociales que se consideran necesarios para abordar el tema de investigación. La selección de este conjunto de conceptos obedece a la contemporaneidad de sus autores dado que el objeto de estudio se ha desarrollado con mayor preponderancia en la última década.

En segundo lugar, para definir los **conflictos armados actuales** y sus particularidades nos basaremos en conceptos de tres autores que han abordado esta temática. Martin Van Creveld y su visión de los conflictos de baja intensidad, los coroneles Liang y Xiangsui de la Fuerza Aérea de la República Popular China y su aporte a la importancia de emplear la tecnología para afectar a un enemigo superior y que es desarrollado en su libro Guerra Irrestricida y, finalmente, tomaremos la visión de Frank Hoffman en su libro Los Conflictos del Siglo XXI. El auge de las **guerras híbridas**.

Van Creveld (1991) cuestiona la teoría clausewitziana de la guerra y pone de manifiesto la incapacidad de los ejércitos convencionales actuales de enfrentar las amenazas del siglo XXI, caracterizados por los conflictos de baja intensidad.

Según este autor, la guerra convencional parece estar en las últimas etapas de abolirse

a sí misma y a medida que la guerra convencional desaparece, sin dudas que una nueva ocupará su lugar. Asimismo, sostiene que las Fuerzas Armadas nacionales han dejado de ser los protagonistas centrales de la actividad bélica, y dejan de ser la única forma a través de la cual los estados nacionales hacen la guerra.

Este autor pone de manifiesto que los ejércitos se equipan y adiestran para combatir en una guerra convencional que no se producirá nunca, y que deberían prepararse para ser empleados en conflictos de baja intensidad, en los cuales los beligerantes estarán entremezclados unos con otros y con la población civil.

“Hoy en día, el poder militar desplegado por las principales sociedades desarrolladas, tanto en “Occidente” como en “Oriente”, es casi irrelevante para cumplir con su tarea principal; en otras palabras, dicho poder militar es más una ilusión que una realidad.”  
(p. 15).

El desarrollo de armas nucleares ha sido decisivo para que no se produzcan conflictos armados directos entre las principales potencias, bajo la doctrina de la destrucción mutua asegurada, y sus diferencias son dirimidas en conflictos de baja intensidad en terceros países. Es por ello por lo que los conflictos posteriores a la segunda guerra mundial son considerados por Van Creveld como conflictos de baja intensidad.

Dicho con palabras de Van Creveld podemos definir entonces a las **guerras de baja intensidad** como conflictos entre estados y organizaciones políticas no estatales, así como otros entre organizaciones no gubernamentales.

Desde el punto de vista de Liang y Xiangsui (1999) los nuevos conflictos armados se caracterizarán por un enfrentamiento de fuerzas asimétricas en las cuales se deben explotar las ventajas que proporcionan la tecnología para afectar a un enemigo superior y se deben emplear todos los medios necesarios militares y no militares con organizaciones de todos los ámbitos del potencial nacional.

“Mientras que estamos viendo una reducción relativa de la violencia militar, al mismo tiempo, definitivamente estamos viendo un aumento de la violencia en los ámbitos político, económico y tecnológico” (como se cita en de la Corte Ibáñez (2014).

Lo esencial de los conceptos de Liang y Xiangsui es que la guerra deja de ser patrimonio exclusivo de los ejércitos y el empleo de sus sistemas de armas en el campo de batalla convencional; desde ahora esta se ejerce también por medio de la guerra de la información y el control de aspectos sensibles para una nación y la sociedad que vive en ella, como la economía, los recursos estratégicos y las comunicaciones (de la Corte Ibáñez, 2014).

Por otra parte, Hoffman (2005) aborda la temática de la **guerra híbrida**, en la cual convergen la diplomacia, el componente militar convencional y fuerzas irregulares, el componente civil que se materializa en protestas y manifestaciones, los medios de comunicación, que son utilizados para transmitir propaganda a bajo costo, el uso intensivo de redes sociales, noticias falsas, operaciones de desinformación, la ejecución de acciones en el ciberespacio, y factores económicos como sanciones y bloqueos. Es decir, se emplean todos los medios militares y no militares al alcance de los beligerantes.

En la guerra híbrida cualquier enemigo utiliza el empleo simultáneo y de adaptación de una compleja combinación de armas convencionales, la guerra irregular, el terrorismo y la conducta delictiva en la zona de combate para lograr objetivos políticos (Hoffman y Mattis, 2005).

Estos dos autores también definen que la guerra híbrida emplea armas convencionales combinado con acciones insurgentes, guerrilleras o terroristas, acompañadas de ataques a redes de comunicaciones e informáticas y guerra comercial.

Hoffman sostiene que las guerras híbridas pueden ser conducidas por estados o por una gran variedad de actores no estatales, por lo que las acciones que se llevan a cabo en este

tipo de guerra multimodal y multidimensional suelen ser dirigidas y coordinadas para lograr un efecto sinérgico, tanto en la dimensión física como en la psicológica del conflicto.

Para finalizar, destacaremos algunos conceptos que se han vertido en los últimos años relacionados a la guerra híbrida y su relación con las operaciones de información, en las que encuadramos el empleo de las redes sociales.

Un actor de la guerra híbrida desarrolla una estrategia de acción psicológica mediante operaciones de desinformación y propaganda, y además Fleming (2011) afirma:

“se caracteriza por poseer un mando y control descentralizado, por ejecutar las actividades militares y no militares distribuidas, por combinar acciones convencionales, irregulares, terroristas y métodos criminales disruptivos, por explotar las condiciones ambientales operativas complejas, y por operar con la intención de sacrificar el tiempo y el espacio con el fin de lograr una decisión por desgaste” (como se cita en García Guindo, 2015).

Por otro lado, el General Petraeus pone de manifiesto la importancia de la percepción que tiene la población sobre las fuerzas militares. "Es necesario un incremento de tropas y medios. Pero su eficacia depende de cómo serán empleadas y de cómo serán vistas por la población" (como se cita en Rizzi, 2009). Además, hace hincapié en la importancia de obtener la superioridad en la guerra de la información cuando manifiesta que

"Debemos derrotar a la insurgencia en la batalla de los titulares. Sólo podremos conseguirlo recopilando información rigurosa, comunicándola a los mandos, a los socios afganos y a la prensa en cuanto sea posible. La integridad es esencial en esta batalla. Por tanto, cuando tengamos malas noticias habrá que admitirlas y evitar la tentación de manipularlas. Al contrario, es oportuno describirlas y aprender de nuestros errores" (Rizzi, 2009).

En esta segunda parte del marco teórico se busca dejar sentado los conceptos de

conflicto armado en los que consideramos que se encuentran insertas las operaciones a través de redes sociales, dejando claro que los conflictos actuales están caracterizados por desarrollarse con medios militares y no militares en un concepto multidimensional del ambiente operacional y en cuyo desarrollo, el empleo de las redes sociales juega un papel importante.

### **Metodología empleada**

Esta investigación se basará en la metodología del tipo deductiva partiendo de la premisa general establecida en el objetivo general de investigación y que en el desarrollo del presente trabajo iremos desagregando y arribando a conclusiones parciales para cada capítulo en respuesta a los objetivos particulares, para finalmente obtener conclusiones generales de utilidad para el Ejército Argentino.

Además, la investigación empleará un diseño explicativo, a través del desarrollo de los contenidos propuestos mediante la investigación bibliográfica y explotación de fuentes documentales.

Como técnicas de validación se utilizará el análisis bibliográfico, el análisis documental, el análisis lógico y, fundamentalmente, el análisis cualitativo de contenidos comunicacionales, mediante una matriz de análisis que permita identificar, en los diferentes mensajes cursados a través de las redes sociales por las Fuerzas de Defensa Israelíes, el tipo de mensajes, los públicos destinatarios, la temática abordada, el formato, la relación con los destinatarios, las respuestas e interacciones entre las partes y narrativa del emisor.

El presente trabajo final integrador se desarrollará a lo largo de cuatro capítulos. En primer lugar, desarrollaremos el papel que juegan las redes sociales en los conflictos armados de la actualidad. Luego, en el segundo y tercer capítulo se llevará a cabo una descripción y análisis cualitativo de los mensajes transmitidos por las Fuerzas de Defensa de Israel y la

organización Hamas en la red social Twitter para poder extraer conclusiones de la estrategia comunicacional empleada. Finalmente, en el cuarto capítulo, se buscará capitalizar las experiencias surgidas durante las operaciones Pilar Defensivo y Margen Protector estableciendo pautas generales de empleo de las redes sociales por parte del Ejército Argentino en los conflictos actuales.

## CAPITULO 1

### El papel de las redes sociales en los conflictos armados actuales

En este primer capítulo vamos a dar cuenta de diferentes conflictos armados contemporáneos en los cuales se ha notado una importante presencia de las redes sociales como herramienta para contribuir al logro de los objetivos de diferentes niveles de la conducción.

El objetivo de esto es definir el papel que cumplen las redes sociales en los conflictos armados actuales y que el lector tome dimensión del rol cada vez más importante que tienen las redes sociales en el desarrollo de los conflictos, como un medio más a disposición para influir, persuadir, intimidar e informar a diferentes audiencias y actores involucrados en el conflicto, destacando la relevancia que tiene mantener la iniciativa en su uso para evitar actuar en forma reactiva una vez que nuestro adversario haya logrado imponer su narrativa y visión del conflicto en la población involucrada y en la comunidad internacional.

Los **conflictos armados actuales** o denominadas nuevas guerras del siglo XXI, que se han comenzado a desarrollar al finalizar la guerra fría y con la consolidación de la globalización, presentan características que podrían hacerlos considerar como **conflictos híbridos**, en los cuales se entremezclan las operaciones clásicas con fuerzas regulares, las acciones irregulares, pero el cambio radical se manifiesta en una mayor incidencia y participación de la población, la ejecución de acciones criminales y de terrorismo, y el empleo de mayor tecnología, ya no solo en poder del estado más poderoso, sino al alcance de la mano de grupos irregulares o no estatales.

