



Facultad del Ejército  
Escuela Superior de Guerra



## **TRABAJO FINAL INTEGRADOR**

**Título: “La determinación y estructuración de una organización para el manejo del componente de comunicación social en la conducción de las operaciones militares en el nivel GUB”**

**Que para acceder al título de Especialista en Conducción Superior de OOMMTT presenta el Mayor Emiliano GUTIERREZ**

**Director del TFI: MY Diego Ernesto HEER.**

## Índice

Resumen	i
Introducción	1
Capítulo 1: Aplicación de los lineamientos de comunicación social respecto a las leyes vigentes	8
Sección 1: Normativas referentes a las garantías individuales	8
Sección 2: Normativas con afectación a la defensa nacional	12
Conclusiones parciales	22
Capítulo 2: Alcance de las operaciones de comunicación social a realizar en tiempos de paz o guerra	24
Sección 1: Gestión comunicacional	25
Sección 2: La relación de las organizaciones militares con los medios de prensa	31
Sección 3: La presencia en las redes sociales a través del ciber espacio	39
Conclusiones parciales	43
Capítulo 3: Composición y características del órgano de comunicación social	44
Sección 1: Comunicación social como parte del estado mayor especial	44
Sección 2: Necesidad de flexibilidad en la estructura de la organización	47
Sección 3: Componentes de la estructura organizacional	51
Conclusiones parciales	59
Conclusiones finales	61
Bibliografía	63

## **Resumen**

El creciente poder que ejerce la opinión pública a las operaciones militares dentro de los conflictos actuales, permite vislumbrar la imposibilidad de desatender al planeamiento de una correcta gestión comunicacional en el plano militar.

El aprovechamiento de los avances tecnológicos y su amplia disponibilidad, por parte de los adversarios y los civiles que se encuentran en los teatros de operaciones, condiciona el normal desarrollo de las acciones, obligando a actuar con antelación a los acontecimientos y contar con herramientas que permitan responder de manera rápida y efectiva a esta problemática de la guerra.

Por lo expuesto, el presente trabajo tiene por objeto determinar cuales deberán ser los lineamientos sobre los cuales se desarrollarán las operaciones de comunicación social, así como cual será su alcance y como se relacionará con los distintos campos de la conducción militar.

Para esto, el objetivo general impuesto, buscará determinar la composición básica que deberá tener el elemento que se encargue de la gestión de la información, atendiendo al marco legal y doctrinario vigente para la conducción de las operaciones que se desarrollen en el marco de crisis o conflictos bélicos.

## **Palabras clave**

Comunicación social, redes sociales, guerra de información, asuntos públicos, ambiente operacional, opinión pública, marco legal, estado mayor especial, componente terrestre del teatro de operaciones y medios de comunicación.

## **Introducción**

### **Tema de la investigación**

La determinación y estructuración de una organización para el manejo del componente de comunicación social en la conducción de las operaciones militares en el nivel GUB.

### **Antecedentes y justificación del Problema:**

A lo largo del desarrollo de los conflictos modernos, la opinión pública ha cobrado mayor importancia y con esto ha aumentado el grado de afectación en las operaciones en desarrollo.

A medida que fueron evolucionando las herramientas comunicacionales, las posibilidades de los ciudadanos también fueron creciendo, pero no es hasta la guerra de Vietnam, donde se marca un hito en la relación del estado beligerante y la opinión pública. Es en ese momento donde se produce el cuestionamiento de la ciudadanía para con el accionar del gobierno y las fuerzas militares. Los resultados de esta situación, si bien no pueden ser determinados como causales de la derrota de los EEUU en el conflicto, sí se puede afirmar que produjeron la falta de apoyo a las tropas, el debilitamiento de la legitimidad de las acciones y afectó gravemente en la moral de los efectivos desplegados.

Los EEUU explotaron las enseñanzas adquiridas en la guerra de Vietnam, modificando su doctrina y la de la OTAN, dándole mayor importancia al manejo de los medios de comunicación y las relaciones públicas.

En la actualidad, la interconectividad, las redes sociales, los avances tecnológicos y la presencia en aumento de población civil y medios de comunicación dentro de los teatros de operaciones, dificultan el manejo de la información e imponen un problema para que el comandante identifique y resuelva dentro del planeamiento de las operaciones en desarrollo, ya que éste no puede descuidar la influencia que tendrá la información que se transmita dentro del teatro de operaciones.

La importancia que tiene la guerra de la información no puede ser desatendida. La evolución tecnológica, la opinión pública y la característica de ejecución del conflicto, se encuentran en permanente cambio y están íntimamente ligados.

El reglamento “Conducción de las Fuerzas Terrestres” incluye como componentes del ambiente operacional a los medios de información y a la opinión pública, y

determina que estos influirán en el diseño operacional y afectarán de manera positiva o negativa la imagen y legitimidad de las propias fuerzas o las del enemigo en el área de operaciones (Ejército Argentino, 2015).

La presencia de los factores mencionados requerirá de la presencia de equipos especiales, para poder resolver cómo esa afectación pueda ser eliminada, atenuada o aprovechada en cada situación.

El Proceso de Reconversión del Ejército Argentino, iniciado en 2018 y actualmente en desarrollo, no contempla ningún aspecto relacionado al manejo de los medios de comunicación social. Es menester el estudio y la organización de un elemento que, atendiendo las necesidades de la fuerza, desarrolle operaciones desde la paz hasta la guerra.

El Ejército Argentino como una organización del Estado debe, una vez identificado los objetivos e intereses impuestos por el Poder Ejecutivo Nacional, poder captar la atención de la opinión pública y lograr el entendimiento con ésta, en beneficio de sus acciones en pos de la defensa y seguridad de la soberanía.

Las nuevas tecnologías y las redes sociales otorgan, a quien sabe emplear una estrategia comunicacional, la posibilidad de influir sobre la audiencia a la que se dirige el mensaje, de manera tal de lograr apoyo o consenso, legitimizar acciones y obtener la consecución de objetivos.

Para lograr la eficiencia de este tipo de organización, se debe determinar inicialmente, cuál debe ser el alcance de las acciones de comunicación social, atendiendo especialmente el contexto legal en el que se debe enmarcar las operaciones.

El equipo de comunicación social no solo debe estar preparado y operar durante el desarrollo de conflictos bélicos, sino también ante catástrofes naturales, ejercitaciones, accidentes o cualquier situación que la fuerza enfrente.

El manejo de la información debe desarrollarse desde la paz, se debe buscar consolidar la imagen de la fuerza ante la sociedad que representan, de manera tal de dar a conocer a dicha sociedad la misión de la fuerza, la importancia que ésta reviste para la seguridad nacional y las actividades que ejecuta.

En particular en el Ejército Argentino quien escribió un artículo relacionado al tema de investigación fue HEER (2015), en el que afirma. “La guerra de información, entendida también como la pugna por la imposición de un determinado relato que justifique la propia posición y deslegitime la del contrario” (p. 19).

En la actualidad, las Grandes Unidades de Batallas carecen de una organización preparada para afrontar estos desafíos y no poseen la doctrina que respalde el desarrollo de sus actividades.

### **Planteo del Problema:**

¿Qué diseño debe tener una organización de comunicación social, a nivel GUB, para el manejo de las operaciones en desarrollo?

### **Objetivos de la investigación**

#### **Objetivo general**

Determinar el diseño de la organización de comunicación social y el ámbito de aplicación de sus operaciones.

#### **Objetivos particulares:**

##### **Objetivo particular Nro 1:**

Determinar la aplicación de los lineamientos de comunicación social respecto a las leyes vigentes.

##### **Objetivo particular Nro 2:**

Determinar el alcance de las operaciones de comunicación social a realizar en tiempos de paz o guerra.

##### **Objetivo particular Nro 3:**

Determinar la composición y características del órgano de comunicación social.

### **Marco teórico**

La presente investigación de estado mayor se basa en los siguientes elementos como marco teórico:

En primer lugar, con el objeto de determinar de qué manera las organizaciones pueden influir a las masas y a otras organizaciones a través de los medios de comunicación, a la teoría comunicacional de HAROLD LASSWELL de manera tal de establecer el ámbito de análisis de los actos comunicacionales, a través de técnicas persuasivas que incidan en la conducta y comportamiento de los individuos.

Esta teoría comunicacional también llamada como el paradigma de LASSWELL (1948), describe el acto comunicacional a través de cinco interrogantes básicos. Quien (el que comunica o comunicador), Qué (el mensaje que se emite), Por qué (cuál es el

canal más adecuado para realizarlo, A quien (hacia que receptor o audiencia está dirigido y con qué, de manera de seleccionar el contenido para generar el efecto deseado(EcuRed, 2019).

Los interrogantes mencionados permitirán en cada caso realizar un análisis sobre quién es el individuo más adecuado para emitir el mensaje, cual es el contenido necesario, por qué medio o entidad aplicarlo, analizar a la audiencia para poder lograr el efecto deseado y evaluar por último cuáles serán las consecuencias producto de la comunicación.

En segundo lugar, para desarrollar una organización eficiente capaz de responder a las exigencias propias de las organizaciones militares, un conflicto armado y los diferentes factores que afecten a las operaciones, se abordará los conceptos desarrollados por HENRY MINTZBERG en sus obras. La estructuración de las organizaciones (1984) y en Diseño de las organizaciones efectivas (2000).

El diseño de la estructura organizativa deberá responder a las necesidades básicas que demandará el componente terrestre en el teatro de operaciones. Lo antes mencionado permitirá determinar los parámetros de diseño aunque atendiendo a aquellos posibles cambios que puedan producirse en los factores de la situación del elemento.

La planificación de la estructura de la organización debe hacerse sobre un amplio y abarcativo espectro de manera de contemplar todas las tareas posibles y la forma más eficiente de logrará los objetivos. Una vez determinadas las tareas, esto permitirá ajustar los parámetros de diseño junto con los distintos factores de la situación para lograr la eficiencia organizativa.

Para lograr la coherencia entre las partes constitutivas de la organización se deberán determinar las interrelaciones funcionales a través de los mecanismos de coordinación y control más adecuados para el desarrollo de las actividades del elemento. Toda modificación en la estructura, ante la determinación de distintas necesidades propias de la situación, deberá ser evaluada detalladamente para establecer las consecuencias y la afectación que le producirá a los demás componentes.

Por último se abordará la injerencia de la guerra de información en el desarrollo de los conflictos actuales. Entendiendo que el dominio de la información y su correcto uso podrá ser desequilibrante el resultado de un conflicto armado. Partirá de la base de que estos tipos de operaciones se manejarán en dos espacios, uno en el

ciberspacio, que incluye la tecnología y la ingeniería y el otro a ciencia de lo intangible, que abarca la manipulación y el manejo de la percepción de los receptores del mensaje.

El desarrollo de la guerra de información exige una organización con capacidades intelectuales, técnicas y tecnológicas, capaces de adelantarse al desarrollo de los sucesos, para anticiparse a las operaciones del adversario, generar respuestas para revertir sus efectos y determinar estrategias propias que le permitan emplear la información de manera de condicionar la percepción y dominar la percepción de las masas y de los adversarios.

Bogdanov y Chekinov (como se citó en Thomas, 2017) marcan la importancia y la necesidad de obtener la superioridad en la guerra informativa.

Esto se refiere a la presión informativa que se puede ejercer contra el enemigo a través de medios de comunicación, organizaciones no gubernamentales, subvenciones extranjeras, organizaciones religiosas, propaganda y desinformación designados para alimentar el caos en una sociedad. (Thomas, 2017, p.5)

Los avances tecnológicos, las formas y métodos de transmisión y la evolución en las formas de desarrollarse los conflictos, implican que las operaciones de las organizaciones de comunicación social se encuentran en un permanente proceso de perfeccionamiento.

La importancia del manejo y el poder de la información así como la acción de los medios de comunicación social que se sirven como elementos para la transmisión de los mensajes, se puede ver en cualquier tipo de conflicto, ya sea del tipo convencional, híbrido o multidominio. Diversos autores han escrito al respecto, pero son los militares rusos, quienes demuestran mayor interés en la importancia que tienen las operaciones de información, particularmente en los conflictos del tipo híbridos.

La importancia que reviste el tema en cuestión, puede extraerse de las palabras expresadas por el General VALERY GERASIMOV (1), en una conferencia en el año 2016.

---

<sup>1</sup>General Valery Gerasimov, actual Jefe de Estado Mayor del Ejército Ruso y viceministro de defensa de Rusia.

En una era de globalización, fronteras estatales débiles y nuevos tipos de comunicaciones de información, el cambio en las formas de resolver los conflictos interestatales se ha convertido en un factor muy importante, proporcionando el ímpetu para el desarrollo de métodos de operaciones militares. (Thomas, 2018, p.5).

### **Metodología a emplear**

#### **Explicación del método**

El método a emplear en la presente investigación será deductivo, en el cual, partiendo de una premisa general y del análisis de diversas fuentes se buscará realizar conclusiones parciales para lograr responder a cada capítulo, las cuales luego serán relacionadas con el objeto de obtener una conclusión general que permita responder a las exigencias impuestas a fin de satisfacer el objetivo general por el presente trabajo.

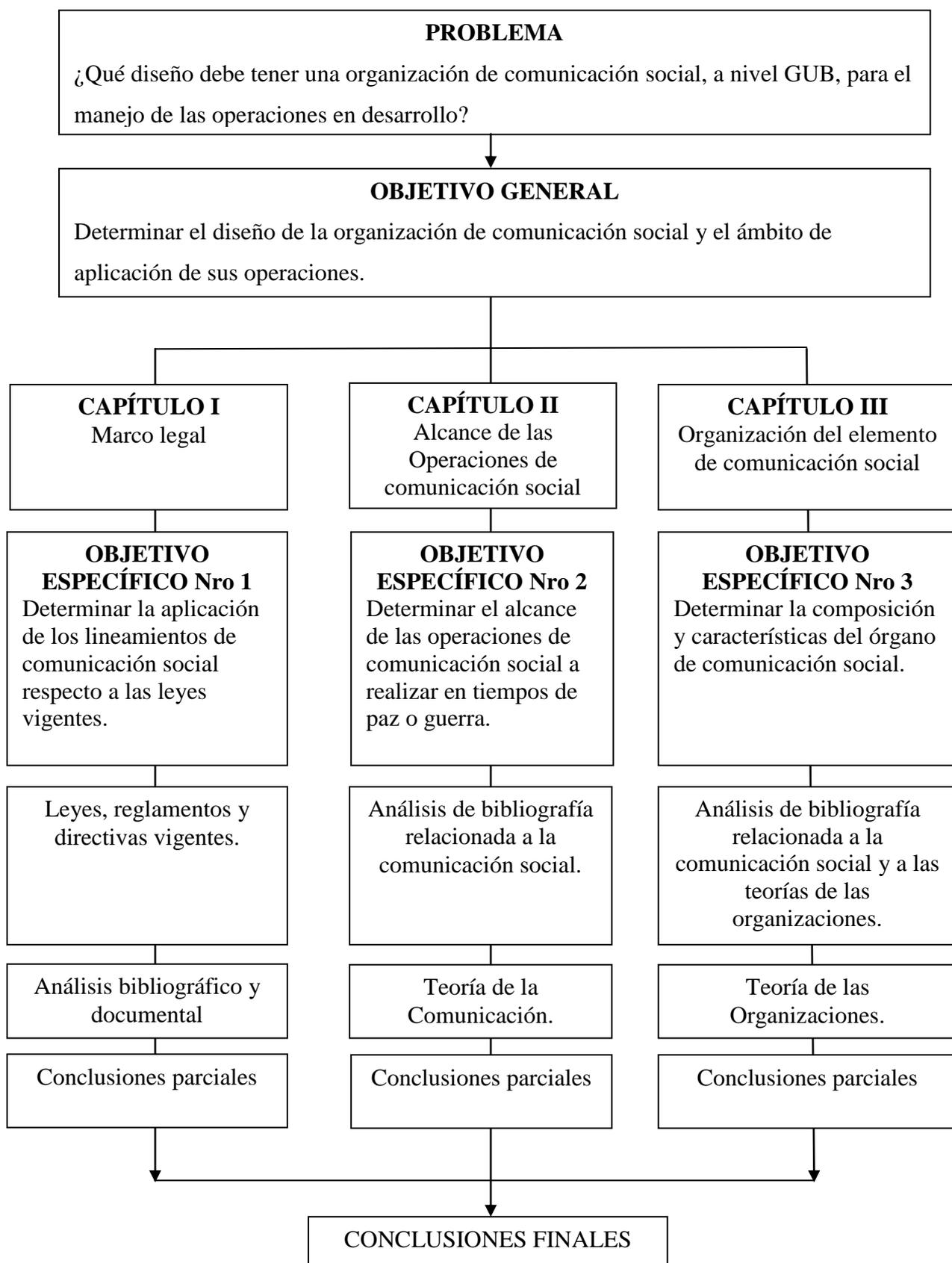
#### **Diseño de la Investigación:**

Se utilizará el diseño explicativo con el objeto de expresar las variables que se encuentran en la investigación.