La principal característica distintiva de este nuevo tipo de guerra radica en la mayor presencia e influencia de actores no estatales, crimen organizado transnacional y terrorismo internacional. Pero además de ello, los medios utilizados también presentan novedades. El

empleo de armamento de fácil disponibilidad y adquisición, la disponibilidad de tecnología de última generación en mano de actores no estatales, el uso de sistemas avanzados de telecomunicaciones e internet y la ejecución de operaciones de información y propaganda, inteligencia de fuentes abiertas e inteligencia de redes sociales son algunas de las técnicas empleadas en la actualidad. Todas estas características hacen que el conflicto armado actual sea muy diferente a conflictos pasados. En la actualidad el adversario utilizará todos los medios a su alcance para alcanzar sus objetivos, aprovechando toda ventaja legal, tecnológica y geográfica que le proporcione el contexto y el adversario.

El conflicto armado actual se encuentra permanentemente bajo el escrutinio de la opinión pública internacional, y es allí donde las redes sociales, dada su capacidad de penetración, juegan un rol muy importante. Los actores involucrados en el conflicto tienen a su disposición una poderosa herramienta para difundir en forma global su mensaje, su visión del conflicto.

“La amenaza híbrida no sólo constituye una respuesta lógica y necesaria al paradigma militar reinante en occidente; sino que conforma una importante amenaza a la que deben enfrentarse los ejércitos actuales y uno de los ejes para la generación de nuevas capacidades militares y apoyar los procesos de transformación de las fuerzas armadas”. (Colom Piella, 2014). Bajo este concepto, el desarrollo de capacidades militares que satisfagan las necesidades de empleo y control de las redes sociales será un desafío por delante para las fuerzas armadas.

En este contexto, la presencia en los conflictos armados de los medios de comunicación social en general, y en particular las redes sociales, ha tomado cada vez mayor relevancia en el planeamiento y desarrollo de las operaciones militares. La magnitud de su influencia en la opinión pública y en la población de los contendientes lo convierten en una

herramienta para actuar sobre la moral del enemigo y para transmitir a la propia población el relato que legitime el accionar de sus fuerzas armadas.

El poder de la imagen en vivo combinado con el alcance global de las redes sociales obliga a los comandantes a incrementar la velocidad de sus ciclos de información y de toma de decisiones. El llamado efecto CNN es un ejemplo de la presión que pueden ejercer los medios de comunicación masivos en la toma de decisiones al más alto nivel, así como también la repercusión que pueden tener hechos tácticos en el nivel estratégico.

Según William Perry, Secretario de Defensa de los Estados Unidos, “la paciencia fue la última lección de la Guerra Fría. Pero entonces tú no tenías la CNN. Las fotografías circulan por todo el mundo, y los periodistas preguntan al Secretario de Estado y al secretario de Defensa: ¿Qué es lo que piensa hacer acerca de esto? Esto hace la vida mucho, mucho más dura para los responsables de elaborar las políticas”. (Bollier, 2003).

Este nuevo escenario, en el cual los aspectos mediáticos tienen tanta relevancia como las acciones tácticas, obliga a los comandantes y decisores políticos a considerar diferentes opciones para emplear los medios de comunicación en la consecución de los objetivos, además de buscar soluciones para evitar que los comandantes tácticos se vean permanentemente en la obligación de consultar a sus superiores acerca de las acciones a llevar a cabo dado la repercusión mediática que puedan tener sus acciones tácticas.

El desarrollo de nuevos avances tecnológicos como la telefonía móvil, las comunicaciones vía satélite, el incremento de la conectividad global e internet, y la penetración de las redes sociales han tenido gran influencia en el papel que juegan estos medios masivos en la cobertura de los conflictos, quitándole preponderancia a los medios tradicionales en favor de otros medios basados en las redes sociales, donde la población ya no es espectador del conflicto sino un actor más.

Los medios tradicionales han dejado de ser considerados como la principal forma de llegar a la opinión pública, ya que las redes sociales permiten la interacción directa entre el productor de la información y sus audiencias, sin el sesgo que le puedan imprimir los medios globales de comunicación o los gobiernos. Ello ha llevado a que cada vez más actores que participan del conflicto hayan trasladado su enfoque mediático desde la televisión y la radio hacia internet para evitar que su mensaje sea minimizado o tergiversado, y asegurarse que el mensaje sea percibido de la forma que se desee.

Lo anteriormente descrito se puede observar en el accionar de grupos como Al Qaeda o Hezbollah que han tenido una gran exposición mediática mundial a través de internet y plataformas como YouTube o redes sociales.

Por otra parte, el empleo de las redes sociales por parte de las propias fuerzas se ha vuelto un problema para los conductores militares que no pueden ejercer un efectivo control de la información que sus propios soldados transmiten y tienen repercusiones importantes en la conducción de las operaciones y en la opinión pública. Ejemplo de ello son las imágenes que circularon por internet durante la invasión a Irak de 2003, con imágenes de torturas o vejaciones a prisioneros iraquíes, que rápidamente se difundieron a nivel mundial y significó un golpe a la credibilidad de la causa por la cual las fuerzas estadounidenses luchaban.

Como explica Torres Soriano (2011), “la aparición del llamado soldado-periodista, el cual combina su faceta de combatiente con la de usuario de las nuevas tecnologías, ha erosionado el control que ejercen los Estados sobre los flujos de información acerca del conflicto. Algunos de los principales episodios informativos tienen su origen y efectos exclusivamente a partir de Internet, sin que sea necesaria la intervención de los medios de masas”. (p. 152).

El desafío de los comandantes es el de diseñar una estrategia que considere los cambios que las redes sociales producen en la guerra. Estos medios ya son utilizados por

diferentes actores y los militares deben entender su importancia y decidir como emplearlos o terminarán cediendo la iniciativa mediática a su oponente. El equilibrio entre la seguridad y la necesidad de compartir información será de vital importancia. En este sentido, la observancia de las medidas de seguridad de contrainteligencia será de suma importancia, así como la educación y conciencia de inteligencia que desarrollen las fuerzas para con sus integrantes.

Durante la guerra del **Líbano de 2006**, Hezbollah llevó adelante operaciones de información a través de medios de comunicación tradicionales, redes sociales y un incipiente uso de YouTube con fines propagandísticos. Las imágenes de soldados israelíes brindando ayuda humanitaria, o las de los daños producidos por los cohetes palestinos eran recurrentes.

Con imágenes y videos, buscaron incidir en la opinión internacional mediante la creación de una imagen positiva propia y una percepción negativa de las operaciones israelíes, y lograron formar al finalizar el conflicto una percepción de derrota de las fuerzas de Israel.

Esta derrota mediática israelí fue la base para formular una estrategia de comunicación más efectiva para las operaciones posteriores en la Franja de Gaza. Dejaron atrás su actitud pasiva ante las redes sociales, y llevaron a cabo una estrategia proactiva. El informe Winograd que se produjo luego de la guerra para deslindar responsabilidades de lo ocurrido en el conflicto, determinó entre sus conclusiones que Israel había perdido la batalla propagandística contra Hezbollah. Tal es así que estudios realizados llegaron a la conclusión que el Primer Ministro israelí tenía menos credibilidad que Hasan Nasrallah, líder de Hezbollah.

Otro de los actores que participa en la batalla de narrativas es el Jewish Internet Defense Force (JIDF) o Fuerza Judía de Defensa de Internet. Una organización no gubernamental que utiliza las redes sociales para llevar a cabo campañas contra sitios antisemitas y terroristas islámicos.

Para el profesor de comunicación de la Universidad de Washington, Philip Howard, “Hamás y las Fuerzas de Defensa Israelíes saben que su principal audiencia en internet no proviene de Palestina e Israel, sino de fuera, siendo la audiencia más influyente y estratégica la formada por los periodistas que siguen sus cuentas en redes sociales”. (citado en Zamora Sanz, 2015).

Las redes sociales se han convertido en un arma estratégica en la que no solo se manifiesta la sociedad, sino también como herramienta de control y manipulación. En el conflicto palestino israelí, las Fuerzas de Defensa Israelíes utilizaron las redes sociales con una intensidad nunca vista, con transmisiones en vivo de las operaciones a través de distintas plataformas digitales.

En 2010, el Departamento de Estado de los Estados Unidos creó el Centre for Strategic Counterterrorism Communication (CSCC), que busca, a través de las redes sociales deslegitimar la narrativa y propaganda de grupos terroristas y la desarticulación de sus redes.

Este organismo, según el embajador retirado Richard LeBaro “materializa la especialización de la diplomacia pública en el campo de las redes sociales, como los equipos SEAL se especializan en acciones contraterroristas en el plano táctico”. (Zamora Sanz, 2015).

Por otra parte, podemos decir que sin duda la **primavera árabe** producida entre 2010 y 2013 marcó un antes y un después en cuanto a las manifestaciones populares, dado el papel que jugaron las redes sociales, ante la desconfianza en los medios tradicionales, normalmente bajo control del gobierno, y el intento gubernamental por controlar y censurar las redes. Los ciudadanos árabes utilizaron en forma masiva las redes sociales para manifestarse y mostrar al mundo lo que estaba ocurriendo, produciéndose un efecto dominó en toda la región, y permitiendo la concentración y concurrencia a las manifestaciones. Además, las redes sociales facilitaron la propagación de los reclamos sociales más allá de las fronteras de cada país. Tal vez, sin esta herramienta, las protestas hubiesen quedado circunscriptas solo a Túnez.

“En Egipto se ha hecho muy popular el chiste de que, si al presidente egipcio Gamal al Naser hay sospechas de que lo mató una dosis de veneno y a su sucesor, Anuar el Sadat, una ráfaga de disparos, a Hosni Mubarak lo mató, políticamente, Facebook. Esta afirmación es muy clarificadora del poder que han llegado a alcanzar las redes sociales y el periodismo ciudadano, no sólo a nivel de elaboración de la noticia o participación en la comunicación, sino como cambio en las estructuras sociales y políticas a nivel mundial. (Rihawi Perez, 2018, p. 165).

Según Petit (2012), “la proliferación de las redes sociales compilando imágenes e historias que resuenan en toda clase de ciudadanos locales, y en todo el mundo, inspirando una mezcla de activismo e indignación que inician un sentimiento revolucionario. Se dice que las revoluciones vienen, no se fabrican. A pesar de eso la imprevisibilidad de la revolución demostró que el medio es tanto o más importante que el mensaje”. (citado en Otero, 2013, p. 15).

Para el autor Castells (2012), “Twitter proporciono la plataforma tecnológica para que muchos individuos marcaran las tendencias del movimiento. [...] Así pues los activistas planificaron las protestas en Facebook, las coordinaron con Twitter, las divulgaron por SMS y las transmitieron al mundo en YouTube”. (citado en Otero, 2013, p. 18).

“A diferencia de otras revoluciones del pasado, es notable la velocidad con que la información se propagó primero a través de las redes sociales (Facebook, Twitter y YouTube, principalmente) y recién después llegó a los medios de comunicación masiva, que amplificaron el mensaje. Lo novedoso es que el proceso de la comunicación comienza antes, y en otro lugar: el movimiento surgió primero en las redes sociales e Internet, siguió en Al Jaazera y recién después entró la cobertura de la CNN.” (La Voz del Interior, 2011, citado en Otero, 2013, p. 20).

En este sentido, Cronin y Crawford (1999), dice que “internet ha dado voz a grupos que hasta el momento habían estado silenciados por los oligopolios de la comunicación, ha generado nuevas vías para vehicular los mensajes disidentes y ha convertido a la censura y el control en actividades casi imposibles”. (citado en Rodríguez Fernández, 2015, p.466).

Otro ejemplo es el de la guerra contra el **Estado Islámico** ISIS a partir de 2014. La analista de terrorismo Rita Katz expresó que ISIS “ha aplicado rápidamente las últimas tecnologías en las redes sociales para mantener su masiva y sofisticada campaña online para promover la yihad, comunicar, reclutar e intimidar”. (citado en Zamora Sanz, 2015).

El Estado Islámico hizo un uso intensivo de las redes sociales como medio de propaganda para contribuir a alcanzar su objetivo de instaurar un califato. Su comunicación y propaganda se basaba en tres aspectos principales: una estrategia comunicacional definida, gran capacidad técnica multimedial y la utilización de las redes sociales para hacer llegar su mensaje a las diferentes audiencias determinadas por la estrategia. Esta estrategia estaba cuidadosamente coordinada con los medios tradicionales en los cuales se apoyaba la organización. Su éxito se puso de manifiesto por la cantidad de seguidores y la capacidad de reclutamiento de extranjeros occidentales que le proporcionó las redes sociales.

Por otra parte, las redes sociales y la difusión de contenido multimedia donde se podía observar la ejecución de soldados iraquíes se emplearon para intimidar y aterrorizar a las tropas, logrando que en algunos casos se produzcan deserciones masivas ante el avance de las fuerzas de ISIS.

Bajo estas circunstancias cada vez es más difícil la lucha por lograr la superioridad en el ciberespacio. Mientras que las fuerzas yihadistas buscan evadir los controles de occidente, mediante el empleo de sofisticados softwares, multiplicidad de cuentas y empleo de variadas plataformas, las fuerzas de la OTAN y el Centre for Strategic Counterterrorism

Communication de los Estados Unidos ajustan sus estrategias para degradar y destruir las redes de ISIS, neutralizando sus mensajes y narrativa.

En las acciones llevadas a cabo en **Siria**, fue notable que mediante la obtención de fotografías que soldados rusos publicaban en sus redes sociales se pudiera geolocalizar y determinar que los mismos se encontraban desplegados en zonas distantes a sus bases rusas en territorio sirio, algo que no era reconocido por Moscú. El seguimiento de estas fotografías que las tropas rusas se habían desplegado en Aleppo, Latakia, Hama, Damasco, Tartus y Al Soda, es decir prácticamente en todo el país, muy lejos de los sitios que reconocía oficialmente el Kremlin. (Escalera, 2015). Allí radica la importancia de establecer las medidas de seguridad de contra inteligencia y sobre todo crear la conciencia de seguridad de la información en cada uno de los integrantes de las fuerzas armadas.

El caso de **Rusia** merece consideraciones aparte. Es uno de los países que más ha desarrollado doctrina de guerra híbrida, combinando con las acciones convencionales, operaciones de información, desinformación y ataques cibernéticos. En este caso, influir en la población, polarizarla, desorientarla y paralizar su proceso de toma de decisiones es parte de la estrategia para debilitar a las democracias de occidente.

Según el Ministro de Defensa ruso, texto, cámaras, fotos... internet es otro tipo de armamento, otro tipo de fuerzas armadas. Incluso el jefe de las Fuerzas Armadas rusas expresó en su discurso de 2013 que Rusia debe prepararse para combatir una nueva guerra híbrida. Esto puso en marcha un plan de desarrollo de sofisticados sistemas de desinformación con base en los medios de comunicación masivos rusos y un nuevo ejército que opera en las redes sociales a través de la Agencia de Investigación de Internet IRA, que busca inundar las redes sociales de información. Se le atribuye a esta agencia la intervención en las elecciones presidenciales de los Estados Unidos en 2016 y el del referéndum por el Brexit británico.

“Rusia aprovecha el espacio abierto de Internet que en cierta manera democratizaba la información y lo contamina con información falsa para crear ruido y confusión”. (Roig, 2018). En esta guerra de desinformación, la teoría que indica que, si mientes y mientes algo quedará, parece darles resultados a los rusos. Por más que se quiera combatir la noticia falsa una vez difundida, difícilmente se podrá alcanzar toda la audiencia. El rumor ya está instalado.

Otra manifestación de la relevancia que tienen las redes sociales en los conflictos actuales se puso en evidencia durante el **Euromaidan**, la serie de manifestaciones prooccidentales que se llevaron a cabo en Kiev, Ucrania, entre noviembre de 2013 y febrero de 2015, y que llevaron a la destitución del presidente de la república.

Las imágenes de la manifestación y el accionar de las fuerzas de seguridad ucranianas se difundieron al mundo a través de las redes sociales. En este contexto, el mundo supo de Ucrania a través de Facebook y Twitter. Internet y las redes sociales dominaron el espectro informativo sobre los medios tradicionales de comunicación, como la radio, la televisión y la prensa escrita, produciéndose incluso una desconfianza hacia el contenido transmitido por estos medios, en contraposición con las imágenes transmitidas en vivo por las redes sociales sin la participación de analistas o expertos con una visión subjetiva de los acontecimientos. Las redes sociales se han convertido en la mejor herramienta para dar a conocer a la comunidad internacional lo que ocurre en ese país europeo.

En el caso del **conflicto en el este de Ucrania**, donde grupos independentistas prorrusos tomaron el control de las regiones de Donetsk y Lugansk, se presume que Rusia llevó adelante una campaña de propaganda y noticias falsas en apoyo a los separatistas, además del aporte de armamento, asistencia y tropas. Esta campaña habría sido coordinada entre la Agencia de Investigaciones de Internet Rusa IRA y organizaciones de los separatistas de Donetsk. Además de ello se utilizaron robots informáticos que permiten controlar

remotamente otras computadoras para utilizarlas para diseminar contenido a través de diferentes plataformas virtuales.

Respecto a estas noticias falsas o fake news, la BBC en Rusia, luego de trabajos de investigación, afirma que “los videos son falsos y han sido producidos por elementos contrarios a Ucrania que actúan en la región”. También “ha descubierto una serie de similitudes entre los personajes y los lugares que aparecen en los videos y las personas y los fondos que se observan en otras grabaciones publicadas en internet”. (Soshnikov, 2017). Los videos falsos fueron difundidos a través de cuentas falsas de redes sociales creadas los días previos al conflicto, con el objetivo de influir en la población ucraniana y en la comunidad internacional, en un contexto de división entre la población prooccidental que desea incorporarse a la Unión Europea, y los grupos apoyados por Moscú que desean permanecer en su esfera de influencia.

La reacción de Ucrania fue aplicar sanciones a Rusia mediante el bloqueo por tres años de sus plataformas virtuales y redes sociales en territorio ucraniano. De este modo, Kiev bloqueó el acceso de sus ciudadanos a redes rusas como VK, una versión de Facebook rusa, que cuenta con 15 millones de usuarios ucranianos. Lo mismo ocurre con la red Odnoklassniki y el portal Mail.ru, similares a Hotmail, que cuenta con 26 millones de usuarios en Ucrania. (Colás, 2017).

En el mismo sentido, y sin ser un conflicto armado, pero de destacada importancia para este trabajo, las manifestaciones del **15M** en mayo de 2011 en España son otro ejemplo del poder de las redes sociales. Lo que inició como un movimiento social aislado tuvo una masiva repercusión a través de los medios de comunicación no tradicionales, que obligó a los medios masivos a darle cobertura.

Según Toret (2012), “frente al silencio de los medios de comunicación de masas entre los días 15 y 17 de mayo, en las redes sociales (sobre todo en Facebook y Twitter) circulaban

millones de imágenes, comentarios, y narraciones de lo que estaba sucediendo en todas las ciudades del país. La disonancia entre los massmedia y lo que sucedía en Internet y en las calles era notable. La información pasaba desde las redes sociales a portales colectivos de noticias, blogs, diarios digitales e, incluso, los medios extranjeros.” (citado en Rihawi Perez, 2018, p. 161).

Por último y dada la importancia que el **Ejército de Tierra del Reino de España** le atribuye a las redes sociales y su influencia en los conflictos actuales, en el año 2019 se creó el Regimiento de Operaciones de Información Nro 1. Esta nueva unidad concentrará las actividades concernientes a la cooperación cívico – militar, las operaciones psicológicas y operaciones de información. Su creación surge de la experiencia del Ejército de Tierra en las operaciones que llevó a cabo en la guerra de Afganistán, la cual demostró la necesidad de contar con elementos especializados que puedan reducir los efectos de la propaganda enemiga en la propia fuerza y población y a su vez dar a conocer las actividades que se llevan a cabo, especialmente aquellas destinadas a protección de la población civil y apoyo a la comunidad que se llevan a cabo en el teatro de operaciones.