#### **Técnicas de Validación:**

Se empleará el análisis bibliográfico, lógico y documental.

**Esquema gráfico – metodológico:**



## **Capítulo 1**

### **“Aplicación de los lineamientos de comunicación social respecto a las leyes vigentes”**

El presente capítulo tiene por objeto determinar los límites dentro de los cuales deberán enmarcarse las operaciones de los elementos de conducción de la comunicación social. Resulta menester realizar esta caracterización, ya que el desconocimiento o la falta de atención a las normas y leyes establecidas, supondrán un riesgo legal para quienes integren estas organizaciones. Para esto, se abordará distintas normas a través un orden de preeminencia que conducirán desde las leyes a la doctrina vigente para la fuerza.

### **Sección 1**

#### **“Normativas referentes a las garantías individuales”**

Para el desarrollo de cualquier tipo de operaciones de guerra en el territorio nacional, se deberá cumplir una serie de condiciones. Es por esto que la Constitución Nacional Argentina establece en su artículo 23:

En caso de conmoción interior o de ataque exterior que pongan en peligro el ejercicio de esta Constitución y de las autoridades creadas por ella, se declarará en estado de sitio la provincia o territorio en donde exista la perturbación del orden, quedando suspendas allí las garantías constitucionales. Pero durante esta suspensión no podrá el presidente de la República condenar por sí ni aplicar penas. Su poder se limitará en tal caso respecto de las personas, a arrestarlas o trasladarlas de un punto a otro de la Nación, si ellas no prefiriesen salir fuera del territorio argentino. (PLN, 1994, p.3)

La potestad del Congreso de la Nación, la declaración del estado de sitio, como está estipulado en el artículo 75 inc 29, “Declarar en estado de sitio uno o varios puntos de la Nación en caso de conmoción interior, y aprobar o suspender el estado de sitio declarado, durante su receso, por el Poder Ejecutivo” (PLN, 1994, p.9).

En situaciones de excepción, ante una situación que se desarrolle durante un cese temporal de actividades legislativas y por la necesidad imperante de adoptar este

estado de crisis, la constitución nacional, determina en el artículo 99 inc16, que el titular del poder ejecutivo nacional podrá:

Declara en estado de sitio uno o varios puntos de la Nación, en caso de ataque exterior y por un término limitado, con acuerdo del Senado. En caso de conmoción interior sólo tiene esta facultad cuando el Congreso está en receso, porque es atribución que corresponde a este cuerpo. El presidente la ejerce con las limitaciones prescriptas en el artículo 23. (PLN, 1994, p.9)

La declaración del estado de sitio por parte del Poder Ejecutivo Nacional se realizará a través de un decreto de necesidad y urgencia, y su vigencia y validez dependerá de la aprobación del Poder Legislativo que una vez retomadas sus actividades normales, analizará y se resolverá al respecto.

Para esto se debe entender al estado de sitio como una medida excepcional dictada en situaciones de extrema gravedad que afecta al orden público, la seguridad nacional y la paz interior, ya sea por el desarrollo de conmoción interna o por una acción externa de estados u organizaciones no gubernamentales.

La característica fundamental de esta imposición será la suspensión temporal de las garantías constitucionales para quienes encuentren el área determinada, sin afectarse a otras que estén fuera de ella. El carácter de esta medida será temporal, ya que cesará una vez que la emergencia haya finalizado y deje de tener justificación esta medida, y limitado a aquellas que resulten inadecuadas al orden constitucional.

En referencia a las garantías individuales, citas en el artículo 14, que afectarán a este tipo de actividades serán aquellas relacionadas al uso de la información.

Todos los habitantes de la Nación gozan de los siguientes derechos conforme a las leyes que reglamenten su ejercicio; a saber: de trabajar y ejercer toda industria lícita; de navegar y comerciar; de peticionar a las autoridades; de entrar, permanecer, transitar y salir del territorio argentino; de publicar sus ideas por la prensa sin censura previa; de usar y disponer de su propiedad; de asociarse con fines útiles; de profesar libremente su culto; de enseñar y aprender. (PLN, 1994, p.2)

Así mismo determina en el artículo 28, “Los principios, garantías y derechos reconocidos en los anteriores artículos, no podrán ser alterados por las leyes que reglamenten su ejercicio” (PLN, 1994, p.4).

La Convención Americana sobre los Derechos Humanos (Pacto de San José de Costa Rica) tiene jerarquía constitucional, como queda determinado en el artículo 75 inciso 22 de dicha norma.

El Pacto de San José de Costa Rica, hace hincapié en derecho a expresarse que tiene cada individuo y que esto no pueden ser censurado, sino que cada uno debe ser responsable de que sus acciones no infrinjan una ley o si ellas pusieran en riesgo la seguridad institucional y nacional. O sea que solo una ley previamente establecida puede ejecutar un acto de censura sobre esta libertad individual. Esto remarca la necesidad de dictar el estado de sitio dentro de una zona de conflicto o teatro de operaciones, para poder ejercer el control del manejo de la comunicación e información.

Al respecto en su artículo número 13, referido a libertad de pensamiento y de expresión, menciona:

1. Toda persona tiene derecho a la libertad de pensamiento y de expresión. Este derecho comprende la libertad de buscar, recibir y difundir informaciones e ideas de toda índole, sin consideración de fronteras, ya sea oralmente, por escrito o en forma impresa o artística, o por cualquier otro procedimiento de su elección.
2. El ejercicio del derecho previsto en el inciso precedente no puede estar sujeto a previa censura sino a responsabilidades ulteriores, las que deben estar expresamente fijadas por la ley y ser necesarias para asegurar:
  - b. la protección de la seguridad nacional, el orden público o la salud o la moral públicas. (CADH, 2016, p.18)

Siempre que sea por cuestiones de seguridad nacional y ante la imperiosa necesidad de limitar o controlar el flujo de la información. La suspensión de las garantías cuenta con el aval de la convención como queda fijado en el artículo 27 inciso 1:

En caso de guerra, de peligro público o de otra emergencia que amenace la independencia o seguridad del Estado Parte, éste podrá adoptar disposiciones que, en la medida y por el tiempo estrictamente limitados a las exigencias de la situación, suspendan las obligaciones contraídas en virtud de esta Convención, siempre que tales disposiciones no sean incompatibles con las demás obligaciones que les impone el derecho internacional y no entrañen discriminación alguna fundada en motivos de raza, color, sexo, idioma, religión u origen social. (CADH, 2016, p.26)

La ley de regulación de medios audiovisuales en el ámbito territorial de la República Argentina, número 26.522, promulgada en octubre de 2009, no contempla situaciones de cese de garantías individuales, en caso de inestabilidad o conflicto bélico. Tiene por objeto asegurar el derecho de los habitantes al acceso a la información pública y la actuación de los medios de comunicación en base a principios éticos, entre otras.

Si bien asegura el acceso de los ciudadanos a la información y no permite la censura de ningún tipo, aclara que está supeditada a lo que fije la Constitución Nacional y la Convención Interamericana de los Derechos Humanos. Por tanto no representa un impedimento a la regulación del contenido y las formas que se utilice la información, por parte de los medios u organizaciones de manejo de los medios de comunicación social que disponga el instrumento militar, siempre que estos se ajusten al marco de la ley suprema. Como lo menciona en el artículo 3:

Se establecen para los servicios de comunicación audiovisual y los contenidos de sus emisiones, los siguientes objetivos:

- a) La promoción y garantía del libre ejercicio del derecho de toda persona a investigar, buscar, recibir y difundir informaciones, opiniones e ideas, sin censura, en el marco del respeto al Estado de Derecho democrático y los derechos humanos, conforme las obligaciones emergentes de la Convención Americana sobre Derechos Humanos y demás tratados incorporados o que sean incorporados en el futuro a la Constitución Nacional; (ENACOM, 2009, p.5)

## Sección 2

### “Normativas con afectación a la defensa nacional”

Como primer paso para desarrollar el marco legal relacionado al plano militar, se analizará la ley 23554 de Defensa Nacional, promulgada en abril de 1988.

Ya que el objeto de la presente investigación es determinar y estructurar una organización militar, como punto de partida se debe analizar la finalidad del sistema defensa nacional.

En la presente ley, se establecen las facultades, para adoptar previsiones de empleo y la estructuración de los medios disponibles, de manera tal de responder a las distintas variantes o supuestos que se determinen, lo cual está descrito en el artículo 8, ‘‘b. Elaborar las hipótesis de guerra, estableciendo para cada una de ellas los medios a emplear. c. Formular los planes que posibiliten una adecuada preparación de toda la Nación para el eventual conflicto bélico’’ (PLN, 1988, p.8).

Desde tiempos de paz, se deberá elaborar planes y ejecutar acciones que permitan prevenir y superar situaciones generadas por agentes externos, de manera de obtener la eficiencia en los resultados, minimizando los costos y tiempos.

Se debe tener en claro la diferencia entre la defensa nacional y la seguridad interior, determinado por las leyes pertinentes y la Constitución Nacional, de manera de determinar las responsabilidades y restricciones que le competen a cada organización del Estado.

Otra de las condiciones que se deberán reunir ante el progreso de un conflicto armado, será la creación de un teatro de operaciones que enmarque el territorio necesario para la ejecución de las operaciones militares en el nivel estratégico operacional. Será una atribución del Poder Ejecutivo Nacional la determinación de esto, junto con la designación de su comandante.

La determinación del teatro donde se desarrollarán las acciones, permitirá establecer las características propias del ambiente operacional dentro de la región que se determine.

Como indica el reglamento de Conducción de las Fuerzas terrestres (EA 2015), los factores que compongan a este, influirán en la conformación de una organización y la forma en que se desarrollarán las operaciones.

La doctrina referida establece una serie de factores, aclarando que estos deben ser tomados como guía, dejando lugar a la determinación de otros, según el nivel de la

conducción, las características de la lucha y la complejidad propia de las organizaciones que se empleen, entre otras. De la misma manera remarca que los mencionados factores guardan importancia solo en la interpretación de las interrelaciones que surjan entre estos.

Como último aspecto a considerar respecto a la Ley 23554, es su artículo número 44, donde destaca que luego de la determinación del teatro de operaciones, es importante conocer las posibilidades de utilización de instalaciones y medios para el desarrollo de las operaciones de comunicación social.

Reemplázase el texto del art. 9° del dec.-ley 15.385/44 por el siguiente:  
Artículo 9.- La Comisión Nacional de Zonas de Seguridad considerará y resolverá dentro de su jurisdicción los pedidos para el otorgamiento de concesiones y/o permisos que las autoridades nacionales, provinciales y municipales deban solicitar para autorizar la explotación de servicios públicos, vías y medios de comunicación y orientación de la opinión pública, transporte, pesca marítima y fluvial, así como toda fuente de energía o industrias de cualquier índole que interesen a los fines de la defensa nacional e intervenir, asesorando a dichas autoridades y a los organismos autárquicos cuando actúen como personas de derecho privado. (PLN, 1988, p.12)

Por último se analizará el decreto 703/18 Directiva Política de Defensa Nacional, en el cual se establecen los lineamientos generales para todos los niveles de la conducción que forman parte del sistema de defensa nacional. El aspecto fundamental estará marcado por el establecimiento de criterios para estructurar las organizaciones, ordenar su funcionamiento e iniciar la planificación de los posibles empleos para responder a las necesidades establecidas por la estrategia nacional, según se menciona en su introducción, “Que la REPÚBLICA ARGENTINA debe contar con la capacidad de anticipar, disuadir y superar las amenazas, riesgos y desafíos del siglo XXI que afecten su seguridad estratégica nacional (Min Def, 2018, p.1)”.

A continuación expresa en su anexo 1:

La Directiva de Política de Defensa Nacional (DPDN) es el documento que establece los lineamientos centrales de la política de Defensa Nacional de la REPÚBLICA ARGENTINA. Estas definiciones determinan la visión y

criterios que orientarán la organización, el funcionamiento, la planificación, el desarrollo de capacidades operacionales, el empleo y la administración de los recursos humanos y materiales, conforme las apreciaciones estratégicas de los escenarios global y regional en materia de defensa y su impacto en la seguridad estratégica de la REPÚBLICA ARGENTINA. (Min Def, 2018, p.3)

La complejidad del entorno en el que se desarrolla la defensa y la constante transformación de las amenazas, riesgos y desafíos, requiere de un enfoque sistémico capaz de interrelacionarse con los distintos organismos estatales e interestatales.

La formulación de estos lineamientos exige el análisis de un conjunto de variables que trascienden el ámbito específico de la Defensa Nacional e involucran a otras dependencias del Estado Nacional: las relaciones exteriores; la seguridad estratégica, la inteligencia, la economía, la investigación y el desarrollo tecnológico, entre otras. Si bien la atención de estas problemáticas excede las competencias del MINISTERIO DE DEFENSA, deben ser adecuadamente evaluadas desde el punto de vista de la Defensa Nacional a fin de considerar su impacto en los intereses fundamentales de la REPÚBLICA ARGENTINA, a saber su soberanía, su capacidad de autodeterminación y su integridad territorial; así como también en relación a sus recursos estratégicos que deben ser preservados para garantizar el desarrollo de la Nación, y la libertad de sus habitantes.

Estos escenarios configuran los desafíos prioritarios que deberán ser atendidos por la REPÚBLICA ARGENTINA. Las responsabilidades asignadas al MINISTERIO DE DEFENSA ante cada uno de estos desafíos variarán en función de la naturaleza de los problemas. Mientras que en algunos escenarios el Instrumento Militar cumple un papel protagónico e indelegable, en otros cumple un rol de interacción, coordinación o apoyo a otros entes y/u organismos del Estado. La determinación de los ámbitos de responsabilidad y/o sus funciones constituirán las bases para el diseño de las capacidades militares de la Nación en el corto, mediano y largo plazo. (Min Def, 2018, p.3)

En el marco del proceso de reconversión, en el que se encuentra el Ejército Argentino, se debe buscar adaptar la organización y la doctrina vigente para poder

afrontar las exigencias del campo de combate actual. Se requiere de políticas que actualicen y modernicen las capacidades de la fuerza desde la paz hasta el desarrollo de las operaciones.