Según el Ejército de Tierra, “es determinante la actuación en lo que se denomina el entorno de la información para influir, en beneficio de las operaciones, sobre las percepciones, las conductas y las actitudes de la población y de otros actores que intervengan en el conflicto. Por tanto, es preciso interactuar con la población y con las autoridades civiles, de manera que sus percepciones se alineen con los objetivos a alcanzar en la operación”. (Villarejo, 2019).

Asimismo, “desde el Ejército de Tierra se trabaja en escenarios de misiones futuras en los que los entornos sean predominantemente urbanos y bajo el escrutinio permanente de los medios de comunicación y de las redes sociales”. (Villarejo, 2019).

## **Conclusiones parciales**

Como primera conclusión relacionada al papel que juegan las redes sociales en los conflictos armados actuales podemos decir que la evolución tecnológica que implica la digitalización, la expansión de internet y la consolidación de la globalización les ha dado a las redes sociales un medio de expansión global que potencia su poder de penetración llegando cada vez a más personas en el mundo. En este sentido es inevitable que las redes sociales tengan cada vez más implicancias en los conflictos armados.

Este poder de penetración ha influenciado significativamente en los medios tradicionales de comunicación marcando en cierta medida la agenda informativa. En este contexto, la cobertura de los conflictos armados ya no solo se circunscribe a los medios masivos de comunicación, sino que diferentes actores participan en la difusión de información y contenidos, más aun teniendo en cuenta la desconfianza existente en los medios tradicionales en lo que se refiere a la objetividad en la información y el sesgo que le puedan llegar a imprimir a la lectura del conflicto. En definitiva, las redes sociales permiten una interacción directa entre el emisor y sus audiencias, sin intermediarios, sin analistas, mediante la difusión de contenidos muchas veces sin ser sometidos a procesos de análisis.

Como segundo aspecto, es importante destacar que en el siglo XXI los conflictos armados se encuentran permanentemente bajo la mirada y el escrutinio de la opinión pública internacional. Las redes sociales, dada su dificultad para ser controladas por los estados, son una herramienta formidable para influir en la percepción de las personas sobre el conflicto, y en este contexto, lograr imponer la propia visión del conflicto será vital para lograr la legitimación de las propias acciones ante el mundo. Es por que será ineludible para el comandante de una operación contemplar el empleo de las redes sociales y las repercusiones que pueden suscitarse en la comunidad internacional.

Ante esta situación, será necesario que las Fuerzas Armadas tomen nota de esta

influencia que ejercen las redes sociales en el planeamiento y conducción de las operaciones militares, por lo que deberá contemplarse el desarrollo de doctrina y capacidades militares para ejercer el control y dominio de este segmento del ciberespacio.

En cuanto al empleo que se les ha dado a las redes sociales en diferentes conflictos consideramos que se han convertido en un arma estratégica contribuyente al logro de los objetivos militares. Las redes sociales son empleadas en forma cada vez más intensiva como medio de propaganda para difundir actividades, expresar la narrativa referida a la propia visión del conflicto, lograr la legitimidad y la creación de una imagen positiva de las propias fuerzas y sus objetivos, y lograr influenciar en los diferentes públicos, tanto propios como ajenos. Asimismo, se emplean también para deslegitimar el accionar del adversario, persuadirlo, intimidarlo, manipularlo, afectar a su población y condicionar su proceso de toma de decisiones.

La derrota mediática que sufrió Israel luego de su campaña en el Líbano y su posterior reformulación de la estrategia comunicacional es un claro ejemplo de la influencia de las redes sociales en los conflictos armados y en los procesos de toma de decisiones en los mas altos niveles de la conducción.

Por último, no debe olvidarse que las redes sociales, si bien son una herramienta formidable de comunicación, presenta un nuevo desafío en lo que se refiere al control de la difusión de información y adopción de medidas de seguridad de contrainteligencia. En este sentido, debe buscarse el delicado equilibrio entre las necesidades de seguridad y las necesidades de difusión de información.

## CAPITULO 2

### **El empleo de las redes sociales por parte de las Fuerza de Defensa de Israel en la operación Pilar Defensivo**

En este capítulo desarrollaremos con mayor detalle como las Fuerzas de Defensa de Israel utilizaron la red social Twitter en la operación Pilar Defensivo con el objetivo de analizar la metodología aplicada y poder extraer conclusiones que sean de utilidad para un posible empleo por parte del Ejército Argentino.

A modo de introducción desarrollaremos una breve reseña de esta operación militar.

#### **La operación Pilar Defensivo**

Según el sitio web oficial de las Fuerzas de Defensa de Israel FDI (IDF,2019), esta operación se inició el 12 de noviembre de 2012 en la Franja de Gaza con la finalidad de reducir los ataques con cohetes contra los civiles israelíes llevados a cabo por organizaciones terroristas ocultas en ese territorio.

Esta operación comenzó con la eliminación del jefe militar de la organización Hamas en la Franja de Gaza, Ahmed Jabari, a quien responsabiliza Israel por ataques y secuestros realizados contra su territorio y ciudadanos.

Pilar Defensivo tuvo una duración de ocho días y se alcanzaron alrededor de 1.500 objetivos militares identificados por la inteligencia israelí, entre los cuales se encontraban líderes y comandantes de Hamas, lanzadores de cohetes, túneles, bases y salas de operaciones, sitios de producción y almacenamiento de armas y rampas de lanzamiento de largo alcance.

Durante el desarrollo de la operación fueron lanzados por Hamas, por primera vez, cohetes de largo alcance contra las ciudades de Jerusalén y Tel Aviv, los cuales fueron afectados por las FDI.

Pese a las advertencias israelíes para proteger a la población civil, Hamas utilizó a

civiles como escudos humanos y lanzó más de 1.500 cohetes desde escuelas, casa y mezquitas. Parte de los cohetes lanzados fueron interceptados por el sistema Cúpula de Hierro, pero alrededor de 900 alcanzaron suelo israelí.

Finalmente, el 21 de noviembre se firmó un acuerdo de alto el fuego.

### **El empleo de las redes sociales en la Operación Pilar Defensivo**

Este conflicto ha sido considerado como el primero que se retransmite en vivo por plataformas digitales vía internet y redes sociales.

Luego de la Operación Plomo Fundido, llevada a cabo en Gaza entre 2008 y 2009, la opinión pública internacional fue muy crítica con Israel por la cantidad de bajas civiles palestinas producidas en la operación, por lo que la reputación e imagen de Israel fue duramente afectada. Algo similar ocurrió durante la guerra del Líbano de 2006, donde Israel perdió la guerra de la narrativa. Para la operación Pilar Defensivo, Israel parece haber aprendido la lección y lanzó una batería de acciones mediáticas a través de las redes sociales y plataformas digitales para obtener el apoyo de la comunidad internacional.

Entre los años 2010 y 2012, las FDI aumentaron considerable su presencia en distintas plataformas digitales mediante la página web oficial de las Fuerzas de Defensa de Israel y la apertura de cuentas en las redes sociales más populares como Twitter, Facebook, YouTube y Flickr para difundir sus actividades en distintos idiomas, como el inglés, el hebreo, árabe, español y francés. Entre los principales medios digitales utilizados se encuentran su página *web* oficial ([www.idf.il](http://www.idf.il)), el *blog de la IDF* ([www.idfblog.com](http://www.idfblog.com)), Facebook (<http://www.facebook.com/idfonline>), Twitter (<http://twitter.com/idfspokesperson>), YouTube ([www.youtube.com/user/idfnadesk](http://www.youtube.com/user/idfnadesk)) y Flickr ([www.flickr.com/photos/idfonline](http://www.flickr.com/photos/idfonline)).

Durante la operación Pilar Defensivo, Israel intensificaron el empleo de estos medios con la finalidad de informar a su propia población y a la comunidad internacional sobre las causas y el desarrollo de la operación militares, disuadir a Hamas, y ejecutar una campaña de propaganda y

contrapropaganda.

“El ejército israelí hizo amplio uso de Twitter y de un blog en vivo para informar sobre sus operaciones. La cuenta de las IDF en Twitter ganó más de 50 000 nuevos seguidores en 24 horas. Hamás también hizo uso de este medio, dando a conocer sus ataques con cohetes y morteros y creó un vídeo para advertir a la población civil de Gaza que no participaran en la difusión de rumores. (Wikipedia, 2019).

Desde su inicio las FDI utilizaron Twitter para comunicar sus acciones y tratar de establecer su visión del conflicto influyendo en la percepción de este por parte de la población. El primer video difundido por esa red social el asesinato del líder militar Ahmed Jabari mientras circulaba en su automóvil por las calles de Gaza. Al día siguiente, el portavoz oficial de las FDI compartió un video de un cohete disparado desde un área residencial dentro de Gaza con el comentario: “¿Criarías a tu hijo en un vecindario así?”. Ese mismo día Israel, vía red social, emite una amenaza a Hamas: “Recomendamos a todo activista terrorista, del menor al mayor rango, que en los próximos días no circulen por encima de la faz de la tierra”.

Israel utilizó la red social Twitter para enviar folletos en idioma árabe para advertirle a la población civil palestina que se alejara de activistas de Hamas. Esta red fue utilizada para informar a la propia población israelí y a la comunidad internacional acerca de cada una de las acciones llevadas a cabo por las FDI, los cohetes interceptados por el sistema Cúpula de Hierro, la destrucción de objetivos en Gaza, y las bajas producidas por las acciones propias y las bajas civiles producidas por Hamas. Se difundieron videos donde Israel trata de mostrar que se minimizan los daños colaterales, se protege a la población, se proporciona apoyo sanitario a civiles palestinos y se envían camiones con ayuda humanitaria a Gaza. Por otra parte, se difundieron videos de Hamas lanzando cohetes sobre zonas pobladas, fotos de niños israelíes heridos por los ataques terroristas, o informes de ataques a jardines de infantes.

Dentro de su estrategia para ganar la simpatía de la comunidad internacional, Israel publica en Twitter dibujos de las principales ciudades del mundo bajo ataque de cohetes con la pregunta: ¿Qué harías tu?, buscando de esta forma legitimar la operación militar. (Twitter, 2012).

Israel fue cuidadoso de transmitir vía Twitter a la comunidad internacional que el blanco de sus ataques era Hamas, y no la población palestina, por lo cual informaban periódicamente sobre los objetivos alcanzados, así como también sobre cada uno de los cohetes lanzados desde Gaza.

Por su parte, Hamas no se quería quedar atrás en la guerra de propaganda. Utilizaban sus cuentas en Twitter para difundir imágenes de niños palestinos calcinados por los ataques de la fuerza aérea israelí, y lanzaba amenazas a los soldados israelíes. Además de ello, Hamas conto con el apoyo del grupo hacktivista Anonymous, que lanzó una ofensiva contra el ciberespacio israelí con más de 44 millones de ataques cibernéticos. (Quinn, 2012). La mayor parte de estos ataques fueron neutralizados por los sistemas de defensa cibernética israelíes. La estrategia comunicacional de Hamas, con similitud a la llevada a cabo por Israel, tenía tres ejes principales: informar a su propio público los acontecimientos en forma detallada, disuadir mediante la demostración de sus capacidades militares y sobre todo de lanzamiento de cohetes, y como herramienta de propaganda y contrapropaganda.

Michael Koplou (2012), Director de Políticas del Foro de Políticas de Israel, una organización con sede en Nueva York que busca una solución al conflicto palestino israelí mediante la conformación de dos estados, escribió una columna criticando el accionar de Israel en su estrategia de comunicación a través de plataformas digitales:

“El aluvión de tuits de las FDI indica que no ha aprendido algunas lecciones importantes de su última gran incursión en Gaza.

La Operación Plomo Fundido, realizada en diciembre de 2008 y enero de 2009, fue una victoria militar táctica que tuvo un precio costoso. Un gran número de víctimas

civiles palestinas e imágenes de destrucción llevaron a un esfuerzo renovado y vigoroso para aislar a Israel en la comunidad internacional. El ejemplo más destacado fue el Informe Goldstone de las Naciones Unidas, que dañó a Israel de manera inconmensurable. El informe fue un desastre para Israel.

Las secuelas de Plomo Fundido también trajeron un fervor renovado al movimiento de boicot y sanciones de desinversión, que busca aislar y deslegitimar a Israel.

En definitiva, Israel venció a Hamas en el campo de batalla, pero perdió la guerra de la opinión pública, que de alguna manera fue la más importante. Nuevamente, la IDF está haciendo dos cosas a través de su campaña de Twitter que están replicando los mismos errores de relaciones públicas que cometió la última vez.

La primera es una estrategia de jugar en su propia base. Al publicar un video del auto de Jabari explotando en una bola de fuego o emitiendo advertencias a Hamas para que permanezca oculto, las FDI están tratando de galvanizar a sus partidarios y movilizar a la comunidad proisraelí para retuitear y publicar mensajes en Facebook que refuercen la postura de Israel y creen la impresión de que Israel podrá derrotar a Hamas y eliminar el lanzamiento de cohetes provenientes de Gaza. Esta es una forma efectiva de reunir a aquellos que ya están con usted, pero es poco probable que gane nuevos partidarios.

En segundo lugar, y más notablemente, la razón por la que Israel sufrió tanto en la opinión pública después de Plomo Fundido es porque había una percepción de que Israel era insensible sobre la pérdida de vidas palestinas que ocurrió durante esa operación. Alardear de matar a alguien o glorificar las operaciones israelíes en Gaza es una mala estrategia de relaciones públicas en la medida en que alimenta directamente el temor de que Israel se vuelva loco sin tener en cuenta el daño colateral causado.”

## **Conclusiones parciales**

En primer lugar, la experiencia adquirida por las FDI en la Operación Plomo Fundido y en la guerra del Líbano de 2006 fue significativa para reformular su estrategia de comunicación. En base a ello Israel fue ampliando su presencia en las redes sociales luego de haber sido muy criticado su accionar por parte de la opinión pública internacional, en un contexto en el que tanto Hamas como Hezbollah hicieron una intensa campaña informativa a través de las redes sociales. En estos casos la imagen de Israel fue afectada significativamente en forma negativa. Pese a haber vencido en el campo táctico, Israel fue superado en el campo de la opinión pública afectando la legitimidad de su causa. En definitiva, ganar tácticamente no es suficiente si no se logra la superioridad informativa.

En segundo lugar, podemos extraer como conclusión que no es suficiente llevar adelante una estrategia dirigida únicamente al propio público interno, sino que debe buscarse la adhesión de la población afectada por el conflicto y la legitimación por parte de la comunidad internacional. Es por ello que la estrategia de comunicación a través de las redes sociales que llevó a cabo Israel en la operación Pilar Defensivo busco cumplir una serie de objetivos:

1. Informar a la opinión pública nacional e internacional acerca de las acciones llevadas a cabo y su justificación, a través de una intensa campaña de propaganda, que legitime su accionar y mantenga la cohesión con sus aliados.
2. Disuadir a Hamas y deslegitimarlo mediante una campaña de contrapropaganda.
3. Demostrar al mundo que las FDI siempre buscan minimizar los daños colaterales y brindan ayuda humanitaria a los civiles, tanto israelíes como palestinos, afectados por el conflicto.

4. Advertir a los israelíes, a modo de red de alarma alternativa, ante los ataques con cohetes desde Gaza, proporcionando escasos segundos de preaviso que permitan a la población ocupar los refugios.
5. Advertir a la población civil de la Franja de Gaza sobre la ejecución de las operaciones militares para prevenirlos y protegerlos de eventuales daños.

Por último, podemos decir que Israel cometió errores en su estrategia comunicacional que no fueron bien percibidos por la población y el público en general, y deben ser un aspecto para considerar en toda estrategia comunicacional. En ese sentido, difundir mensajes con amenazas, contenidos que muestren un manifiesto menosprecio por la pérdida de vidas humanas, daños colaterales o manifestar satisfacción por la muerte de determinados actores, no es una buena medida en materia comunicacional y es percibido negativamente por el público en general y por la población local a la que se busca influenciar y adherir a la causa.

## **CAPITULO 3**

### **El empleo de las redes sociales por parte de las Fuerza de Defensa de Israel en la operación Margen Protector**

Por similitud con el capítulo 2, en este capítulo desarrollaremos el empleo de las redes sociales por parte de las Fuerzas de Defensa de Israel en el desarrollo de la operación Margen Protector. De este modo buscaremos arribar a conclusiones producto del análisis cualitativo de las publicaciones y de la estrategia comunicacional empleada.

#### **La Operación Margen Protector**

Esta operación se ejecutó entre los meses de julio y agosto de 2014 en la zona de la Franja de Gaza con la finalidad de reestablecer la seguridad en el sur de Israel luego de ser blanco de ataques con cohetes alrededor de 250 cohetes por parte de la organización Hamas. La operación tuvo una duración de 49 días y finalizó con un acuerdo de alto el fuego entre las partes involucradas.

La operación se inició luego de los ataques con cohetes llevados a cabo por Hamas el 7 de julio con un promedio de un cohete lanzado cada diez minutos desde Gaza a territorio israelí, con un alcance incluso superior a lanzamientos anteriores. El sistema de defensa Cúpula de Hierro nuevamente fue vital para neutralizar la masa de los lanzamientos. Además de ello, contribuyó al inicio de las operaciones militares, la desaparición y asesinato de tres jóvenes israelíes en Cisjordania. En este contexto, Israel denunció que Hamás utilizaba nuevamente a la población palestina como escudo humano, y efectuaba sus ataques desde hospitales y mezquitas.

El 15 de julio se acordó un alto el fuego por lo que las Fuerzas de Defensa Israelíes suspendieron sus actividades, pero Hamás vio el acuerdo y lanzó nuevamente casi 50 cohetes.

Según las FDI, durante el transcurso de la operación, Hamas violó el alto el fuego en ocho oportunidades.

El 17 de julio, Israel lanzó una ofensiva terrestre en Gaza para destruir los túneles a través de los cuales los miembros de Hamas se infiltraban en territorio israelí. Ya a finales de julio se habían disparado 3.000 cohetes. Esta campaña terrestre tuvo objetivos claramente definidos y limitados principalmente a la identificación y destrucción de las redes de túneles por lo que el empleo de las fuerzas terrestres se realizó principalmente en la zona de frontera y fuera de las zonas urbanas.

Además de la campaña terrestre, se llevó a cabo una ofensiva aérea con bombardeos a múltiples objetivos en Gaza, que incluyó infraestructura eléctrica, instalaciones de radio y televisión, en los cuales se produjeron bajas civiles palestinas que fueron denunciadas por Hamas y por la Autoridad Nacional Palestina. Producto de ello, la prensa y opinión pública internacional comenzó a ser más crítica respecto al accionar de Israel.

El 5 de agosto se logró un alto el fuego por 72 horas y luego de haber destruido la mayor parte de las redes de túneles en Gaza, el ejército israelí se retiró de la zona.

Durante este conflicto, según las FDI (2019), fueron lanzados por Hamas, cerca de 4.500 cohetes, de los cuales 692 fueron interceptados por Cúpula de hierro y se destruyeron 32 túneles, de los cuales 14 penetraban en territorio israelí.

### **El empleo de las redes sociales en la Operación Margen Protector**

Durante este conflicto se volvió a utilizar en forma intensa las redes sociales por parte de las FDI con fines de propaganda, principalmente para legitimar las acciones llevadas a cabo por Israel ante la comunidad Internacional. Es por ello que los contenidos difundidos apuntaron principalmente a tres aspectos principales: informar a la comunidad internacional y a la propia población, disuadir a Hamas, y llevar a cabo acciones de propaganda y contra

propaganda, por similitud a lo realizado en la Operación Pilar Defensivo.

Del análisis cualitativo de las publicaciones podemos decir que se volvió a utilizar la red Twitter intensamente para informar día por día las cantidades de lanzamientos de cohetes y las bajas y daños producidos. Asimismo, se comunicaba a través de ese medio la localización y destrucción de túneles por parte de las fuerzas terrestres. (Twitter, 2014).

También se utilizaron tuits para alertar a la población del sur de Israel ante el lanzamiento de un cohete. En un tweet publicado el 7 de julio se le comunica a la población que ante la alarma contaban tan solo con 15 segundos para buscar refugio. Fueron recurrentes las imágenes publicadas donde se muestra a civiles israelíes buscando refugio, tendidos en el suelo en la vía pública para cubrirse o niños en escuelas ocultos bajo los bancos, así como fotos de casas e infraestructura destruida por los cohetes.