El Instrumento Militar de la Nación afronta limitaciones en materia de organización, despliegue, doctrina, equipamiento, alistamiento y adiestramiento que tornan necesario el impulso de una profunda política de reconversión. Este proceso debe promover el mejoramiento de las capacidades requeridas para la Defensa Nacional, conforme las previsiones estratégicas de corto, mediano y largo plazo. La presente Directiva establece los criterios a partir de los cuales el MINISTERIO DE DEFENSA elaborará los planes de modernización del Instrumento Militar. Los lineamientos presupuestarios conjuntamente con los planes aprobados permitirán sentar las bases para el diseño de un planeamiento de recursos de mediano y largo plazo. (Min Def, 2018, p.4)

Dentro del marco jurídico establecido en la República, particularmente respecto a las limitaciones de empleo de las fuerzas armadas dentro del territorio nacional, la organización de comunicación social debe operar aunque sea de manera pasiva, para accionar contra amenazas de organizaciones gubernamentales o no gubernamentales, que amenacen los intereses vitales de la nación.

La superposición de estas tendencias atraviesa la dinámica del orden internacional y marca un contraste con el pasado reciente. Durante décadas, la comunidad internacional promovió la creación de reglas, consensos y acuerdos compartidos que facilitaron la integración económica, el desarrollo de las naciones y la cooperación en beneficio de los Estados. También otorgó previsibilidad al comportamiento estatal, al promover la gestión no violenta de las disputas internacionales. Sin embargo, la fortaleza de este sistema enfrenta desafíos asociados a la creciente autonomía de actores estatales y no estatales de diverso peso relativo y atributos de poder. (Min Def, 2018, p.5)

La identificación de los riesgos y amenazas, promovidos por los intereses de estados u organizaciones, deben promover una evolución dinámica de las

organizaciones, sus capacidades y procedimientos, tanto como los acuerdos o cooperaciones con otros organismos.

La mayor interdependencia entre los Estados, producto de la globalización, no supuso la consolidación definitiva de los acuerdos de gobernanza global. En la actualidad, algunas potencias evalúan que la arquitectura del sistema de seguridad internacional no ofrece las mismas garantías para todos los Estados. Esta caracterización ha promovido el cuestionamiento de los encuadramientos jurídicos que regulan la utilización de la fuerza. Adicionalmente, fenómenos tales como la lenta y desigual recuperación de la economía global, la crisis de refugiados que atraviesa Europa, la propagación del terrorismo extremista en el mundo y el auge de movimientos nacionalistas han añadido mayor complejidad a la cooperación entre los Estados. (Min Def, 2018, p.5)

Las características de las exigencias que presentan los desafíos, riesgos y amenazas de la actualidad, no solo deben estar marcadas por las formas tradicionales de agresiones interestatales, sino que deben atender a la profunda y permanente transformación producto de la globalización, la constante aparición nuevos y diversos medios y modos de transmitir la información, de la mano de la evolución tecnológica.

Las noticias falsas, más conocidas como “fakenews”, pueden tener efectos inconmensurables en función del objetivo que persigan y la falta de una rápida y correcta respuesta para contrarrestarla.

El poder de la información se verá reflejado a través de la acción sobre otros actores estatales, la propia sociedad y los miembros de las fuerzas de defensa, y tendrá como objetivo la desacreditación o deslegitimación de los actos, la pérdida de apoyo o credibilidad, y la desmoralización, entre otras

Las potencias regionales y globales han modernizado sus estrategias de defensa y sus fuerzas armadas. Esta actualización exhibe la creciente integración entre formas tradicionales y no tradicionales de agresión e influencia. Estas últimas refieren a acciones no militares dirigidas a desestabilizar a la población y los gobiernos de las naciones adversarias. Los beligerantes combinan instrumentos políticos, diplomáticos, informativos, ciberespaciales, militares y económicos. La diseminación masiva de

información falsa y el reemplazo de las tropas regulares por organizaciones irregulares o empresas militares privadas configuran algunas de las tendencias propias de la última década. Algunos Estados apelan a estas tácticas para promover sus intereses en regiones ajenas a sus espacios soberanos. Como corolario, los conflictos armados actuales ocurren crecientemente por debajo del umbral de la violencia militar directa y en los márgenes del derecho internacional. (Min Def, 2018, p.6)

Como características de los conflictos modernos se destaca el plano multidimensional en el que se desarrollan los acontecimientos, es por eso que el desarrollo no solo debe estar orientado al desarrollo tecnológico, sino a la capacitación profesional del personal para mantenerse actualizado y generar innovaciones permanentes.

Los procesos de modernización militar priorizan el empleo de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, de vigilancia y control de los espacios, el fortalecimiento del accionar militar conjunto, la flexibilidad e interoperabilidad de medios y el despliegue rápido de elementos en el territorio.

Estas concepciones militares exigen una creciente integración operativa de los esfuerzos de guerra. Los Estados también promueven elevar la eficiencia de sus instrumentos militares mediante procesos integrales de reestructuración, la racionalización, la integración y la desburocratización de sus estructuras. Las Fuerzas Armadas del siglo XXI se constituyen como organizaciones flexibles con un fuerte componente tecnológico, en contraste con las organizaciones militares del siglo XX. También han incorporado al ciberespacio y al espacio exterior como ámbitos de interés en un marco de interdependencia tecnológica, lo cual obliga a atender los fenómenos que se desarrollan en estos ámbitos. (Min Def, 2018, p.7)

La defensa nacional implica la integración de todos los organismos del estado a disposición. La actual dinámica de los conflictos globales permite dilucidar la necesidad de esta interacción y de que de esta manera los elementos de las fuerzas

armadas prevean la respuesta ante acciones que no solo provengan de fuerzas armadas estatales externas.

El creciente desarrollo de organizaciones terroristas, vinculadas y sostenidas económicamente por actividades delictivas tales como el narcotráfico, y su capacidad de establecerse dentro del territorio nacional, ponen en permanente riesgo los objetivos estratégicos y la estabilidad de la seguridad nacional.

El tipo de acciones que estas organizaciones pueden desarrollar, se encuentra en un amplio abanico de posibilidades que van desde ataques hasta actividades de propaganda. Si bien las leyes nacionales no contemplan el accionar de las fuerzas armadas en este tipo de acciones, con excepción a los casos que se han explicado en el principio del presente capítulo, el estado nacional puede ordenar la ejecución de operaciones de apoyo a las fuerzas de seguridad que se encarguen de combatir esta amenaza.

El terrorismo internacional configura uno de los principales problemas de la agenda del siglo XXI. Este fenómeno adquiere mayor complejidad al confluir con otros delitos y fenómenos criminales complejos, tales como el narcotráfico, el lavado de dinero, la trata de personas y los delitos que se cometen con asistencia de las nuevas tecnologías de la información. El abordaje de estos asuntos requiere una estrecha articulación nacional e internacional, que incluya la participación de organismos gubernamentales y de la sociedad civil. (Min Def, 2018, p.7)

Por otra parte, el desarrollo tecnológico incrementó los riesgos asociados a la militarización del ciberespacio. La disuasión se ha extendido al ámbito cibernético, al tiempo que han surgido nuevos desafíos producto de las tensiones entre una mayor conectividad, la privacidad y los derechos de la ciudadanía. Tanto los Estados como los actores no estatales están desarrollando medios cibernéticos para explotar las vulnerabilidades inherentes a los sistemas de comando, control, comunicaciones, inteligencia, vigilancia y reconocimiento. De igual forma, las redes terroristas explotan el ciberespacio para reclutar miembros, recaudar fondos y difundir su propaganda. (Min Def, 2018, p.7)

Las amenazas cibernéticas sofisticadas provienen de organizaciones militares y agencias de inteligencia de otros Estados. Si bien los gobiernos tecnológicamente avanzados explotan sus ventajas comparativas con relación al resto de los países, el despliegue de operaciones disruptivas en el ciberespacio también está al alcance de las naciones menos desarrolladas. El abordaje de esta problemática desde la perspectiva de la Defensa Nacional requiere adoptar medidas y acciones tendientes a resguardar la seguridad cibernética de las infraestructuras críticas del Sistema de Defensa Nacional y de aquellas que sean designadas para su preservación, independientemente del origen de la agresión. (Min Def, 2018, p.8)

Dentro de las misiones del Ejército Argentino se encuentran la protección de los bienes y habitantes de la nación, a través de acciones que cooperen al logro del bienestar general de la población.

Preparación para operar desde la paz, permitirá un accionar eficiente para cumplir misiones subsidiarias ante el desarrollo de cualquier tipo de crisis dentro o fuera del territorio. Este tipo de operaciones requerirán de la acción comunicacional tanto durante el desarrollo, proporcionando una respuesta rápida a las necesidades imperantes, como una vez que finalicen las acciones, para permitir un rápido restablecimiento de las condiciones.

Finalmente, el aumento de la frecuencia y gravedad de los fenómenos meteorológicos extremos ha producido crisis humanitarias en todas las regiones del mundo. Las consecuencias del cambio climático se manifiestan en los planos sanitario, social, económico y geopolítico. La degradación del medio ambiente incrementó la competencia por el control de los recursos naturales estratégicos y de las cadenas de suministro, provocando inestabilidad en las naciones productoras y consumidoras. La magnitud de los desastres naturales también representa un desafío para las Fuerzas Armadas, cuyas capacidades logísticas y operativas las convierten en instrumentos propicios para la prevención, respuesta rápida, mitigación temprana y, eventualmente, recuperación de los efectos de este tipo de emergencia. (Min Def, 2018, p.8)

La falta de una concientización, sobre la importancia de la comunicación en el desarrollo de operaciones y de una preparación consistente, que brinde una sólida capacidad, presenta un riesgo a la organización. Cada debilidad que presente la fuerza, podrá ser convertida por un oponente en una vulnerabilidad.

La falta de identificación de amenazas convencionales directas no implica que la REPÚBLICA ARGENTINA carezca de riesgos y desafíos para la Defensa Nacional. A diferencia de las amenazas -en las que se aprecian indicios de una voluntad de daño -, los riesgos constituyen situaciones cuya probable evolución podría afectar los intereses nacionales en materia de Defensa. Esta afectación puede responder a la explotación de vulnerabilidades propias, en particular las relacionadas a la vigilancia y control de los espacios soberanos, o al condicionamiento de la postura estratégica de la Nación en la arena internacional. Los desafíos, por su parte, configuran fenómenos que, sin apreciarse como problemas específicamente militares, podrían suscitar la emergencia de conflictos interestatales, provocar situaciones de inestabilidad o la aparición de nuevos riesgos. (Min Def, 2018, p.12)

#### b. Ataques externos a objetivos estratégicos

Las tendencias vinculadas a la transformación de las formas de la guerra y la combinación de formas tradicionales y no tradicionales de agresión representan un riesgo para los objetivos estratégicos de la Nación. La proliferación de este riesgo tiene un claro protagonismo en la agenda internacional y afecta la seguridad de todos los Estados del mundo. En este marco, la ocurrencia de un ataque contra los objetivos estratégicos de la REPÚBLICA ARGENTINA configura un problema de alto impacto potencial para la Defensa Nacional. (Min Def, 2018, p.12)

#### c. Utilización del ciberespacio con fines militares

La consolidación del ciberespacio como un ambiente operacional militar configura una amenaza de interés estratégico para la Defensa Nacional. El desarrollo de las nuevas tecnologías de información y comunicaciones, junto con la extensión global de la conectividad, han convertido al ciberespacio en un ámbito en el que los Estados despliegan operaciones de agresión e

influencia sobre las naciones adversarias. La tendencia hacia una mayor competencia estratégica internacional en el ciberespacio ha llevado a numerosos países a desarrollar capacidades cibernéticas de vanguardia, a fin de garantizar la seguridad de sus infraestructuras informáticas críticas o estratégicas. (Min Def, 2018, p.12)

La REPÚBLICA ARGENTINA debe adecuar sus organizaciones militares al impacto que emerge de estos nuevos riesgos. La política de ciberdefensa debe orientarse a la reducción gradual de las vulnerabilidades que emergen de la informatización de los activos estratégicos de interés para la Defensa Nacional. (Min Def, 2018, p.13)

El capítulo 3 de la DPDN, da razón a la presente investigación a través de la expresión de los lineamientos, límites y objetivos que la política impone a los organismos integrantes del Sistema de Defensa Nacional, para su reorganización y preparación.

El presente capítulo tiene como objetivo establecer los parámetros que orientarán la reforma del Instrumento Militar de la Nación en lo que respecta a su organización, doctrina, adiestramiento, planeamiento estratégico, despliegue, capacitación, administración y empleo de los recursos humanos y materiales. También se establecen criterios relativos a la modernización, recuperación y adquisición de material, todo ello para asegurar la plena adecuación del Sistema de Defensa Nacional a los desafíos estratégicos emergentes de los escenarios global, regional y nacional, y a las restricciones existentes. (Min Def, 2018, p.15)

Las transformaciones acaecidas en los escenarios global, regional y su impacto en la seguridad estratégica de la Nación plantean desafíos significativos para el Sistema de Defensa argentino. Estas mutaciones exigen la actualización del despliegue territorial, la doctrina y la estructura organizacional del Instrumento Militar, a fin de asegurar que dicho componente militar cuente con la capacidad de atender las necesidades de esta política sectorial en el corto, mediano y largo plazo. (Min Def, 2018, p.16)

La misión de las FUERZAS ARMADAS, Instrumento Militar del Sistema de Defensa Nacional, consiste en alistar, adiestrar y sostener los medios puestos a su disposición, como así también el cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas por el plexo legal vigente, a efectos de garantizar su eficaz empleo en el marco del planeamiento militar. (Min Def, 2018, p.16)

### **Conclusiones parciales del Capítulo 1**

A través del análisis realizado sobre el marco legal vigente se concluye en lo siguiente:

1. Que el establecimiento de las misiones de las Fuerzas Armadas, permite determinar las necesidades de modificar las organizaciones, medios y procedimientos de manera tan de obtener nuevas y actualizadas capacidades que permitan afrontar las exigencias del campo de combate actual.
2. Que el cumplimiento de las misiones impuestas al Ejército Argentino deberán desarrollarse en tiempo de paz o de guerra, de manera de satisfacer las exigencias impuestas por la Ley de Defensa Nacional.
3. Que el empleo de organismos de las Fuerzas Armadas, dentro del territorio nacional estará supeditado al cumplimiento de determinadas condiciones.
4. Que debe diferenciarse las responsabilidades de la defensa nacional con las de la seguridad nacional.
5. Que el estado argentino prevé un empleo netamente defensivo para sus fuerzas armadas, ante la acción de organismos estatales o no estatales de origen externo.
6. Que debe ser prioritario atender al cumplimiento de la legislación vigente, contando con la asesoría permanente de especialistas en la materia, para evitar el incumplimiento de normas que afecten a los integrantes de la fuerza o a la institución como un todo.
7. Que se pueden limitar o suprimir las libertades individuales, particularmente referidas al uso de la información y la libertad de expresión, en situaciones en que el Poder Legislativo o Ejecutivo Nacional, consideren que necesario para restablecer el orden en una determinada porción del territorio.

8. Que el estado, a través de la Directiva Política Defensa Nacional, ha ampliado el alcance de las responsabilidades de la defensa nacional, al determinar nuevas amenazas, riesgos y desafíos.
9. Que se le exige al Ejército Argentino, como integrante responsable de la defensa nacional, la actualización de las capacidades a través de sus organizaciones, equipo y doctrina, en función a las tendencias mundiales.
10. Que la explotación de vulnerabilidades tales como la comunicación y la tecnología por parte de agresores externos puede hacer peligrar la estabilidad nacional.
11. Que debe ser prioritario, atender la necesidad de realizar una cooperación interestatal e interagencial en lo que respecta al manejo y el control de la difusión de información.