Por otra parte, se utilizaron redes sociales para advertir y disuadir a los miembros de Hamas que finalicen sus ataques o Israel responderá firmemente a las agresiones.

Israel busca legitimar su operación y el apoyo internacional preguntando mediante mensajes gráficos que harían otros países si fuesen atacados de esa forma, así como también para denunciar los ataques indiscriminados a zonas pobladas con cohetes y morteros desde Gaza, y publicando las opiniones de líderes de Hamas que incitan a masacrar y destruir a los israelíes, a fin de deslegitimar y desprestigiar al grupo palestino. Asimismo, también fueron difundidos mensajes donde manifiestan que la Organización de las Naciones Unidas presenta ante la comunidad internacional información parcial de los hechos que ocurren en Gaza. Es por ello que se muestran gráficos en Twitter con los mapas de acciones llevadas a cabo por las FDI, e infraestructura palestina destruida, pero omiten datos relacionados a Hamas, como ser los sitios de lanzamientos de cohetes, depósitos de armas y túneles.

Dentro de su campaña de propaganda, Israel difundió imágenes de la ayuda humanitaria enviada a Gaza y la atención sanitaria proporcionada a civiles palestinos. A

través de ello, Israel busca transmitir que es una prioridad de las FDI no solo proteger a los ciudadanos israelíes de los ataques de Hamas, sino también la protección de los palestinos que en cierta medida son empleados como escudos humanos por parte de la organización terrorista.

Según Rodríguez Fernández, “las FDI exaltan su trabajo de una manera heroica y humanitaria, mostrando a sus soldados como superhombres dispuestos a dar su vida tanto por el pueblo israelí, como por el pueblo palestino. El Ejército israelí se vende como una institución que piensa en primer lugar en los civiles, tratando de velar por su seguridad, sus derechos y su supervivencia”. (2015, p. 473).

A diferencia de operaciones anteriores, Israel también utilizó Twitter para contestar y refutar mensajes transmitidos por otros usuarios, principalmente otros medios de comunicación, haciendo hincapié en su postura ante los hechos y buscando desmentir posturas contrarias a sus intereses o cuando consideraban que la información aportada era sesgada o parcial. Esto les daría mayor amplificación y visibilidad a los mensajes de las FDI en la red, al incluirse en las visualizaciones de los seguidores de esos medios masivos. Esto ocurrió con el medio Telesur y Telediario de la Televisión Española.

No solo se empleó en forma intensiva la red Twitter, la cual realizaba un seguimiento casi en tiempo real de las operaciones, pero con mayores limitaciones en cuanto al texto a ingresar por mensaje, sino que también se difundieron videos, infografías e imágenes a través de la red Facebook con las mismas finalidades ya descritas. Esta red social permitió transmitir mayor cantidad de contenido, especialmente texto, donde se agregaron también testimonios de diferentes hechos que buscan lograr mayor empatía y apela a la sensibilidad del lector.

Por su parte, Hamas utilizó las redes sociales, al igual que en la operación Pilar Defensivo, para demostrar su capacidad de afectar la seguridad de Israel, legitimar su causa y desprestigiar a Israel mediante una campaña de propaganda, que permita alcanzar mayor

apoyo internacional que presione a Israel para que levante su bloqueo naval, abra las fronteras y facilite que Gaza cuente con su propio puerto y aeropuerto. Nuevamente son recurrentes las imágenes de los daños producidos por las FDI a la población civil palestina, escuelas y hospitales destruidos por los bombardeos aéreos y niños muertos, que calan profundo en el sentimiento de la opinión pública internacional y le restan apoyos a Israel. También se constató que muchos mensajes difundidos desde Gaza no eran reales o pertenecían a situaciones anteriores u otros conflictos. (Blanco, 2014).

El sitio BBC Mundo publicó en un artículo que “es difícil para Israel mantener el apoyo a sus acciones cuando la destrucción y la violencia son tan obvias. "Los días han ido pasando y su argumento cada vez se vuelve más difícil de comprar". (...) los palestinos tienen en las redes sociales cada vez más herramientas para debilitar los mensajes basados en modelos tradicionales de propaganda gubernamental”. (BBC Mundo, 2014).

Pese a la intensa campaña propagandística israelí en Twitter, los seguidores palestinos han tenido una mayor presencia y difusión en las redes. Según un artículo publicado en el diario El País de España, “el *hashtag* o etiqueta #GazaUnderAttack (Gaza bajo ataque) ha aparecido en algo más de cuatro millones de tuits en los últimos 30 días, mientras que su réplica israelí, #IsraelUnderFire (Israel bajo fuego), en unos 300.000, según Topsy, una herramienta que analiza el impacto de Twitter. El mismo estudio a finales de julio desvela que la actividad propalestina se mantiene constante, pero que la proisraelí se ha duplicado”. (Blanco, 2014).

### **Conclusiones parciales**

En la operación Margen Protector, Israel mantuvo la misma estrategia de comunicación que llevó adelante en la Operación Pilar Defensivo, explotando también las experiencias surgidas de la Operación Plomo Fundido. Se mantuvo una intensa campaña a

través de las redes sociales con los objetivos ya descritos en el capítulo anterior. Se puso énfasis en legitimar el propio accionar mediante una intensa campaña de propaganda, la búsqueda de la aprobación de la comunidad internacional y la deslegitimación de la causa de Hamas a través de campañas de contrapropaganda.

En esta operación se puso de manifiesto la dificultad que presenta ganar la guerra informativa en las redes sociales cuando el adversario se coloca en una posición de víctima que sufre agresiones de una fuerza superior. Hamas difundió permanentemente contenidos que ponen el foco en mostrar los daños que producían los israelíes contra la población palestina indefensa y sus bienes. Ello llevó Israel a intensificar sus acciones de contrapropaganda dándole importancia a la difusión de sus actividades de apoyo humanitario a los palestinos afectados por la guerra.

Por otro lado, en Margen Protector se pudo observar como las redes sociales sirven de herramienta para anticiparse a los medios masivos tradicionales, imponiéndola agenda informativa, los titulares, evitando que los medios eludan pronunciarse respecto a temas sensibles del conflicto y sobre todo para desmentir mediante fotos y videos en vivo información sesgada transmitida por estos medios tradicionales.

Por último, en esta operación y a diferencia de operaciones anteriores, Israel también utilizó Twitter para interactuar, contestar y refutar a otros usuarios de la red social, incluso medios de comunicación, abriendo un canal de comunicación bidireccional para lo cual también las fuerzas que ejecutan este tipo de operaciones deben estar debidamente asesoradas y capacitadas.

## CAPITULO 4

### **Pautas para el empleo de las redes sociales en conflictos armados actuales**

En el presente capítulo desarrollaremos una serie de pautas a considerarse para el desarrollo de una estrategia de comunicación a través de las redes sociales basándonos en las experiencias y conclusiones extraídas de su empleo por parte de las Fuerzas de Defensa de Israel.

Dado que, a esta altura de los acontecimientos, donde el conflicto híbrido está cada vez más presente, no hay dudas de la importancia de desarrollar una estrategia de comunicación estratégica que contemple el empleo de las redes sociales en el ámbito de las operaciones militares. El principal interrogante que surge entonces es ¿Cómo emplearlas? Es por ello por lo que el objetivo de este último capítulo es elaborar pautas generales de empleo de las redes sociales como herramienta de comunicación en el marco de un conflicto armado, que sea de utilidad para el Ejército Argentino como parte de su estrategia de comunicación.

Ya en 1931 el General Douglas MacArthur había puesto de manifiesto la importancia de interpretar los cambios que se producen en la guerra y la necesidad de adaptarse a los mismos, aplicando una estrategia y tomando las decisiones necesarias para anticiparse a los hechos.

“Debemos mantener nuestra mente alerta y receptiva al uso de métodos y armas no vislumbradas. La siguiente guerra se ganará en el futuro, no en el pasado. Tenemos que seguir adelante, o sucumbiremos”. (Citado en Mayfield, 2011). De esta frase se puede extraer que los métodos, procedimientos y armamento utilizado puede modificar la naturaleza de la guerra. La guerra híbrida, que ya desarrollamos a lo largo de este trabajo, es un claro ejemplo de ello, y el empleo de las redes sociales como una nueva arma con procedimientos propios también lo es.

“Así como cambian las ametralladoras, tanques y aviones igualmente lo hace la naturaleza del conflicto, como lo hizo el telégrafo, la radio, la televisión y, finalmente, Internet. La ventaja actual en el mundo de la información, específicamente con el advenimiento de los medios de comunicación social y los nuevos medios, es que pueden probar ser tan intensos como cualquiera de estos inventos. Por lo tanto, debemos observar y ajustar nuestras estrategias de información para no sucumbir.” (Mayfield, 2011).

Es por ello que podemos decir que el empleo de las redes sociales es un nuevo desafío, entre otros, que los cambios y evolución en la naturaleza de la guerra impone a los comandantes. Definir los cursos de acción en cuanto a su empleo será un aspecto importante a contemplar en el planeamiento de las operaciones militares. Definir la forma en que serán utilizados requerirá considerar una serie de aspectos que permitan contribuir al logro de los objetivos, ya que su empleo eficiente permitirá difundir mejor la información para poder influir en la mente de propios y adversarios.

Previo al análisis de la estrategia de comunicación y pautas de empleo de las redes sociales, analizaremos los riesgos y oportunidades que presenta el uso de las redes sociales en el marco de operaciones militares.

En cuanto a los **riesgos**, sabemos que esta nueva dimensión del campo de batalla, es decir el ciberespacio, es vulnerable desde el punto de vista técnico y desde el punto de vista social. La vulnerabilidad técnica está relacionada a la exposición a ataques cibernéticos y virus informáticos. Por otra parte, existe un riesgo humano de difusión de información no pública e información personal que puede involucrar vulneraciones a las medidas de seguridad de contra inteligencia, más aún en un ambiente donde el límite entre lo público y lo privado es difuso. Asimismo, las redes sociales serán empleadas por el oponente para ejecutar campañas de propaganda y desinformación para manipular la opinión pública. Claramente

debe tenerse presente que en internet circula todo tipo de información, por lo cual cobra mayor relevancia la identificación de información falsa y la correcta valoración de la fuente, el contenido y el medio de obtención.