## Capítulo 2

### “Alcance de las operaciones de comunicación social a realizar en tiempos de paz o guerra”

En el año 2006, en el marco de la guerra de Irak, fuerzas de la coalición, particularmente de los Estados Unidos de Norteamérica, ejecutaron lo que se conoció como Operación Valhala. Los objetivos de esta operación no revestía una importancia tal como para modificar la situación que se tenía en el conflicto, sin embargo la injerencia de la opinión pública generó situaciones de conflicto que obstaculizaron el normal desarrollo de las operaciones, afectó la opinión pública y generó la necesidad de cambiar las estrategias de manejo de la comunicación de la información.

Durante un tiroteo con éxito contra las fuerzas del Jaish al-Mahdi (JAM), las Fuerzas Especiales de EUA y las fuerzas iraquíes mataron a un número de combatientes enemigos, rescataron a un rehén y destruyeron un escondrijo de armas— consecuentemente, una operación de mucho éxito. En el periodo en que las fuerzas estadounidenses e iraquíes regresaron a su base, alguien reubicó los cadáveres y retiró las armas de los combatientes del JAM, lo que dio la impresión de que hubieran sido asesinados mientras oraban. Fotografiaron los cadáveres en estas nuevas poses y publicaron las imágenes en Internet, junto con una comunicación de prensa explicando que los soldados estadounidenses habían asesinado a los hombres mientras estaban en una mezquita. (Mayfield, 2011, p.78)

La velocidad de la guerra de información ha aumentado, disminuyendo el tiempo de respuesta para reaccionar al oponente. El tiempo se convierte en un recurso escaso.

Aun así, cuando toma 8, 12, 16 ó 20 horas para que los comandantes militares o el Pentágono emita un comentario—tal vez para aclarar, quizás rectificar— los informes del extranjero sobre un incidente transmitido en vivo a través de la televisión vía satélite—les digo que, han desperdiciado varios ciclos de noticias antes de que su versión de los eventos se presente ante el juicio inexorable de la opinión pública. La primera impresión puede que jamás cambie. El adversario responde más rápido con sus exposiciones de los

hechos, ya sean ciertas o falsas. Si no responde oportunamente pierde. (Shaker, 2010, p.20)

## **Sección 1**

### **“Gestión comunicacional”**

La conducción y los lineamientos de la operaciones de información dentro del Teatro de Operaciones serán determinadas por el comandante del mismo. El componente terrestre deberá fijar sus operaciones en función de las imposiciones de su escalón superior. Si bien esto demarcará sus límites y objetivos, no implicará que el comandante terrestre junto con sus elementos de trabajo, no elaboren cursos de acción para responder a esta problemática.

Si bien cada componente junto al comandante del teatro de operaciones deberá enfrentar situaciones respecto al manejo de la información y las operaciones propias de la cuestión, el elemento terrestre estará más expuesto por el tipo de operaciones y en el ámbito que se desarrollan.

El primer paso sobre el alcance que tendrán las operaciones de información dependerá de la importancia que el comandante le dé a esta durante el desarrollo de las operaciones.

Los militares están en el negocio de pelear y ganar las guerras de nuestro país. Los comandantes vieron la necesidad de pelear en el ámbito de la información y encontraron maneras innovadoras de hacerlo. Deben ser innovadores, no solo por la tecnología y el ciclo de noticias instantáneas, sino también porque no hay una doctrina a seguir. (Nielson-Green, 2011, p.33)

La obtención de una mayor libertad de acción y un mejor aprovechamiento de los logros obtenidos por las fuerzas terrestre dependerá en gran manera de la capacidad de explotación del éxito por parte de la gestión comunicacional.

Para lograr eficiencia en el desarrollo de la comunicación, el organismo responsable deberá estar orientado por la visión e intención del comandante, al igual que deberá conocer no solamente las operaciones en curso sino principalmente las futuras. Esto permitirá adelantarse a los hechos mediante la elaboración de planes que contemplen los posibles cursos que tomen las acciones.

Para lograr una completa interacción e integración, el organismo de comunicación social deberá formar parte del estado mayor especial del componente terrestre, manteniendo una relación funcional principalmente con el área de operaciones e inteligencia del estado mayor general.

Dentro de las características más comunes en el desarrollo de los conflictos de la actualidad, es que estos son llevados a cabo por parte de alianzas o coaliciones de distintos países con diferentes concepciones de empleo. Esto solo incrementa aun más la complejidad para llevar a cabo este tipo de operaciones.

Todas las acciones que se desarrollen dentro de un conflicto deberán lograr la aceptación y la legitimación de los actos. Esto, formando parte de una coalición u operando de manera autónoma, no solo deberá ser fijado como un objetivo dirigido hacia la propia sociedad, sino también hacia la población del oponente y principalmente a la comunidad internacional.

Resulta imprescindible una evolución de la gestión comunicacional, ya que innumerables conflictos contemporáneos han demostrado que no se puede sostener un esfuerzo bélico sin el apoyo de la opinión pública.

La idea principal es que una guerra no sólo se gana en el campo de batalla, sino también cuando se conquista el corazón de la población, que constituye la retaguardia del que está combatiendo. De ahí que las guerras mediáticas hayan cobrado tanta importancia con el tiempo, para que en primer lugar los mismos combatientes sepan por qué están luchando y, segundo, para que, la opinión pública apoye este tipo de combate. (Ramonet, 1997, p.3)

La globalización y el creciente avance tecnológico en lo que refiere a los medios disponibles para la comunicación, solo aumentarán el nivel de la problemática de la cuestión. Esto sin lugar a duda afectará o al menos condicionará la forma de hacer la guerra de al menos uno de los contendientes.

Para poder definir de que manera llevar a cabo el mensaje comunicacional, se utilizará la teoría desarrollada por HAROLD LASSWEL, más conocida como el paradigma de LASSWEL (1948), en la cual descompone el proceso comunicacional, a través de 5 interrogantes a saber. ¿Quién?, ¿Qué?, ¿Por qué?, ¿A quién? y ¿Con qué? (Ecured, 2019)

Cada una de estas partes componentes, no tendrán una preeminencia sobre la otra. De hecho deben ser tratadas con el mismo detalle, ya que el debilitamiento de una de las partes, generará una vulnerabilidad en la transmisión comunicacional. A su vez estas estarán interrelacionadas, condicionando la estructuración de las demás.

El primer interrogante, referido a quien comunicará el mensaje, estará sujeto a la estructura de la organización, la situación o necesidad que se suscite y la personalidad del comandante.

En algunos casos de carácter excepcional, el comandante de la fuerza deberá ser quien dirija la acción comunicativa, ya que este podrá generar un mayor nivel de credibilidad en la audiencia, a raíz de la posición que ocupa. Su presencia, si bien puede tener resultados positivos, producirá grado de exposición que puede llegar a revertirlos. Es por eso que quien será más apropiado para el contacto con los medios deberá ser el vocero o jefe de prensa.

Los militares tienen que inspirar confianza, en todas las formas posibles a través de una variedad de medios para fomentar la interacción, de manera que cuando las cosas salgan mal, como siempre sucede, esa reserva de confianza este ahí para explicar y entender. (Shanker, 2010, p.16)

El segundo componente, el ¿Qué?, estará conformado por el mensaje. Su correcta formulación será un factor de éxito para lograr transmitir en función a la intención del comandante. A partir de lo determinado por el comandante y los lineamientos generales que este establezca en cuanto a las formas y los contenidos. Con este se iniciará el proceso de construcción de lo que se busca transmitir.

La forma en que se construya el mensaje dependerá de la intencionalidad que persiga. Por una parte se debe satisfacer la necesidad de saber, ya sea para proporcionar información actual a la sociedad, para facilitar la relación con los medios o para lograr objetivos propios que coadyuven a un propósito operativo.

La construcción del mensaje estará compuesta por información, ideología, simbología o propaganda, dependiendo del fin que persiga. No deberá perderse de vista la importancia que en la actualidad tienen los intereses del público, relacionados con cuestiones de género, medioambientales y los efectos de las migraciones que caracterizan a los conflictos.

En el proceso de elaboración deberá tenerse en cuenta las consecuencias negativas que pueda producir, si será parcial o completa la información a transmitir, si satisfará las exigencias de los receptores y que proporcione una respuesta oportuna. Al respecto Thom Shanker expresa:

Soy periodista. Busco narrativas que interesan e informan a los lectores. No puedo garantizarle que su historia será narrada de la manera que usted quiere. Pero, si no se comunica con los reporteros, le puedo asegurar que el lado de su historia podría no narrarse del todo. O podrían narrarla otros que invierten muy poco tiempo intentando comprender lo que usted hace y no pueden valorar su interés en absoluto. (Shanker, 2010, p.23)

Para el logro de los objetivos que se persigan hará falta de una correcta planificación comunicacional. Una errónea acción comunicacional podrá generar situaciones que comprometan la responsabilidad de la fuerza.

La determinación de los objetivos comunicacionales sobre los que se elabore el mensaje, dependerán de la influencia o efecto que se busque lograr en el público. Los objetivos se clasificarán en 3 agrupamientos a saber.

Los objetivos cognitivos buscarán crear o modificar el conocimiento. Los objetivos afectivos, apuntarán a generar o exaltar sentimientos o preferencias respecto a la organización o una actividad, como ser aceptación, patriotismo o sentido de pertenencia. Mientras que los objetivos conductuales buscarán promover una actitud o un cambio de esta respecto a la organización.

En este punto se debe evaluar el efecto que tiene la acción de condicionar la percepción de las personas para crear tendencias de opinión, no solo de carácter individual sino, y principalmente sobre las masas, a través de la guerra de la información.

El Ejército de los Estados Unidos define a las operaciones de información como:

El uso integrado, en las operaciones militares, de capacidades relacionadas con la información en consonancia con otras líneas de operaciones para influenciar, desestabilizar, corromper o usurpar la toma de decisiones de adversarios o posibles adversarios mientras protegemos nuestra toma de decisiones. (Sheiffer, 2018, p.2)

El mensaje será una continuación de un proceso comunicacional, es por eso que siempre deberá ser elaborado en función a la efectividad que se obtenga, tomando en cuenta la retroalimentación que proporcione el sistema, en cuanto al impacto que logre, el costo y beneficio que produzca, y el nivel de llegada al público que obtenga.

Si bien se buscará satisfacer la necesidad de saber de la audiencia, referido a los hechos que se ejecutan, deberá hacerse hincapié en que los receptores perciban la complejidad de un conflicto.

El siguiente elemento es el ¿Por qué?, fácilmente se interpretaría como cual es la causa, pero este se refiere a cuál será el medio más adecuado por el que se transmitirá el mensaje.

En este punto, el grado de complejidad radicarán a partir de la gran diversidad de medios disponibles y por ende el problema será tener la capacidad de poder abarcar a todos ellos o seleccionar el más adecuado para obtener los resultados que se persiguen.

Los avances tecnológicos y la disponibilidad de acceder a dispositivos de bajo costo, incrementan el abanico que a fines del siglo XX se limitaba a medios escritos y audiovisuales, como la televisión la radio y la prensa impresa.

El cuarto aspecto que forma parte de la comunicación será ¿Quién?, o sea quien o quienes serán los receptores del mensaje. La determinación de este punto podrá afectar la confección del mensaje, ya que cada público, propio o del enemigo, tendrá una caracterización distinta, en función de sus intereses, importancia o nivel de accesibilidad a la información.

El organismo de prensa deberá realizar un estudio previo que permita facilitar la identificación de cada público con sus respectivas características, intereses y necesidades.

Si bien la importancia de cada receptor no se puede determinar como regla, ya que cada tipo de conflicto o situación tendrá sus características particulares, si se puede afirmar que en todos los casos, habrá la presencia de medios de prensa civiles operando en la zona de trabajo. Aquí se iniciará una relación con uno de los públicos más exigentes, ya que estos viven de la información y la necesidad de transmitir podrá generar vulnerabilidades a la defensa, si no son correctamente atendidos.

En estos receptores particulares, se debe hacer entender la importancia y la complejidad de las operaciones que se realizan, al igual que la importancia que tendrán ellos mismos en la transmisión de lo que acontezca en la zona de conflicto.

Se debe tener presente que la percepción que tiene un militar, normalmente diferirá mucho de la de un reportero de prensa, ya que por lo general, ninguno de estos tendrá conocimientos o experiencia, formando parte de alguna organización castrense o en algún conflicto. Al respecto se profundizará en el presente capítulo sobre la relación de las organizaciones militares y los medios de prensa.

Se debe poseer una base de datos que cuente con información de aquellas personalidades influyentes, por su status o poder, como ser líderes tribales o sociales, autoridades locales, religiosas, etc. Esto permitirá mantener un vínculo que contribuya a la construcción y transmisión del mensaje, y la posterior evaluación de los efectos producidos.

El aspecto cultural de los receptores a los que se busca influir, jugará un papel fundamental en el proceso, para tomar acciones acertadas. Dentro de este se incluirán cuestiones religiosas, históricas, económicas, costumbres e intereses.

La estratificación del público, implicará ejercer acciones diversas que abarcarán muchas dimensiones simultáneamente, y no solo de índole militar. La incorrecta identificación de las particularidades anteriormente mencionadas de los receptores, será tan peligrosa como un revés en el plano de las acciones de combate.

En este punto no debe confundirse pensando que la comunicación solo será dirigida a un público externo, ya que los integrantes de la organización serán un pilar fundamental para sostener el sistema informativo.

El último componente de este mensaje comunicacional será el ¿Con qué?, o sea se referirá al efecto o resultado que se buscará obtener.

Como se puede apreciar, cada una de las partes está íntimamente relacionada con la otra, pero también se puede deducir que esta será la que refleje las intenciones que el órgano de prensa quiere obtener.

El marco jurídico que regula las acciones, los medios que se empleen y las cuestiones culturales serán condicionantes para el logro de los efectos, limitación que en algunos casos oponentes, como ser para organizaciones terroristas u organizaciones delictivas, no atenderán. Esto supone un mayor grado de complejidad ya que se operará en inferioridad de condiciones.

A lo largo de los conflictos, se destaca como un medio para lograr efectos de mayor tenor y mayor celeridad al uso de las imágenes. Un ejemplo de esto fue la operación TET, desarrollada en la guerra de Vietnam contra el ejército estadounidense en el año 1968. Un fracaso militar para las fuerzas vietnamitas, se

convirtió en un éxito comunicacional una vez que las imágenes de soldados norteamericanos muertos o de fusilamientos por parte de la policía de Vietnam del Sur, llegaron a la audiencia occidental.

En la búsqueda de los resultados, se trabajará sobre la premisa de que la opinión pública se caracteriza por su inestabilidad, en lo que hace a las reacciones y por como la afecta la emotividad propia de verse imbuida en un conflicto bélico.

En algunos casos el efecto que se perseguirá no será un objetivo propio sino la búsqueda de contrarrestar la acción comunicacional del enemigo, como parte de la batalla mediática del conflicto. De manera de interrumpir su accionar y limitar su alcance. En este caso la dificultad estará dada por el acortamiento del tiempo de respuesta para evitar un daño irreparable en la opinión pública.

## **Sección 2**

### **“La relación de las organizaciones militares con los medios de prensa”**

En las últimas décadas del siglo XX y hasta la actualidad, la evolución de los conflictos armados ha sido acompañada por un permanente crecimiento de la importancia de la opinión pública. El peso del apoyo o el rechazo de las sociedades a cada enfrentamiento bélico, no solo han aumentado sino que resulta hasta determinante en el desenlace que estos tienen.

La actitud de la ciudadanía será variable dependiendo de si las fuerzas de su país se encuentran defendiendo o atacando, de su capacidad de aceptar los costos de una guerra y de los aspectos culturales propios de esa sociedad, entre otras.

Independientemente de las características de cada sociedad, las situaciones propias de los enfrentamientos que se generen, incidirán en la forma en que lo perciban y provocarán cambios en su opinión de manera repentina. Será una preocupación propia del comandante de la fuerza poder manejar esa percepción, de manera de controlarla o al menos predecirla con cierto grado de preaviso.

La evolución tecnológica, la transformación del modo de hacer la guerra y la importancia creciente de la opinión pública en el desenlace de un conflicto, “han determinado la primacía de la faceta informativa sobre cualquier otro aspecto de los enfrentamientos armados”. Y es que, hoy en día la guerra asimétrica se desarrolla en el espacio no tangible de la información, lo que da

lugar al término “guerra de la información”. La voluntad de cualquier ejército occidental no sólo depende de su moral, sino también de las “percepciones de su ciudadanía”. (Sánchez Moreno, 2014, p.4)

El hecho de desatender las cuestiones de comunicación social por parte de los comandantes, podrá devenir en consecuencia hasta irreparables para la continuidad y resolución de un conflicto. Es por ello que los ejércitos modernos han incrementado su atención en la elaboración de estrategias comunicacionales que contribuyan a los objetivos militares.

Uno de los desafíos que ahora encaran los comandantes es el de elaborar estrategias que reconozcan los cambios en la naturaleza de las guerras como resultado de los medios de comunicación social. Ya hay ejemplos de militares que han ignorado las realidades y han sufrido las consecuencias. (Mayfield, 2011, p.73)

Surge así el interrogante de cómo manejar el flujo de información, o más bien si es posible hacerlo en forma completa. A lo largo del siglo XX, la posibilidad de emplear la censura a los medios de comunicación, la población y la propia fuerza, era un hecho. En la actualidad con el surgimiento de facilidades tecnológicas y la interconectividad, la posibilidad de mantener el grado de reserva se ha convertido en un desafío, ya que cualquier individuo con un simple dispositivo móvil, puede transmitir una información, que en minutos da la vuelta al mundo.

Los riesgos que generan los actuales transmisores de información solo incrementan el problema que implica las actividades propias de los medios de comunicación masiva. Al ser prácticamente imposible evitar que un ciudadano accione individualmente, la opción de no actuar y dejar librado este espacio al oponente, no es una opción.

La manera de mitigar estas consecuencias, es poder actuar de manera coordinada con los medios de prensa civiles, logrando una sociedad que beneficie a ambas partes. De esta manera se debe buscar ver a la prensa como una herramienta que contribuya a las operaciones. O sea como una ventaja y no como una amenaza, que permita el direccionamiento del flujo informativo, proporcionando una versión oficial de los

hechos y que permita a su vez obtener información que mantenga actualizado respecto a las necesidades o exigencias de la audiencia.

Para poder lograr esta sociedad debe de interpretarse que existirá una línea militar y otra de la prensa pública. Entendiendo de que cada una responderá a los intereses que se persigan. Por un lado los militares buscarán satisfacer sus necesidades es pos de obtener los objetivos que le impongan las operaciones que desarrollen, lo que implicará racionar el flujo de información en busca de mantener el grado de reserva adecuado que no vele sus intenciones al oponente. Por el otro lado, las prioridades de los medios masivos de comunicación, están fijadas por la necesidad de proporcionar información oportuna, de interés y de forma continua, de manera de cubrir el ciclo de informativo.

La presión que tienen los miembros de la prensa para satisfacer las exigencias del medio al que dependen, en muchos casos, los impulsa a buscar información que no proviene de fuentes confiables, que puede ser incompleta o carezca de veracidad. Este hecho se constituye en un verdadero riesgo, ya que en el afán de cumplir, la información que transmitirán podrá ser más nociva que la que no se les entrega.

A simple vista esta relación parece tener características disfuncionales, pero encontrar el equilibrio justo dependerá de la planificación estratégica comunicacional que contemple las necesidades mediáticas.

Como refiere Franzini (como se citó en Velásquez, 2003) Los intereses de la prensa muchas veces invaden el espacio interno de las Fuerzas Armadas y otras tantas las propias Fuerzas Armadas se tornan herméticas y monosilábicas cuando hablan con los periodistas. Pero la experiencia en el trato con los medios de comunicación nos ha demostrado que esas diferencias pueden allanarse en buena medida. Comprensión, buena voluntad, compenetración en las tareas, profesionalismo y dedicación son algunos de los pilares fundamentales que sustentan una adecuada relación entre ambas partes.

Ramonet (1997) afirma que “las guerras son crueles y demasiado complicadas para que la opinión pública las pueda conocer directamente” (p.5). Es por eso que los medios de prensa masivos se constituirán en partes fundamentales en un conflicto, ya que tendrán el poder de influir en la percepción emocional de la sociedad, afectando sensiblemente el soporte del esfuerzo bélico.

El grado de reserva de la información en muchos casos puede ser malogrado por los propios miembros de la organización, que ante algún tipo de incentivo, gusto por

generar afinidad con un miembro de la prensa o por la mera imprudencia de no valorar las consecuencias de los actos, puede producir la filtración de información sensible.

Existen grandes diferencias entre el trabajo desempeñado por los periodistas y los militares o funcionarios de los organismos de seguridad, pues la labor de los primeros se centra en la divulgación de información que sea de interés y beneficio común, mientras que en el caso de los segundos, en muchas oportunidades, el éxito radica en la baja publicidad o el secreto en el desarrollo de sus operaciones. Nos encontramos así, frente a intereses opuestos. (Velásquez, 2003, p.3)

Si bien la construcción de la gestión comunicacional será una responsabilidad del comando que la desarrolla, pero intervendrán todos los integrantes de la organización, logrando de esta manera que todos la conozcan. De esta forma se puede afirmar que los cimientos de una sólida estrategia comunicativa, estará formada por los más bajos niveles, que serán los que desarrollen las acciones de combate y tengan permanente contacto con la población civil y los medios de comunicación.

Hablar de formar una estructura comunicativa de abajo hacia arriba, refiere a concientizar a los más bajos niveles de la importancia de la tarea que ejecutan y del grado de exposición al que se enfrentan. Una imagen nociva producida por un combatiente, tendrá efectos negativos a lo largo del tiempo para la organización. Que deberá emplear tiempo y medios en revertirla, generando pérdida de tiempo y medios, y hasta podrá provocar la modificación de los planes concebidos en la maniobra operacional.

Como destaca V Sanchez Moreno (2014), “Cada miembro de la Armada es un portavoz del Ministerio de Defensa. Como tal debe conocer y ser capaz de aplicar, de manera apropiada, las técnicas necesarias para tratar con los medios de comunicación social”. (p.8)

El proporcionar a los medios, información para satisfacer sus necesidades es la manera más adecuada de lograr la integración entre ambas partes. Esta tarea se puede ejecutar a través de un centro de conferencias que este adecuado a las necesidades y que contemple a la totalidad de los medios, acreditando a los nacionales, locales e internacionales.

La proveniencia de cada medio le dará un grado de importancia mayor que al otro, ya que los medios nacionales serán los que busquen informar a los propios ciudadanos, logrando con esto despertar interés, ganar apoyo a la causa por la que se pelea y también mantener informadas y llevar tranquilidad, a las propias familias de los integrantes de la fuerza. Contribuyendo con esto último al fortalecimiento de la moral del elemento.

Rodríguez (como se citó en Velásquez, 2014), el propio colectivo militar demandaba esta apertura informativa. Porque ahora las familias de los militares desplegados perciben con más normalidad la labor que éstos desarrollan y la sociedad sabe lo que están haciendo. Así, los militares “se ven en los medios de comunicación, que son el espejo en el que los contempla la sociedad y saben que se está conociendo su labor, lo que conlleva un gran beneficio en la moral”. (p.14)

El segundo lugar de relevancia lo ocuparán los medios locales, estos tendrán mayor llegada a la población enmarcada dentro del teatro de operaciones. A través de ellos se buscará generar una mayor aceptación a las fuerzas y mejorar la transmisión de los objetivos nacionales para contribuir al bienestar de ellos.

Por último, los medios internacionales. Estos variarán la importancia que le den al conflicto en función a los intereses que persiga su país. Podrán ser tendenciosos o indiferentes a la espera de noticias.

En todos los casos la transmisión de la información proveniente de la fuerza deberá ser la resultante de un equilibrio entre la libertad de información y el mantenimiento de la seguridad operacional. Ante el adagio que dice que la primer baja en la guerra es la verdad, se debe tener procedimientos claramente establecidos y personal idóneo para atender las necesidades de la prensa y las posibles contingencias que se puedan producir.

Según Georgina Higuera (como se cito en Velásquez, 2014) “una colaboración efectiva, profesional y honesta facilitará una mejor comprensión de la misión. Tender la mano al reportero [...] ayudará a entender mejor el trabajo que desarrollan los militares”. (p.14)

La otra forma de acercar a los militares con los medios de prensa, es a través de los periodistas que acompañen a los movimientos y las operaciones de la fuerzas. Este

tipo de metodología, si bien tiene sus comienzos mucho antes, con los corresponsales de guerra, empezó a utilizarse con mayor frecuencia y normalidad a partir de la guerra de Irak en el 2003.

La falta de experiencia y preparación en esta metodología, se vio en el año 1990 en la guerra de Kuwait, donde los medios seleccionados por los miembros de la coalición acompañaban y transmitían de manera continua y con pocos filtros impuestos por las fuerzas. Los costes de no haber manejado o dado una intencionalidad a la estrategia comunicativa, solo provocó que la percepción de la opinión pública internacional, al ver los restos carbonizados del ejército iraquí en su intento de retirada, hicieran detener las intenciones del comandante del componente terrestre en detener sus avance en Irak. Y por ende no terminar de desarticular al ejército de Saddam Hussein.

Las noticias distorsionan la guerra señalando objetivos que escapan a la lógica militar convencional y obedecen a estrategias de prensa, simultáneamente limita y condiciona la forma en que se llevan a cabo las operaciones obligando a establecer márgenes de seguridad y a proteger la información. (Fernández Montesinos, 2005, p.210)

Más de una década después y con una segunda guerra en la misma región, demostraron que los Estados Unidos habían tomado la lección y modificados sus procedimientos.

La complejidad de manejar el flujo de imágenes y noticias, encuentra su máxima expresión cuando la transmisión de las operaciones es en tiempo real. A esto se debe agregar la presencia de los hoy denominados “periodistas 3.0”, que son simples ciudadanos que a través de sus dispositivos transmiten en vivo o diferido, los acontecimientos desde el lugar de los hechos.

Estas fuentes de emisión podrán tener intereses o intencionalidades o no, pero en cualquiera de los casos no podrán ser manejados. El grado de difusión de logren dependerá del público al que se direccionen y los medios que utilicen.

La forma más efectiva de contrarrestar su acción será a través del incremento de la importancia que se les dé a los medios masivos de comunicación. Estos tendrán mayor audiencia, mejor credibilidad y contarán de los medios más idóneos para la tarea.

El acceso a la información más valiosa para los medios, se dará a través de los periodistas de campo que puedan acompañar a las fuerzas y presenciar en primera persona el desarrollo de los acontecimientos.

La proliferación de medios tecnológicos hace que los periodistas puedan emitir en tiempo real sus crónicas desde el mismo lugar de los hechos, algo que hace poco era impensable y que incide en los resultados de las acciones a nivel operativo y hasta estratégico. El flujo de la información es tan rápido y dispone de tales tecnologías que la institución militar no puede controlarlo. (Fernández Montesinos, 2013, p.10)

Esta actividad requiere de una selección de los medios que podrán acceder a posibilidad, la preparación de los integrantes de la prensa y la determinación de claros lineamientos que regulen la acción.

No cualquier medio masivo de comunicación podrá ser parte de procesos de integración de periodistas a las operaciones, en función de los intereses que representen o persigan. Este punto no se refiere a elegir a un medio a fin a un gobierno por cuestiones políticas o por cuestiones de conveniencia, sino a que medios de carácter local o internacional podrán responder a intereses contrapuestos a los intereses de la fuerza y por ende contribuir a la filtración de información sensible, o el accionar para boicotear las operaciones.

Georgina Higuera, periodista y ex directora general de Comunicación de la Defensa, argumenta que “los teatros de operaciones requieren la presencia de un comunicador bien formado, con capacidades para divulgar los objetivos de la misión tanto entre sus conciudadanos como entre los habitantes del país donde se despliegan las tropas, y dedicado a garantizar que ganada la guerra se ganará la paz” (Sánchez Moreno, 2014, p.10)

Los integrantes de prensa deben ser capacitados con anterioridad, ya que la inserción de estos dentro de elementos de combate, les supondrá un riesgo a su integridad y a la de las fuerzas.

El adiestramiento que pueda proporcionar la fuerza de un ejército, a los integrantes medios de comunicación, previo al desarrollo de un conflicto contribuirá a facilitar la interacción en cuestión.

Los miembros de la prensa normalmente carecerán de experiencia por haber pasado por alguna institución militar y tampoco tendrán conocimientos de cuestiones propias de terminologías técnicas y de prácticas en lo que hace a la táctica. La falta de entendimiento los llevará seguramente a dar información parcial o con puntos de vista erróneos por falta de experiencia.

Los procesos de adiestramiento o cursos de actualización otorgarán oportunidades inmejorables para establecer las relaciones entre los miembros de las organizaciones de prensa y militares, proporcionando un mutuo entendimiento de las tareas, responsabilidades e intereses que persigue cada uno, y la posibilidad de la continuación de relaciones a lo largo del tiempo.

Es importante entender que la presencia de un miembro de la prensa dentro de un elemento de combate dentro del teatro de operaciones, no solo permitirá satisfacer las necesidades de los medios, sino que principalmente hará que la propia sociedad obtenga un punto de vista más realista de las acciones que se desarrollan, y a través de este entendimiento generar una empatía con las tropas, que de sostén y apoyo a la continuidad de las operaciones.

El último aspecto referido al acompañamiento de la prensa a las tropas en operaciones, no es por su orden el de menos importancia. La claridad de las reglas debe ser puesta de manifiesto y debe ser cumplida a la perfección para lograr una buena interacción. Esta debe ser una condición sine qua non, para la participación de un medio.

Los puntos principales a destacar en las normas, deben estar referidos a que información no debe ser transmitida, pero no como una medida de censura o de coartar la libertad de expresión, sino como una forma de preservar la seguridad e intimidad de los integrantes de las fracciones de combate y del grado de reserva que asegure no beneficiar al oponente brindándole información sensible.

En lo que hace a la seguridad, se contemplarán todas aquellas medidas de seguridad de contra inteligencia referidas a ubicación, conformación y equipo de unidades, reglas de empeñamiento, material clasificado, entre otras.

Referido a la intimidad, imágenes o datos de personal que hayan intervenido en incidentes o accidentes que les hubieran provocado heridas o la muerte, de manera tal

de que la responsabilidad de informar estos casos sea exclusiva de la fuerza a la que pertenecen. De igual manera referido al tratamiento de los prisioneros de guerra-

### Sección 3

#### **“La presencia en las redes sociales a través del ciberespacio”**

Los cambios tecnológicos y la accesibilidad que estos proporcionan, hacen a claras cuentas de que el monopolio del manejo de la información no sea más un arbitrio exclusivo de los militares. De igual manera el control de la presencia de quienes se encuentren en el teatro de operaciones, ya que este cada vez más incluye aéreas urbanizadas, lo que hace que la presencia de no combatientes sea imposible de evitar.