En lo referente a las **oportunidades**, las redes sociales son una excelente herramienta para comunicar en tiempo real las actividades en desarrollo que se deseen difundir a determinadas audiencias. Su poder de penetración permite la difusión del propio discurso y narrativa para influir en propios, adversarios y opinión pública internacional. Asimismo, las redes sociales son una fuente de obtención de información de inteligencia valiosa. Otra característica positiva de las redes sociales es su contribución al mantenimiento de la moral de los combatientes manteniendo enlace con sus seres queridos, con el debido control y censura. Por otra parte, la participación activa en las redes sociales contribuye a mejorar la imagen institucional.

Dicho esto, al momento de definir el diseño de una estrategia de comunicación será importante considerar que las redes sociales no pueden ser fácilmente controladas por gobiernos y menos aún por fuerzas armadas. Cualquier ciudadano común teléfono puede publicar información, fotos, videos opiniones que pueden tener repercusiones en los más altos niveles y condicionar la ejecución de operaciones militares. Las acciones de censura militar serán importantes en el ámbito de las fuerzas, pero ello no aplica al enemigo o al público en general, de allí la importancia de la anticipación, la previsión, para poder transmitir nuestra visión del conflicto en forma clara y evitar reaccionar ante la acción de nuestros adversarios una vez transmitida la información que repercutirá en la opinión pública. “En todo el mundo, los medios sociales se están convirtiendo en herramientas comunes para el activismo político y social. Si los líderes militares no entienden estas herramientas, pueden pasar por alto su significativo impacto sobre la naturaleza de los conflictos en el futuro”. (Mayfield, 2011). Un comandante debe elegir entre elaborar una estrategia de comunicación que contemple la

influencia de las redes sociales en el conflicto y sus repercusiones estratégicas o cederle la iniciativa a su oponente.

En cuanto a las pautas de empleo de las redes sociales, se deberá en primera medida establecerse los **objetivos** que se buscan alcanzar en el ámbito de las redes sociales y en el marco general de la estrategia de comunicación. Para ello será primordial que el comandante tenga una visión acabada de la situación de la sociedad involucrada en el conflicto, la opinión pública de la comunidad internacional, sus visiones, sentimientos y las respectivas implicancias en el conflicto, para detectar riesgos y amenazas que se manifiesten en las redes sociales. La presencia en redes sociales permitirá establecer tendencias, sentimientos, opiniones, estados de ánimo que podrán influir en las operaciones militares. En ese sentido, Mayfield expresa que “Sin duda, las redes sociales no serían la única herramienta utilizada por los comandantes, sin embargo, podría permitirles a los mismos comprender el ambiente que los rodea y tener una mejor conciencia de la situación en éste”. (2011, p. 76). En definitiva, el mejor **conocimiento de la situación en su aspecto social** será uno de los fines que se establezcan en la estrategia de empleo de las redes sociales.

Otro de los objetivos que se persigue al emplear las redes sociales será la **difusión rápida y eficiente de información pública** a las diferentes audiencias de interés, para poder ganar la guerra de la información. Según Petreaus (2009) debemos “ser el primero en decir la verdad”, proporcionando información precisa a los medios de comunicación para anticiparse a los rumores y ganar los titulares de las noticias. Asimismo, debe evitarse la manipulación de la verdad permitiendo que los hechos hablen por sí solos. Además, se debe mostrar las falsas informaciones del enemigo, usando “en contra de ellos mismos sus mensajes inconsistentes, sus ideologías extremistas, sus prácticas opresivas y su violencia indiscriminada”. (Petreaus, 2009, p. 4).

En este sentido será relevante que el comandante comprenda la influencia de las redes sociales en la rapidez de la difusión de las noticias, por lo cual la participación activa será determinante para alcanzar este objetivo de informar primero y **contrarrestar las informaciones falsas del enemigo**. “Dese cuenta de que estamos en una lucha por la legitimidad que se ganará o perderá según la percepción. (...) Cada medida tomada por el enemigo y nuestras fuerzas inciden en el teatro de la opinión pública. (...) **Elabore y sostenga un relato eficaz** y dirija permanentemente las ideas centrales hacia el objetivo a través de todas las formas posibles de medios de comunicaciones”. (Petreaus, 2009, p. 5).

Una vez establecidos los objetivos del empleo de las redes sociales se deberá establecer **como se llevará a cabo** la estrategia de comunicación que permita el logro de dichos fines. Para ello será importante que el comandante le asigne la importancia necesaria y que esto sea comprendido por los miembros del estado mayor. En ese sentido, “el comandante debe indicar su intención en cuanto a los efectos de la información, explícitamente señalando el papel que los medios sociales deben desempeñar. Esto le permite a su estado mayor generar opciones de la misma manera que se hace con los multiplicadores de combate”. (Mayfield, 2011, p.77).

Otro aspecto esencial en la estrategia de comunicación a través de las redes sociales será lograr un **equilibrio** entre las necesidades de difundir información y las necesidades de seguridad de la información.

Además, será conveniente una planificación centralizada y una **ejecución descentralizada** del empleo de las redes sociales. Los sistemas centralizados y burocráticos impedirán cumplir con los objetivos establecidos anteriormente de ser los primeros en comunicar. En este sentido, el enemigo normalmente no se verá restringido en ese aspecto, si tenemos en cuenta la experiencia de Hamas, por lo cual será más rápido en transmitir su discurso. Ante una noticia falsa negativa, si no se actúa con rapidez, será muy difícil que se

puedan reparar los daños estratégicos producidos en términos de opinión pública. Asimismo, el empleo de las redes sociales en forma descentralizada no estará exento de riesgos.

Será un factor de éxito definir claramente el **discurso o narrativa** que se desea transmitir, de manera que sea inequívoco, claro y comprendido por los responsables de su difusión.

En cuanto a la **difusión**, se debe establecer claramente los medios y plataformas que se emplearán y cuáles serán las audiencias destinatarias de los mensajes. En este sentido se debe definir si la comunicación será dirigida a grupos o individuos, y en forma unidireccional o bidireccional, es decir el grado de interacción esperado. Otro aspecto relacionado a la difusión será la **periodicidad** de las publicaciones encada una de las redes y el **formato** de su contenido, ya sea texto, fotos, videos, infografías.

Por último, será necesario contar con un **equipo de monitoreo** de las redes sociales que contribuya a la estrategia comunicacional en su conjunto. Este equipo será responsable de observar la actividad en las redes sociales y recopilar información para su análisis. Debe tenerse presente que el monitoreo de redes deberá llevarse a cabo en múltiples plataformas virtuales y en los idiomas necesarios, y sus integrantes deberán conocer la cultura, hábitos e idiosincrasia de las audiencias involucradas.

## Conclusiones finales

Las redes sociales son una herramienta formidable para hacer llegar nuestro discurso, nuestra visión del conflicto y nuestras razones para actuar a diferentes audiencias, desde públicos locales, hasta nuestros adversarios y la comunidad internacional. Ganar la guerra de la información nos permitirá lograr legitimidad y a su vez deslegitimar al adversario. En este sentido, la anticipación y la acción proactiva será fundamental. En esta batalla comunicacional no debe cederse la iniciativa, se debe ser el primero en comunicar nuestra visión. Ceder la iniciativa al adversario nos obligará a actuar por reacción, quitarnos del foco de nuestros objetivos para tener que desmentir a nuestro oponente, y una vez instalado en las redes un mensaje adverso a nuestras fuerzas será sumamente difícil desmentirlo, y de lograrlo, los daños ya se habrán producido.

Debemos aprovechar las redes sociales para influir sobre diferentes públicos en su percepción del conflicto aprovechando al máximo su poder de penetración y las posibilidades que brinda la globalización de la información, mas aún teniendo en cuenta que permiten la difusión de nuestra narrativa en forma directa, sin intermediarios, sin sesgos externos y sin una dependencia total de los medios masivos de comunicación tradicionales.

Al momento de definir la estrategia comunicación basada en redes sociales se deberá definir primeramente los objetivos a alcanzar, que deberán ser claros, inequívocos, sencillos y perfectamente comprendidos por todos los niveles que tengan participación en su difusión, de manera tal de construir un mensaje uniforme, creíble y consistente en el tiempo.

Una vez definidos los objetivos, se deberá definir como se llevará adelante las acciones en pos de lograr esas metas. Para ello se deberá definir el tipo de contenido a difundir, los canales de difusión, establecer las audiencias que serán blanco de nuestros

mensajes y discurso, la periodización de las publicaciones y las acciones de contrapropaganda a llevar a cabo para alcanzar la superioridad informativa.

Además, debemos considerar la conformación de un equipo de monitoreo de las redes sociales que nos permitirá tener una mayor conciencia situacional del ambiente operacional y alcanzar los objetivos comunicacionales de informar, alertar, persuadir y refutar al adversario. La conformación de la estructura que lleve adelante la ejecución de la estrategia de comunicación no es objeto de este trabajo, pero si es necesario dejar claro que ante la velocidad en la que se suceden los acontecimientos y la prioridad que representa mantener la iniciativa, será necesario un planeamiento centralizado que deje claro el mensaje a difundir y una ejecución descentralizada llevada a cabo por elementos que comprendan claramente los objetivos y el mensaje.

Cualquiera sea la estrategia adoptada no debe olvidarse que las redes sociales, si bien son una excelente herramienta de comunicación en tiempo real, también presentan riesgos importantes en cuanto a la protección de la información, y es por ello que será esencial encontrar adecuado equilibrio entre seguridad y necesidad de informar.

Finalmente, y dado lo expuesto en el presente trabajo, consideramos que queda claro que las redes sociales son un aspecto del ambiente operacional que se deben tener en cuenta especialmente en el planeamiento de las operaciones militares y ya es ineludible la responsabilidad del comandante en establecer los criterios y limitaciones a tener en cuenta en su empleo. Si bien no es la única herramienta para ganar la guerra de la información, si podemos afirmar que ya es evidente su gran importancia por su poder de penetración e influencia en la sociedad.