Así mismo, los medios también han perdido el monopolio de la disseminación de la información, pero no en todos los casos la importancia que estos tienen. El receptor se convierte automáticamente en emisor, y de esta forma la información se transforma en viral.

Y es que con la llegada del nuevo siglo el patrón de comunicación sufrió un radical proceso de cambio. En 2016, ya un 62% de los adultos estadounidenses accedían a noticias a través de las redes sociales, y un 44% a través de Facebook. Las redes sociales son, de este modo, el eje sobre el que se construye el «ecosistema de información» en el siglo XXI. (Fernández Montesinos, 2018, p.35)

Una estrategia eficiente en la utilización de las herramientas disponibles, para la comunicación en las redes sociales, puede revertir las posibilidades de éxito en el campo de batalla. En la actualidad, las partes, principalmente las que poseen menos recursos en un conflicto de características asimétricas, emplearán las estrategias mediáticas para obtener éxitos que la desigualdad de condiciones, ya sea tecnológica o de magnitud, no les permita.

En el verano de 2006, las operaciones de información de Hezbolá, integradas de manera efectiva, incluyeron los medios de comunicación social en sus operaciones tácticas para luchar contra los israelíes. Hezbolá incorporó fotos y

videos en blogs y *YouTube* para promover una imagen positiva de sí y destacar las percepciones negativas de las operaciones israelíes. Hezbolá eficazmente utilizó información para limitar las opciones estratégicas de Israel. (Mayfield, 2011, p.75)

Como respuesta a las tácticas del grupo Libanes, el estado de Israel debió adoptar una actitud proactiva en los medios sociales, de manera de que estos no afectarán sus operaciones militares. Fue así como se desarrolló la operación Cast Lead, empleando las redes sociales y apoyándose en sus connacionales para contrarrestar la campaña mediática de sus oponentes.

Christopher O Bowers (2014) define como comprender a las amenazas híbridas a través de un método que analiza a las variables de madurez, capacidad y complejidad del terreno. (p.30). El texto citado al respecto, hace mención a que la variable terreno complejo, abarca el terreno humano como el geográfico, pero también contempla que el avance tecnológico ha generado un nuevo ambiente a considerar.

Otra área del terreno que, hoy en día, gana más importancia es el ciberespacio. Las capacidades cibernéticas de un grupo híbrido pueden aprovechar el terreno complejo del ciberespacio de la misma manera que lo hace en el terreno físico y humano. Las capacidades cibernéticas incluyen ataques contra redes, reclutamiento, operaciones de información y operaciones financieras. (Bowers, 2014, p.36)

Como queda claro, la posibilidad de no ocupar el espacio que proporcionan las redes sociales a través del ciberespacio, solo puede dejar librado al oponente el uso de un arma tan potente como las convencionales. O sea que dentro del concepto de espacios y vacíos, todos aquellos flancos que se dejen librados, serán usados y explotados por el oponente.

Las organizaciones de comunicación social deben identificar las distintas redes sociales y foros en los que será conveniente su participación y monitoreo. Esta selección estará regida por las características del público al que se busque influir, sus características culturales, franja etaria, características religiosas e intereses.

Una herramienta que contribuirá a una eficiente clasificación será el micro marketing, ejecutado por consultoras privadas o a través de programas especializados

en el tema. A través de esta se podrá englobar y catalogar grupos de individuos en función a sus gustos y los intereses que estos persigan.

Los beneficios del empleo de las facilidades que proporcionan las redes sociales en muchos casos sobrepasan las preocupaciones respecto a la seguridad que estos despiertan. Una correcta preparación y una activa presencia en línea contribuirán a contrarrestar o minimizar los efectos negativos que puedan generar.

Es claro que el accionar de los medios posee una velocidad que solo internet puede proporcionar, por lo que detener una imagen negativa o una noticia falsa es imposible. Y esta rapidez solo dificulta la problemática de poder controlar la influencia que se ejerce sobre la audiencia. Mayfield destaca la importancia de la participación activa en las redes sociales:

Mantener una presencia en los medios sociales en lugares desplegados también permite a los comandantes entender las potenciales amenazas y las nuevas tendencias dentro de su área de responsabilidad. La comunidad en línea puede proporcionar un buen indicador del estado de ánimo imperante y asuntos emergentes.

Con una activa presencia en línea, los comandantes pueden estar mejor preparados para contrarrestar los informes falsos y negativos a medida que se dan los sucesos. (Mayfield, 2011, p.76)

La presencia en las redes sociales debe iniciarse con antelación al desarrollo de un conflicto. De manera tal de poder darse a conocer a la comunidad en línea, generar una imagen positiva y empezar a comunicarse, permitiendo el comienzo de la acción de influir en la percepción de estos.

Parte importante de la estructura de comunicación deberá estar relacionado con el uso de herramientas que permitan la fabricación de eventos a través de la edición de imágenes fotográficas o fílmicas. Esto hará del acto informativo de algo más sencillo pero a la vez mucho más potente.

Los medios de comunicación social y los nuevos medios están cambiando la manera en que se difunde la información en todo el mundo. La velocidad y la transparencia de la información han aumentado, los roles que juegan tanto los medios de comunicación tradicionales como los nuevos medios están

cambiando, y las herramientas de redes sociales permiten la colaboración como jamás antes se había visto. Sin duda alguna, como resultado, habrá cambios. (Mayfield, 2011, p.81)

La presencia en línea fomentará que la presencia del comandante y la fuerza ganen confianza, credibilidad y la comprensión del desarrollo de las operaciones:

El primer beneficio de las redes sociales es la oportunidad para que los líderes presenten sus mensajes en las esferas públicas tanto militares como civiles. Puesto que las redes sociales ha llegado a ser una forma aceptada de comunicaciones laterales entre homólogos, es imprescindible que los líderes militares en todos los niveles tomen parte en las redes sociales para garantizar que se proporcione una narrativa militar aceptada que influye en la opinión pública. (Pomeroy, 2017, p.4)

No se debe dejar de lado que dentro del público al que se busca llegar se encontrarán los propios miembros de la fuerza. Con estas el comandante de la fuerza podrá llegar a cada uno de los hombres que se encuentra desplegados dentro del teatro de operaciones. Al respecto Fajardo (2014), afirma que la presencia del jefe en las redes y la posibilidad de ser visto por sus subalternos, genera una sensación de confianza y competencia de comando, a pesar de no estar en contacto directo con ellos. Además refiere que:

El alcance, poder e influencia de los medios sociales son profundos. Al recordar las bases del poder, los líderes pueden desarrollar el poder de la referencia a través de las redes sociales. Si los líderes entablan conversaciones con los integrantes, no importa cuán aparentemente intrascendentes sean, comienzan a desarrollar el poder de referencia por asociación. Tome en consideración cuando un líder pasa frente a usted y le dice “buen trabajo” por algo que hizo o dijo. La función “Like” de *Facebook* prácticamente se traduce en el mismo gesto, pero amplificada porque todos los afiliados a la página pueden verlo. (Fajardo, 2014, p.72)

### **Conclusiones parciales del Capítulo 2**

1. Es necesario contar con doctrina que fije los lineamientos generales y que a su vez otorgue un grado de flexibilidad tal que permita adaptarse al permanente cambio del ámbito comunicacional.
2. Se deben desarrollar planes de capacitación para el personal militar en lo que referido a la comunicación social, que otorgue el conocimiento específico.
3. Es importante programas de capacitación para civiles especializados como ser el personal gráfico y de prensa. De manera de fomentar y generar entendimiento y una mejor relación con las organizaciones militares.
4. Se destaca la necesidad de la figura de un oficial de prensa o comunicación como parte de los estados mayores, que permita vincular de manera permanente las operaciones en desarrollo con las estrategias comunicacionales.
5. Creciente importancia de la guerra de la información como parte componente de los conflictos actuales.
6. El acompañamiento de periodistas a los elementos en operaciones, contribuirá a que la opinión pública logre un mejor entendimiento de que es lo que realizan las fuerzas, porque lo hacen y de qué manera.
7. Se debe promover estrategias comunicacionales que permitan que el desarrollo de las actividades de los medios de comunicación sea más ágil, facilitando información y accesibilidad a herramientas disponibles.
8. Las redes sociales deben ser empleadas como una herramienta más que tendrá el comandante del componente terrestre para difundir aquellos aspectos que contribuyan al logro de su intención.

### **Capítulo 3**

#### **“Composición y características del órgano de comunicación social”**

##### **Sección 1**

#### **“Comunicación social como parte del estado mayor especial”**

La misión del órgano de comunicación social deberá proporcionar asesoramiento y asistencia al comandante del componente terrestre del teatro de operaciones para la determinación de lineamientos comunicacionales para incrementar una imagen positiva de la fuerza y legitimar sus acciones, a fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos y políticas, destinadas al público interno y externo.

Como se ha descrito en capítulos anteriores, las características de los conflictos modernos exigen la combinación de todas las herramientas disponibles que potencien las capacidades operativas de la fuerza. En este marco, la importancia de las operaciones de comunicación, deberán ser contempladas como una parte necesaria en el planeamiento de las operaciones del componente terrestre.

La información que se difunde a través de los medios públicos y de las redes sociales condiciona el ambiente operacional donde se desarrollen las operaciones. (...) Esta información influirá a líderes políticos, conductores militares y a los grupos o individuos integrantes de la sociedad, afectando en forma positiva o negativa la imagen y legitimidad de las propias fuerzas o las del enemigo en el área de operaciones. Será determinante que el comandante identifique a las diferentes formas de comunicación que podrá emplear para generar una imagen positiva en la opinión pública acerca de las operaciones militares propias. Cobra relevancia la determinación del o de los estados de opinión y de los sistemas disponibles para la cobertura de la difusión necesaria así como la influencia de las redes sociales y las operaciones en el ciberespacio. (EA, 2015, p.11)

Ante esta necesidad, será imperante contar con un elemento capaz de potenciar las posibilidades de la fuerza para enfrentarse al desafío que presenta el ambiente comunicacional, y de esta manera coadyuvar a lograr la victoria.

La preparación para desenvolverse en el ambiente de la información, no solo implicará contar con una estructura eficiente que cuente con personal capacitado con conocimientos actuales y medios aptos para satisfacer las exigencias. El principal

objetivo será crear la conciencia y el interés necesario en el comandante de la fuerza, proporcionándole conocimientos y variables de empleo.

En palabras del capitán Franzini (2002) (como se citó en Velásquez, 2003) “Muchas veces se concibe que el único fin es lograr el objetivo militar, quedando fuera del mismo el divulgar información. Se considera que la diseminación no constituye un elemento propio de la función primaria. Los medios de comunicación y los propios periodistas son “piezas” que están fuera de la organización operativa y por ende es “su” problema la búsqueda del material. No se considera que dentro de la organización operativa deba existir una estructura cuya principal tarea sea la divulgación de lo que se está haciendo en el campo militar. Este esquema de trabajo lleva a que su personal no esté preparado para enfrentar a la prensa y a divulgar, con la celeridad y oportunidad necesarias, las acciones que está planificando o ejecutando” cita de cita.

El reglamento ROD 71-01-I, organización y funcionamiento de los estados mayores, determina que como órganos de asesoramiento y asistencia, el comandante, contará con un estado mayor general, un estado mayor especial y eventualmente uno personal.

La materialización de las consideraciones generales y de los factores que rigen la organización de los estados mayores, originarán entre éstos, ciertas diferencias; sin embargo, mantendrán una serie de características comunes, a partir de las cuales podrá establecerse una “organización básica”. (EA, 1998, p.34)

Puntualmente refiriéndose a la conformación del estado mayor especial, la doctrina vigente determina que este estará compuesto por personal con conocimientos específicos, y que aunque guardarán estrecha relación, no estarán incluidos en los campos del estado mayor general.

Respecto a la especificación de quienes serán los miembros del estado mayor especial, la doctrina no contempla el ámbito de la información. Sin embargo no es taxativa en este sentido, sino que da una propuesta de quienes podrían integrando dejando así las posibilidades en función a las necesidades.

La existencia de un oficial de comunicación social dentro del estado mayor, no solo se sustenta en la necesidad de mantener al corriente de los acontecimientos y proporcionar opciones al comandante para contribuir a la conducción de las operaciones. Sino también en la necesidad de asignar la responsabilidad, a un integrante en el mayor nivel de la conducción, para que satisfaga las necesidades y demandas de los medios de prensa y la opinión pública.

Las actividades de los oficiales del estado mayor especial, normalmente serán coordinadas y supervisadas por aquel jefe del estado mayor general (G-1, G-2, etc), cuyo campo de interés abarque en forma más directa la actividad particular a cargo de aquellos. Dicho aspecto, no excluirá el contacto directo entre el comandante y los miembros del estado mayor especial. (EA, 1998, p.37)

La vigencia y la importancia de la gestión comunicacional, hace que cada campo de la conducción este íntimamente relacionado con estas. Es por eso que no se puede asignar la coordinación y supervisión de las tareas del oficial de comunicación social a un oficial específico del estado mayor general.

Al respecto, Sheiffer (2018) afirma, “La función de sincronización de las operaciones de información es esencial para convertir las capacidades técnicas en efectos en el campo de batalla que crean una ventaja operacional para el comandante”.

Si bien se puede inferir que las actividades de información estarán principalmente relacionadas y tendrán dependencia del comandante y de los campos de operaciones e inteligencia, también guardará importancia para el accionar de los otros.

La búsqueda de una solución eficiente estará potenciada por el logro de la interacción con todos los miembros del estado mayor para la integración en el planeamiento de comando.

Los desafíos creados por las brechas en la comprensión de las operaciones de información y las CEMA (ciberelectro magnéticas) han sido agravados por el diseño de la fuerza del ejército. Las organizaciones del Ejército dispersan las capacidades relacionadas con la información en las secciones del estado mayor. Por ejemplo, a nivel de división, el Ejército ha alineado las MISO

(operaciones de apoyo de información militar), asuntos civiles y cooperación de seguridad en un grupo bajo la sección de operaciones (G-3) mientras que las operaciones de información se encuentran en un grupo distinto bajo la sección G-3. La guerra electrónica y las operaciones ciberespaciales están en una sección de las CEMA directamente bajo el jefe de estado mayor, y los asuntos públicos siguen siendo una sección del estado mayor, dando apoyo directo al comandante. (Sheiffer, 2018, p.3)

A nivel de división, la creación de un grupo que incluía elementos y funciones de estado mayor como operaciones de información, seguridad operacional, engaño militar, operaciones técnicas especiales, operaciones de apoyo de información militar, asuntos civiles, cooperación de seguridad y asuntos públicos, incrementó el énfasis del comando, ayudó con la eliminación de la compartimentación y permitió que un número de pequeñas secciones compartieran recursos. Aunque no son parte del grupo de colaboración central, las capacidades de información tales como la garantía de información/seguridad cibernética y contrainteligencia trabajaron conjuntamente cuando era necesario. (Sheiffer, 2018, p.7)

Nielson-Green (2011) define al respecto que “el ocultamiento de los asuntos públicos bajo otras estructuras de estado mayor reduce su capacidad de respuesta, elimina la capacidad de un oficial de Asuntos Públicos para servir en calidad de asesor especial del comandante”.

## **Sección 2**

### **“Necesidad de flexibilidad en la estructura de la organización”**

La determinación de la composición y estructuración de la organización de comunicación social, deberá ser realizada desde la paz, en función de comprobar su eficiencia y realizar las adaptaciones necesarias según los resultados y necesidades que surjan en las actividades normales.

De esta forma, las actividades cotidianas que se realicen, fomentarán el entendimiento con todo el resto de los elementos componentes de la fuerza y

permitirán generar y desarrollar relaciones y entendimiento con medios de comunicación privados.

En función al desconocimiento de las exigencias o modalidades de los desafíos futuros, la configuración del elemento deberá contar con componentes básicos, que aparte de satisfacer las necesidades normales, permitan la articulación de nuevos participantes ya sea personal y/o medios, de la manera más celer y eficiente.

Ante la participación en un conflicto o desarrollo de una situación de crisis, la organización deberá sufrir la menor cantidad de cambios posibles en su estructura. Estos cambios deberán responder a las necesidades propias, que por las características del conflicto y los factores del ambiente operacional, exijan.

“Complicando aún más nuestros esfuerzos en el dominio de información está el hecho de que nos enfrentamos a un enemigo adaptable, implacable y tecnológicamente inteligente, que reconoce que la red global de información es su herramienta más eficaz para atacar lo que considera nuestro centro de gravedad: la opinión pública, tanto interna como internacional”. Teniente General Thomas F. Metz, comandante del III Cuerpo de Ejército durante Operación Iraq Freedom. (MINISDEF, 2011, p.6)

Se debe realizar un análisis sistémico de la organización y su interacción con los factores del ambiente operacional, determinando que tipo de restricciones o requerimientos este le impone.

Será menester entender que el grado de complejidad de las exigencias variará, dependiendo de si se la operación a ejecutarse será en propio territorio o no, si las acciones se desarrollarán enmarcadas en una crisis, un conflicto bélico o una catástrofe natural y si el componente terrestre se encuentra operando solo con elementos nacionales o en el marco de una coalición. Algunos de los aspectos a tomar en cuenta en función de maximizar los resultados de la organización, podrán ser lineamientos impuestos por la coalición a la que se pertenece o las características culturales o religiosas de la sociedad que se encuentre dentro del teatro de operaciones.

El artículo “Los medios de comunicación social en las Operaciones Militares”, publicado en la *Revista Ejército de Tierra Español* en julio de 2005, la

estructura de información pública en operaciones “debe ser capaz de dar respuesta a las necesidades informativas que se generen tanto en territorio nacional, como en Zona de Operaciones (ZO) o en la comunidad internacional” (Sánchez Moreno, 2014, p.6)

Como primer paso para definir la configuración de la organización, se debe determinar los ámbitos en los que se desarrollarán sus operaciones, o sea que alcance abarcarán sus responsabilidades.

En la doctrina del Ejército Argentino, puntualmente en el ROB 00-01, conducción de las fuerzas terrestres (2015), no se realiza una caracterización específica relacionada a las actividades de información en el marco de operaciones. Define, dentro de la clasificación de operaciones complementarias, a la comunicación social aplicada al combate (COSACO) como aquellas que “Integran el conjunto de las operaciones que conforman la guerra de la información, contribuyendo a la obtención de los objetivos / finalidad que persigue la misma”.

Al respecto, Nielson-Green (2011) realiza una diferenciación entre los tipos de formas de ejecución de la comunicación social, distinguiendo claramente tres agrupamientos, la comunicación estratégica, las operaciones de información y los asuntos públicos.

Los ejecutantes de las operaciones de información se adiestran para coordinar y sincronizar las cinco funciones básicas para influir en el adversario: las operaciones de apoyo de información militar, la decepción, la guerra electrónica, las operaciones de redes informáticas y la seguridad de las operaciones.

Los asuntos públicos constituyen una capacidad relacionada, pero no una función de las operaciones de información. El personal militar de Asuntos Públicos es responsable de la comunicación interna, las relaciones con los medios de comunicación y las relaciones con la comunidad y son asesores de los comandantes en estas áreas. (...) Contribuye a las operaciones de información mediante la comunicación de información veraz y objetiva.

Las operaciones de asuntos públicos también contrarrestan la propaganda enemiga y disuaden las acciones del adversario mientras mantiene la confianza

del público estadounidense, los aliados y la audiencia amiga, sin censura ni propaganda. (Nielson -Green, 2011, p.35)

La caracterización anteriormente citada, debe servir para dimensionar no solo el alcance de las operaciones sino también para separar cada ámbito, de manera tal de evitar la superposición de actividades entre los elementos de la organización.

En cada situación o ante la variación de los objetivos y actividades, la organización deberá adecuarse, considerando que la relación de trabajo con las distintas aéreas de la conducción ira variando permanentemente su orden de preeminencia.

Independientemente de la situación que se desarrolle, siempre el elemento de comunicación social deberá responder a facilitar el planeamiento y el desarrollo de las operaciones, a través de una planificación metodológica de la gestión comunicacional y la interacción con el resto de los planes.

La organización de comunicación social desarrollará funciones en el ámbito de operaciones de guerra y/o no guerra, es por eso que debe preverse el amplio espectro dentro del cual podrán suscitarse distintos tipos de situaciones, necesidades o requerimientos.

Con el objeto de lograr la cooperación para aunar esfuerzos, deberá tomarse en cuenta que las distintas variables que afectarán al desarrollo de la organización se desarrollarán en las dimensiones tanto humana como física e informacional.

La flexibilidad de la organización otorgará capacidad de sinergia, capacidad de responder a nuevos vectores o variables, modularidad con otros elementos y adaptación al cambio.

Los factores de éxito para el desarrollo de las actividades, ya sea intra o inter organización, serán, las concesiones que se hagan, la búsqueda de consenso, la comunicación entre sus miembros, la coordinación y sincronización de los planes, la comprensión de las causas o características de actores o situaciones y la cooperación entre distintas áreas.

En toda situación la relevancia de la comunicación hará que sus miembros contribuyan a la elaboración de los modos de acción, la identificación posibles conflictos y la evaluación de los recursos necesarios para apoyar las acciones.

### Sección 3

#### “Componentes de la estructura organizacional”

La presente sección tiene como objeto estructurar a la organización fundamentada en las anteriores. El objetivo será dar un formato flexible, que si bien buscará responder a las exigencias impuestas, permita una rápida adaptación a las nuevas necesidades que pudieran surgir, de la manera más rápida y efectiva posible.

Para la creación de esta división de comunicación social, de deberá tener en cuenta la presencia de un comando que lo dirija y de las secciones que respondan al planeamiento, la producción y difusión, el soporte de las operaciones y el respaldo jurídico.

A continuación se describirá la composición básica con que deberá contar y las actividades y áreas que abarcará cada uno de los componentes del elemento.

#### 1. Jefe de división comunicación social.

En su figura, el oficial designado, tendrá que formar parte permanente del estado mayor especial y deberá tener un vínculo directo y permanente con el comandante y el resto de los miembros de los estados mayores, con el objeto de mantenerse permanentemente actualizado con las problemáticas de las operaciones en desarrollo y las futuras. De manera de proporcionar el correspondiente asesoramiento y poder satisfacer a las exigencias de la prensa y la opinión pública.

El oficial designado deberá contar con profundos conocimientos en técnicas de comunicación, ya que aparte de sus funciones como asesor, desarrollará a responsabilidad de vocero de prensa en representación de la fuerza.

Ante el crecimiento del flujo informativo de noticias de orden público, los organismos de seguridad y las FFMM deberían contar en sus equipos con más profesionales especializados en asuntos de comunicación, pues es frecuente y no solo en Colombia, descubrir que quienes dirigen los departamentos de comunicación carecen de la formación necesaria para enfrentar el alto flujo de información que el país genera. (Velázquez, 2003, p.6)

El grado de exposición que el jefe de división tendrá, exigirá la necesidad de que este imbuido en los lineamientos establecidos y permanentemente actualizado en los acontecimientos que puedan afectar a la imagen de la fuerza.

La permanente ejecución de apreciaciones de la situación comunicacional, el contacto continuo con los otros miembros del estado mayor, y principalmente en la estructuración de una organización de prensa que le proporcione sostenimiento a sus acciones, facilitará su correcto desenvolvimiento.

La conciencia de la importancia de contar con una unidad debidamente estructurada y capacitada para solventar las relaciones con la prensa, permitirá un mejor vínculo y apoyo por parte de los medios.

Ante esta presión o rutina los periodistas acuden a los responsables de manejar las oficinas de prensa, quienes a su vez no siempre cuentan con la información completa, pues pueden tener datos aislados, incompletos o sin confirmar. En desarrollo de este círculo vicioso se suele caer en las imprecisiones que le restan credibilidad a las instituciones frente a los periodistas y a estos últimos frente a la opinión pública. (Velázquez, 2003, p.6)

Para un accionar eficiente del vocero de prensa, se debe contar con doctrina que marque el alcance de sus funciones, y directivas u órdenes que fijen los lineamientos sobre los que desarrollará las actividades para contribuir a la fuerza.

Se le atribuye a Winston Churchill la frase que reza, “hay al menos una cosa peor que pelear con los aliados y es pelear sin ellos”. La relación que se encuentra en este pensamiento es el vínculo que debe encontrar el comunicador de la fuerza con los medios de prensa, de manera que no solo fomente confianza y entendimiento, sino que gane el apoyo de los medios en situaciones en las cuales la fuerza necesite ser apoyada.

No se debe olvidar que la transmisión de las comunicaciones no solo será hacia un público interno, sino que incluirán a los propios miembros de la

fuerza, independientemente del contexto en el que se desarrollen las operaciones.

PAO (Public Affairs Officer), que incluye las relaciones públicas, actividades de protocolo y relaciones institucionales, además de la actividad informativa y las relaciones con los medios de comunicación social. Igualmente, entre las funciones del PAO, se encuentran las actividades informativas de las operaciones militares y el análisis de los medios, para conocer la repercusión social que éstos tienen en las opiniones públicas, además de en las propias fuerzas desplegadas. (Sánchez Moreno, 2014, p.2)

La labor fundamental del PAO/PIO en misiones en el exterior es doble. Por un lado, se encuentra la información interna, es decir, mantener informados a los miembros del contingente de lo que ocurre en el territorio nacional, en zona de operaciones y cómo discurre la propia operación. Por otro lado, tenemos la información externa, que conlleva elaborar productos comunicativos y atender a los periodistas (tanto de medios locales de la zona de operaciones, como nacionales e internacionales) para que la opinión pública conozca la operación que se está desarrollando. (Sánchez Moreno, 2014, p.11)

Las características que deberá reunir el vocero del comandante, como transmisor de información y como jefe de una organización, es un aspecto que deberá ser, en un futuro próximo, determinado doctrinariamente por nuestro Ejército.

Para esto se deberá evaluar y dar prioridades sobre el origen de su reclutamiento, a cuáles serán los conocimientos comunicacionales que deberá poseer y si su jerarquía primará a sus habilidades o viceversa.

Al respecto el Ejército de Chile así como el del Reino de España, designa a oficiales de carrera, cuyo grado variará a la magnitud de la fuerza a la que respondan, que a lo largo de su carrera ocupan puestos relacionados con la prensa y se mantienen permanentemente actualizados y capacitados en el ámbito civil.

En el caso de los Estados Unidos de Norteamérica, se emplean periodistas graduados en universidades civiles, instruyéndolos militarmente y asignándoles un grado como oficiales de complemento.

## 2. Sección de comunicación institucional.

Esta parte de la estructura organizacional será la encargada de desarrollar los modos de acción sobre los cuales se ejecutará la gestión comunicacional. A través de la ejecución de un planeamiento que permita el desarrollo a corto, mediano y largo plazo, en función a las características que presente un conflicto o crisis y los lineamientos que el comandante le imponga al jefe de prensa.

Del planeamiento desarrollado se emitirán directivas u órdenes hasta los niveles más bajos de la fuerza, para un mejor entendimiento, que asegure que las operaciones tácticas no afecten a la imagen del componente.

En el proceso de la planificación de la acción comunicacional, será menester la identificación de los medios disponibles y la determinación de cuáles serán los más efectivos e importantes en el marco tecnológico y cultural, dentro de la zona donde se está operando.

El utilizar a estos operadores más jóvenes y más conocedores de la tecnología en los roles que tendrán un impacto estratégico requiere de ciertos cambios en la mentalidad jerárquica tradicional. El personal perspicaz y talentoso seguirá siendo la base para el éxito.

Sin embargo, estos nativos digitales pueden carecer de la visión estratégica y del entendimiento que poseen los más altos estrategas y planificadores, quienes tendrán que proporcionar una guía clara y supervisión para garantizar que las acciones de los nativos digitales iguallen el propósito estratégico del comandante. (Mayfield III, 2011, p.81)

Las acciones que ejecute deberán realizarse bajo la premisa del mantenimiento de las interrelaciones con aquellos departamentos responsables de las operaciones en desarrollo y las medias de seguridad de contrainteligencia.

Una pieza clave en la planificación de las operaciones, será en primer lugar el conocimiento de las acciones llevadas a cabo por los responsables de la comunicación social del componente del teatro de operaciones y la otra, la íntima relación con los responsables de esta actividad en los componentes aéreos y navales. Es por eso que será fundamental la presencia de oficiales de enlace que mantengan este íntimo vínculo.

Sánchez Moreno (2014) expresa al respecto que “se define información pública como “aquella que se emite o difunde con el propósito de informar sobre las actividades desarrolladas por la Fuerza para incrementar el conocimiento de la misión y mejorar el mensaje que recibe la audiencia”.

Para mejorar el entendimiento con los medios de prensa, esta sección deberá encargarse de la previsión y ejecución de capacitaciones a los integrantes de los medios de prensa. A través de estas, no solo preparará a aquellos que se encontrarán desempeñando funciones dentro del teatro de operaciones, como ser los corresponsales de guerra y personal gráfico, sino que también generará un mejor entendimiento entre la prensa y la fuerza.

Así mismo y ante la posibilidad, se deberá prever el acompañamiento de los medios a las tropas durante el desarrollo de las operaciones. Para esto se deberá realizar una selección de aquellos que elementos de prensa que puedan realizarlo sin afectar al normal desarrollo de estas.

Los vínculos citados serán más sólidos aún, cuando se produzca una reciprocidad, a través de la capacitación de los militares en el ámbito civil.

Dado que el contacto con la prensa independiente se producirá en todo el ámbito del teatro de operaciones, quienes tendrán un mayor contacto y podrán producir un efecto negativo en la imagen de la fuerza, serán los miembros de los elementos de combate desplegados en el campo.

Para poder minimizar los efectos negativos y generar mejores oportunidades de difusión, cada elemento que actúe en el marco del componente terrestre deberá contar con un equipo de comunicación social, debidamente instruido para responder a esta problemática. Es por esto que se deberá realizar la programación y actualización de cursos y entrenamientos del personal que se designe para esa función.

Como en toda acción de comando, la supervisión de los resultados obtenidos a través de la acción comunicacional, permitirá una

retroalimentación que lleve a efectuar las correcciones necesarias para el logro de los fines.

Para lograr el control pertinente, esta sección se apoyará principalmente en las acciones que lleven a cabo las secciones de producción y difusión y la sección informática.

### 3. Sección producción y difusión.

Este componente de la división será el corazón de la organización, ya que en él se desarrollará el mensaje y su transmisión.

Esta sección deberá tener características multidisciplinarias, ya que la complejidad del entorno, a través de la problemática de las exigencias que se presenten, dará fundamento a la complejidad de la estructura de su composición organizacional.

El equilibrio entre personal militar especializado y personal civil contratado, estará dado por las necesidades del entorno.

En todos los casos, deberá responder a satisfacer la difusión, la producción y edición del mensaje, el trabajo de campo y el control de los equipos desplegados en los elementos dependientes del componente.

Las actividades de elaboración y difusión de la información, tendrán como objeto en todos los ámbitos al público interno y al externo, entendiendo que los objetivos y las características de los lineamientos serán diferentes para cada uno.