## Lista de referencias

### Artículos de periódicos

- Blanco, P. (20 de agosto de 2014). La estrategia de las redes sociales en Gaza. *El País*. Madrid, España. Recuperado de [https://elpais.com/internacional/2014/08/20/actualidad/1408553372\\_613519.html](https://elpais.com/internacional/2014/08/20/actualidad/1408553372_613519.html)
- Colás, X. (2017). Ucrania no dejará a sus ciudadanos usar las redes sociales rusas. *El Mundo*. Moscú, Rusia. Recuperado de <https://www.elmundo.es/internacional/2017/05/16/591b289fca47411b3a8b459c.html>
- Escalera, J. (12 de noviembre de 2015). 'Selfies' de rusos con metralleta para mostrar que Putin juega sucio en Siria. *El Confidencial*. Recuperado de [https://www.elconfidencial.com/mundo/2015-11-12/selfies-de-rusos-con-metralleta-para-mostrar-que-putin-juega-sucio-en-siria\\_1091096/](https://www.elconfidencial.com/mundo/2015-11-12/selfies-de-rusos-con-metralleta-para-mostrar-que-putin-juega-sucio-en-siria_1091096/)
- Quinn, B. (19 de noviembre de 2012). Los hackers lanzan asaltos a los sitios web del gobierno israelí. *The Guardian*. Recuperado de <https://www.theguardian.com/world/2012/nov/19/hackers-target-israeli-websites>
- Redes sociales: otro escenario del conflicto palestino-israelí. (28 de julio de 2014). *BBC Mundo*. Recuperado de [https://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/07/140726\\_redes\\_sociales\\_conflicto\\_hamas\\_israel\\_en](https://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/07/140726_redes_sociales_conflicto_hamas_israel_en)
- Rizzi, A. (12 de febrero de 2009). El decálogo del General Petraeus. *El País*. Madrid, España. Recuperado de [https://elpais.com/diario/2009/02/12/internacional/1234393208\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2009/02/12/internacional/1234393208_850215.html)
- Roig, C. (7 de mayo de 2018). Las guerras en la era de la desinformación. *La Vanguardia*. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/internacional/20180429/443014307399/guerra-desinformacion-hibrida-fria-fake-news-ruisa.html>

Soshnikov, A. (17 de noviembre de 2017). Dentro de la "fábrica de troles": cómo funciona la maquinaria de propaganda de Rusia para la guerra de Ucrania. *BBC Mundo*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-41976875>

Villarejo, E. (1 de enero de 2019). El Ejército crea un regimiento para influir en la opinión pública. Madrid, España. *ABC España*. Recuperado de [https://www.abc.es/espana/abci-ejercito-crea-regimiento-para-influir-opinion-publica-201812312106\\_noticia.html](https://www.abc.es/espana/abci-ejercito-crea-regimiento-para-influir-opinion-publica-201812312106_noticia.html)

### **Artículos de revistas**

Colom Piella, G. (2014). El auge de los conflictos híbridos. *Documento de opinión del Instituto Español de Estudios Estratégicos*, 120.

de la Torre, L. (2012). Las redes sociales: conceptos y teorías. *Consonancias*, 39, 7-11.

García Guindo, M. Martínez, G. González, V. (2015). La guerra híbrida: nociones preliminares y su repercusión en el planeamiento de los países y organizaciones occidentales. *Documento de trabajo 02/15 del Instituto Español de Estudios Estratégicos*.

Gonzales, G. (2017). De la guerra asimétrica a la guerra híbrida. *Revista Visión Conjunta*, 16, 20-24.

Herreros, M. (2008). La Web 2.0 como red social de comunicación e información. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 14, 345-361.

Hoffman, F. Mattis, J (2005). Future warfare: The rise of hybrid wars proceedings. *Proceedings Magazine*, 132, 11.

Koplow, M. (16 de noviembre de 2012). Cómo no librar una guerra en Internet. *Foreign Policy*. Recuperado de <https://foreignpolicy.com/2012/11/16/how-not-to-wage-war-on-the-internet/>

- Mayfield III, T. (2011). La estrategia de un Comandante para los Medios de Comunicación Social. *Military Review*, Julio – Agosto 2011.
- Petreaus, D. (2009). Guía de Contrainsurgencia del Comandante de la Fuerza Multinacional-Irak. *Military Review*, Enero – Febrero 2009.
- Pineda de Alcazar, M. (2001). Las teorías clásicas de la comunicación: Balance de sus aportes y limitaciones a la luz del siglo XXI. *Opción. Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 36, 11-29.
- Requena Santos, F. (1989). El concepto de red social. *Revista española de investigaciones sociológicas*, 48, 137-152.
- Rivera, J. (2010). Definición de red social en internet: el contexto de la identidad digital. *Sociología y redes sociales*. Recuperado de <http://sociologiayredessociales.com/2010/04/definicion-de-red-social-en-internet-e-identidad-digital/>
- Rodriguez Fernandez, L. (2015). El uso de Facebook y Twitter de las Fuerzas de Defensa de Israel en la operación “Margen Protector”. *Historia y Comunicación Social*, 20 (2), 465-482.
- Torres Soriano, M. (2011). Guerras YouTube. El impacto de las nuevas tecnologías de la información en el tratamiento mediático de los conflictos armados. *Cuaderno de Estrategia. Conflictos, opinión pública y medios de comunicación. Análisis de una compleja interacción del Instituto Español de Estudios Estratégicos*. 148, 132-157.
- Zamora Sanz, J. (2015). Redes sociales: Nuevo Campo de Batalla. *Revista Ejército*. 891, 8.

#### **Artículos de seminarios, congresos y conferencias.**

- Castells, M. (1998). ¿Hacia el estado red? Globalización económica e instituciones políticas en la era de la información. *Seminario sobre Sociedad y reforma del Estado*. Sao Paulo, Brasil.

- Castells, M. (2000). Internet y la sociedad red. *Conferencia de presentación del programa de doctorado sobre la sociedad de la información y el conocimiento*. Cataluña. Recuperado de <https://www.alfabetizaciondigital.redem.org/wp-content/uploads/2017/05/Internet-y-la-sociedad-red..pdf>
- Sanchez Marinño, H. (2014). La naturaleza y causas de la guerra. Keegan, van Creveld y el debate con la doctrina clausewitziana. *XI Congreso Argentino de Antropología Social*, Rosario. Recuperado de <http://cdsa.academica.org/000-081/1089>

### **Libros**

- Bollier, D. (2003). *The Rise of Netpolitik. How the internet is changing international politics and diplomacy*. Washington, DC: The Aspen Institute.
- Castells, M. (2006). *La sociedad red*. Madrid, España: Alianza Editorial.
- Castells, M. (2009). *Comunicación y poder*. Madrid, España: Alianza Editorial.
- de la Corte Ibáñez, L. Blanco Navarro, J. (2014). *Seguridad nacional, amenazas y respuestas*. Madrid, España: Lid Editorial.
- Ramos, F. (2002). *La comunicación corporativa e institucional. De la imagen al protocolo*. Córdoba, Argentina: Universitas.
- Vacas, F. (2013). Gobierno y ciudadanía: nodos en la red. En L. Elizalde. M. Riorda (Ed.), *Comunicación gubernamental 360* (pp. 221-239). Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Van Creveld, M. (1991). *La transformación de la guerra* (2007 ed). (J. L. Uceda, Ed., & C. Pissolito, Trad.) Buenos Aires, Argentina.

### **Reglamentos, leyes y decretos**

- Ejército Argentino. (2015). *Conducción para las fuerzas terrestres*. Buenos Aires, Argentina.

Ejército Argentino. (2016). *Conceptos básicos sobre sistemas de comunicaciones, informática y guerra electrónica de la Fuerza*. Buenos Aires, Argentina.

PEN. (2018). Directiva de política de defensa nacional. Buenos Aires, Argentina.

### **Sitios de internet**

Fuerzas de Defensa Israelí. (2019). Operación Pilar Defensivo (2012). Recuperado de <https://www.idf.il/es/minisites/guerras-y-operaciones/operación-pilar-defensivo-2012/>

Fuerzas de Defensa Israelí. (2019). Operación Margen Protector (julio / agosto 2014). Recuperado de <https://www.idf.il/es/minisites/guerras-y-operaciones/operación-margen-protector-julioagosto-2014/>

Twitter. (2012). Recuperado de [https://twitter.com/search?q=\(from%3AFDIonline\)%20until%3A2012-11-23%20since%3A2012-11-13&src=typed\\_query&f=live](https://twitter.com/search?q=(from%3AFDIonline)%20until%3A2012-11-23%20since%3A2012-11-13&src=typed_query&f=live)

Twitter. (2014). Recuperado de [https://twitter.com/search?q=\(from%3AFDIonline\)%20until%3A2014-08-26%20since%3A2014-07-07&src=typed\\_query&f=live](https://twitter.com/search?q=(from%3AFDIonline)%20until%3A2014-08-26%20since%3A2014-07-07&src=typed_query&f=live)

Wikipedia. (2019). Operación Pilar Defensivo. Recuperado de [https://es.wikipedia.org/wiki/Operaci3n\\_Pilar\\_Defensivo](https://es.wikipedia.org/wiki/Operaci3n_Pilar_Defensivo)

### **Trabajos de Grado y posgrado**

López García, J. (2018). *Comunicación 2.0 en las instituciones: análisis de la utilización de las redes sociales por parte de las fuerzas y cuerpos de seguridad del estado* (Trabajo de fin de grado). Universidad Pontificia Comillas, Madrid.

Otero, R. (2013). *Influencia de las redes sociales en la conducción estratégica operacional* (Trabajo final integrador). Escuela Superior de Guerra Conjunta, Buenos Aires.

Rihawi Perez, N. (2018). *El papel de las redes sociales en la cibercultura: el caso de la "primavera árabe"* (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid, Madrid.

Riquelme, C. (2016). *Las Redes Sociales: su influencia y necesidad de empleo en las Operaciones Militares en el Nivel Operacional. Estudio de caso: "Operación Margen Protector"* (Trabajo final integrador). Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas, Buenos Aires.