Dentro de sus responsabilidades, el jefe de esta sección deberá atender a las relaciones públicas, procurando el contacto con aquellas personalidades influyentes para las actividades que se desarrollen en la zona determinada. Entre estas personas, se deberá contar con los integrantes de la prensa, autoridades políticas locales y líderes tribales o religiosos, entre otros. El estrecho contacto con los medios locales y con los integrantes de la prensa, desplegados a lo largo de la zona de interés, no solo brindará información referida al ambiente comunicacional sino que proporcionará información de alto valor para los medios de inteligencia del componente.

Al ámbito de esta sección corresponderá la instalación y el manejo del centro de conferencias o prensa. Este sitio se constituirá como el principal punto desde donde se buscará realizar la difusión y control de la información.

Su emplazamiento deberá responder a cuestiones de seguridad, proximidad a los actores claves y de facilidades para la conexión. Además, su locación por ser temporal o permanente dependiendo del desarrollo de las operaciones, contemplando las necesidades de instalaciones alternativas en función a las exigencias y oportunidades.

El equipo básico para la ejecución de tareas de campo de esta sección, estará compuesto como mínimo por un jefe de equipo, un periodista, que a las veces podrá oficiar de fotógrafo y uno o dos camarógrafos, dependiendo de las disponibilidades.

La sección deberá contar con un elemento que proporcione el apoyo logístico y de transporte que de relativa autonomía y libertad de acción a los equipos de campo. A su vez dentro de sus capacidades debe estar la de brindar un soporte técnico que permita la emisión de las comunicaciones, ya que siempre primará la celeridad de la acción.

En el armado de cada equipo de trabajo se deberá ponderar que dentro de ellos se cuente con integrantes que manejen los idiomas locales, que comprendan los aspectos culturales de la población y que además tengan una alta capacidad para el manejo de los medios sociales, las técnicas y procedimientos.

Además, se puede agregar, como expresa Nielson Green (2011) “estas áreas, sin duda alguna, proporcionan a los oficiales una mejor apreciación del factor humano, al igual que la expansión de la competencia en lenguas extranjeras, así como los programas de intercambio militar”.

En el grupo responsable de la producción del mensaje, es donde mayor personal civil contratado se deberá encontrar, en función del grado de especificidad que se necesitará a tales fines.

Entre los integrantes se podrá contar con periodistas, especialistas en medios gráficos o impresos, así como en medios televisivos y radiales, asesores de imagen o marketing, sociólogos, antropólogos y editores de imágenes.

En el plano estrictamente militar, el personal de la especialidad de inteligencia, jugará un importante rol a partir de los aportes que contribuyan a la construcción del mensaje.

Por último, el componente de supervisión de las acciones, contribuirá a la retroalimentación que satisfará las necesidades del elemento de planeamiento. Esto lo realizará por medio del control y la reunión de información proveniente de las experiencias de los equipos de campo y de los equipos de comunicación institucional de los elementos desplegados. El aprovechamiento de sus capacidades se ejecutará ya que estos serán un canal directo con la sociedad y una fuente de información actual.

#### 4. Sección legal.

Este componente será el responsable de proporcionar el respaldo legal a todas las acciones comunicacionales, desde el planeamiento hasta la difusión.

Deberá estar compuesto por auditores de ejército, completamente imbuidos en las leyes vigentes del plano nacional e internacional.

#### 5. Sección informática.

El centro de gravedad de este componente estará dirigido a la seguridad, el soporte técnico y el centro de explotación de redes.

El personal que lo integrará deberá contar con conocimientos informáticos que le permitan satisfacer las exigencias impuestas. Estos podrán ser, personal militar, como los SCD, o personal civil contratado según las necesidades.

En lo referido a la seguridad, guardará estrecho contacto con el oficial de ciberdefensa, buscando proteger a los sistemas de emisión y recepción de cualquier ataque que atente contra el desarrollo de las tareas de los equipos de difusión.

Dada las características de las comunicaciones actuales, deberán proporcionar una conexión a los medios que permita de una manera continua, oportuna y que reúna las condiciones que se le requieran.

La parte más sensible y que por su permanente desarrollo y variación, dificultará su control serán las redes sociales. Por la importancia que revisten en la opinión pública y la volatilidad que producen será imprescindible su permanente seguimiento.

La tercera forma de beneficiarse de los medios sociales es crear un equipo de monitoreo de medios sociales para actuar de ojos y oídos del

equipo de estrategia. Los integrantes del equipo pueden ser vistos como “exploradores de los medios de comunicación social,” El equipo requiere que los integrantes tengan conocimientos de idiomas locales, comprensión cultural y un alto grado de familiaridad con las herramientas de los medios sociales y protocolos. (...) Tendrán que observar los cafés Internet y los hábitos locales en la zona de responsabilidad y familiarizarse con las plataformas de medios sociales populares en la cultura. (Mayfield III, 2011, p.78)

El centro de explotación de redes sociales, servirá al planeamiento a través de la información que recabe de las tendencias de la opinión pública.

El permanente incremento de las redes en las que las sociedades intervienen y la importancia que generan en la opinión del público, no permiten el manejo de todos los medios, por lo que se debe procurar realizar un control de las tendencias que se emiten en ellos.

La presencia de un community management facilitará en seguimiento de redes, blogs y sitios de información que sean utilizados por el público que se determine de interés para llevar a cabo las acciones, por sus habilidades y conocimientos.

### **Conclusiones parciales del Capítulo 3**

1. Un eficiente elemento de comunicación social contribuirá a optimizar la conducción de las operaciones terrestres, otorgando mayor libertad de acción a través de acciones relacionadas a los asuntos públicos y las operaciones de información.
2. La importancia de la imagen y la comunicación de las fuerzas en operaciones no permiten concebir el planeamiento táctico sin el planeamiento de la gestión comunicacional. Es por eso que se debe establecer la comunicación social como una función del estado mayor especial y no como una parte componente del estado mayor general que la lleve a actuar en compartimientos estancos.
3. La necesidad de una planificación y ejecución de la capacitación de aquellos que integren el elemento responsable de la transmisión de la información, debe ser integral, buscando generar especialistas preparados en el ámbito civil.

4. La generación de un vínculo con los medios de prensa facilitará la conducción de las operaciones de información.
5. La falta de doctrina a fin a la estructuración de las organizaciones de comunicación social y el alcance de las operaciones que desarrollarán, dificulta generar conciencia de la relevancia que reviste la opinión pública en las operaciones. Esta estará en permanente desarrollo y evolución, pero deberá sentar las bases mínimas necesarias para la ejecución de estas operaciones.

## Conclusiones finales

En función de lo analizado a la luz de la presente investigación, se arriba a las siguientes conclusiones:

1. La importancia que reviste el factor comunicacional en el desarrollo de las operaciones, implica que el comandante del componente terrestre deba estar de manera permanente asesorado por un especialista al respecto. Es por eso que se determina la imperiosa necesidad que la figura del oficial de comunicación social, forme parte permanente de la composición del estado mayor especial.
2. La relevancia de las operaciones de comunicación tendrá afectación sobre todos los campos de la conducción, es por eso que la comunicación social no deberá tener dependencia de ninguno de los departamentos del estado mayor especial. De esta manera se impedirá que se opere en compartimientos estancos.
3. El diseño de todas las operaciones militares del componente terrestre debe incluir el planeamiento de la gestión comunicacional como un como una herramienta necesaria y contribuyente al logro de los fines. Es por ello que el oficial de comunicación social deberá formar parte del proceso de planeamiento, manteniendo un conocimiento permanente de la situación y de las intenciones del comandante.
4. Es necesaria la reglamentación de comunicación social que especifique cuáles serán las variantes componentes de estas operaciones y cuál será el alcance y responsabilidad de cada una de ellas. Así mismo deberá contar con una flexibilidad tal que permita adaptarse a los continuos cambios referidos a la materia.
5. La estructuración básica del elemento en cuestión permitirá ganar experiencias sobre las necesidades y las posibilidades con las que se cuentan. También deberá tenerse en cuenta la posibilidad, en función a las necesidades, de la contratación de personal civil especializado que contribuya a la eficiencia del elemento
6. Se deben elaborar estrategias que fomenten el aprovechamiento de los cambios conceptuales que permitan estar un paso adelante en la guerra de información. La capacitación del personal militar a través de intercambios

con otros ejércitos con experiencia en la materia, y la especialización en el ámbito de universidades civiles, contribuirá a la adaptación de la fuerza.

7. Una acción táctica puede generar una acción comunicacional, tanto positiva como negativa, de proporciones estratégicas. Es por eso que el desarrollo de capacitaciones hacia los menores niveles de ejecución no deberá ser desatendida.
8. La interacción con los medios de prensa privados, a través de cursos o participaciones en todas las actividades que desarrolle la fuerza, fomentará el entendimiento y generará lazos beneficiosos en el desarrollo de las operaciones.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Documentos oficiales**

- PLN, 1994, Ley 24430 - Constitución Nacional Argentina, recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/804/norma.htm>
- PNL, 1988, Ley 23554 – Ley de Defensa Nacional. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/20000-24999/20988/texact.htm>
- PNL, 1998, Ley 24948- Reestructuración de las fuerzas Armadas, recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=50229>
- PNL, 2001, Ley 25.520 – Ley de Inteligencia Nacional, recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/70000-74999/70496/texact.htm>
- OEA, 1985, Ley 23054 – Convención Interamericana sobre Derechos Humanos, recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/28152/norma.htm>
- PLN, 2009, Ley 26.522 – Servicios de Comunicación audiovisual recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/155000-159999/158649/norma.htm>
- PEN, 2018, decreto 703/18 Directiva Política de Defensa Nacional, recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-703-2018-312871>

### **Reglamentos**

- Ejército Argentino, 2015, ROB 00-01 Conducción para las Fuerzas Terrestres, Bs As, Argentina.
- Ejército Argentino, 1998, ROD 71-01-I, Organización y Funcionamiento de los Estados Mayores – tomo I, Bs As, Argentina.

## Libros

- Calvo J (2005). El Nuevo rostro de la Guerra. EUNSA.
- Mintzberg, H. (1989). Diseño de organizaciones eficientes. Bs As, Argentina: El Ateneo.
- Mintzberg, H. (1984). La estructuración de las organizaciones. Barcelona, España: Editorial Ariel.

## Publicaciones y artículos

- XVIII Curso Internacional de Defensa (2011). Comunicación Estratégica: La clave de la victoria en el siglo XXI, Ministerio de Defensa de España. Recuperado de [https://geoestratego.com/DOCS/Comunicacion\\_estrategica.pdf](https://geoestratego.com/DOCS/Comunicacion_estrategica.pdf)
- Bower, C (2014). Como identificar los adversarios híbridos emergentes. MilitaryReview. Recuperado de [https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Spanish/MilitaryReview\\_20140228\\_art007SPA.pdf](https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Spanish/MilitaryReview_20140228_art007SPA.pdf)
- Cuadernos de Estrategia nro 197 (2018). La posverdad. Seguridad y defensa. IEEE.ES. Ministerio de Defensa de España. Recuperado de <https://publicaciones.defensa.gob.es/la-posverdad-seguridad-y-defensa-libros-pdf.html>
- EcuRed. (4 de Junio de 2019). EcuRed. Recuperado el 17 de Junio de 2019, de [https://www.ecured.cu/Harold\\_Lasswell](https://www.ecured.cu/Harold_Lasswell)
- Fajardo, J (2014). La Influencia Virtual: Cómo aprovechar las redes sociales como herramientas de liderazgo. Military Review. Recuperado de [https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Spanish/MilitaryReview\\_20140228\\_art011SPA.pdf](https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Spanish/MilitaryReview_20140228_art011SPA.pdf)
- Fernández-Montesinos, F (2013). Conflicto y la opinión pública. IEEE.ES. Recuperado de [http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs\\_analisis/2013/DIEEEA35-2013\\_Conflicto\\_OpinionPublica\\_FAFM.pdf](http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_analisis/2013/DIEEEA35-2013_Conflicto_OpinionPublica_FAFM.pdf)
- Heer, D. (2015). Las Fuerzas Armadas y los medios de comunicación – Relación institucional de las Fuerzas Armadas con los medios de comunicación social en un teatro de operaciones contemporáneo

(Trabajo Final Integrador). Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas, Bs As, Argentina.

- Nielson-Green, R (2011) Pelear la Guerra de Información pero Perder la Credibilidad: ¿Qué podemos hacer? MilitaryReview. Recuperado de [https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Spanish/MilitaryReview\\_20111031\\_art007SPA.pdf](https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Spanish/MilitaryReview_20111031_art007SPA.pdf)
- Mayfield III, T (2011). La estrategia de un Comandante para los Medios de Comunicación Social. MilitaryReview. Recuperado de [https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Spanish/MilitaryReview\\_20110831\\_art012SPA.pdf](https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Spanish/MilitaryReview_20110831_art012SPA.pdf)
- Pomeroy, B (2017). Es hora de participar en las redes sociales. MilitaryReview. Recuperado de <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Spanish/3rdQtr2017/es-hora-de-participar-en-las-redes-sociales.pdf>
- Ramonet, I (1997). La guerra en los medios. Revista papeles Nro 62. Recuperado de <http://www.edualter.org/material/globalizacion/medios.htm>
- Ramonet, I. Los Conflictos Armados. VV.AA. Seminario de Investigación Para la paz. Diputación General De Aragón, 1997. Recuperado de [http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs\\_analisis/2013/DIEEEA35-2013\\_Conflicto\\_OpinionPublica\\_FAFM.pdf](http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_analisis/2013/DIEEEA35-2013_Conflicto_OpinionPublica_FAFM.pdf)
- Sánchez Moreno, V (2014). El oficial de información pública: factor clave en la nueva comunicación de la defensa. Ieee.es. Recuperado de [http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs\\_opinion/2014/DIEEEO31\\_2014\\_PIO\\_MisionesInternacionales\\_V\\_SanchezMoreno.pdf](http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2014/DIEEEO31_2014_PIO_MisionesInternacionales_V_SanchezMoreno.pdf)
- Shanker, T (2010). Las relaciones entre los militares y los medios de comunicación – un matrimonio disfuncional. Militaryreview. Recuperado de <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Edicion-Hispanoamericana/Articulos-Selectos-de-Nuestra-Coleccion/2018/Las-relaciones-entre-los-militares-y-los-medios-de-comunicacion-Un-matrimonio-disfuncional/>

- Sheiffer, M (2018). Las operaciones de información y actividades ciberelectromagnéticas del Ejército de EUA. MilitaryReview. Recuperado de. <https://www.armyupress.army.mil/journals/edicion-hispanoamericana/archivo-de-articulos-exclusivos-en-linea/hispanoamericana-on-line-2018/las-operaciones-de-informacion-y-actividades-ciberelectro-magneticas-del-ejercito-de-eua/>
- Thomas, T. (2018). El carácter evolutivo de cómo Rusia hace la guerra. MilitaryReview. Recuperado de <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Edicion-Hispanoamericana/Archivo-de-articulos-exclusivos-en-linea/Archivo-de-articulos-exclusivos-en-linea-de-2017/Rusia-hace-guerra/>
- Thomas, T. (2018). Las formas y métodos de las operaciones militares rusas - Los impulsores de conceptos. MilitaryReview, Cuarto Trimestre. Recuperado de <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Edicion-Hispanoamericana/Archivos/Cuarto-Trimestre-2018/Las-formas-y-metodos-de-las-operaciones-militares-de-Rusia/>
- Velásquez, C (2003). Militares, prensa y credibilidad. Palabra Clave.. Recuperado de <file:///D:/Users/Emiliano/Downloads/Dialnet-MilitaresPrensaYCredibilidad-2915919.pdf>