

# La estrategia de un Comandante para los Medios de Comunicación Social

Coronel Thomas D. Mayfield III, Ejército de EUA

*Tomado de la revista Joint Force Quarterly (edición en inglés), Número 60, Primer Trimestre del 2011*

*Debemos mantener nuestra mente alerta y receptiva al uso de métodos y armas no vislumbradas. La siguiente guerra se ganará en el futuro, no en el pasado. Tenemos que seguir adelante, o sucumbiremos.*

—General del Ejército Douglas MacArthur, 1931

**E**N 1931, EL General MacArthur no pudo haberse imaginado muchas de las formas de guerra que serían utilizadas solo unos pocos años más tarde, durante la Segunda Guerra Mundial. Sin embargo, comprendió que los cambios en los métodos y armas podrían alterar la naturaleza del conflicto. Así como cambian las ametralladoras, tanques y aviones igualmente lo hace la naturaleza del conflicto, como lo hizo el telégrafo, la radio, la televisión y, finalmente, Internet. La ventaja actual en el mundo de la información, específicamente con el advenimiento de los medios de comunicación social y los nuevos medios, es que pueden probar ser tan intensos como cualquiera de estos inventos. Por lo tanto, debemos observar y ajustar nuestras estrategias de información para no “sucumbir”.

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. El uso eficaz de los medios de comunicación social puede tener el potencial de ayudar a las Fuerzas Armadas a

comprender mejor el entorno en que operan. Los medios sociales pueden permitir un uso más ágil de la información en apoyo a las operaciones. Por otra parte, pueden ser utilizadas para ayudar a lograr la unidad de esfuerzos con los socios en conflicto. Encontrar maneras inteligentes e innovadoras para ayudar a lograr los fines deseados puede ser la clave del éxito en un entorno de medios sociales en constante evolución.

Los medios sociales están cambiando la forma en que se transmite la información en las sociedades y en todo el mundo. La rápida propagación de los blogs, sitios de redes sociales y tecnología de medios compartidos (como *YouTube*), ayudados por la proliferación de la tecnología móvil, también está cambiando las condiciones en que Estados Unidos conduce las operaciones militares. La rapidez y transparencia de la información ha aumentado dramáticamente. Los sucesos que hace sólo unos años hubieran podido permanecer indefinidamente secretos de Estado, se reportan en todo el mundo en cuestión de minutos. Los roles tradicionales que juegan los medios de comunicación están cambiando con la naturaleza generalizada de la tecnología de la transmisión de datos. Los ciudadanos con cámaras de teléfonos celulares pueden transmitir al mundo condenatorias imágenes, sin filtrar, en el tiempo que toma hacer una llamada telefónica. La gente puede utilizar las redes sociales para movilizar a grupos en apoyo a una causa sin tener que exponerse a los riesgos y costos asociados anteriormente con el activismo. En respuesta, los gobiernos y las dependencias pueden hacer muy poco para detenerlo. Las consecuencias de las elecciones celebradas en junio de 2009 en Irán constituyen un ejemplo de cómo los medios de comunicación social pueden estar cambiando la naturaleza del discurso político y del conflicto en el mundo.

---

*El Coronel Thomas D. Mayfield III, Ejército de EUA, es Jefe de la División de Planificación (G3), Comandancia del Ejército de EUA en Europa.*



Un integrante del Servicio Guardacostas usa el sistema de monitoreo de los medios de comunicación social para ayudar en el rescate y evacuación médica.

## Teherán, 20 de junio de 2009

Neda Agha-Soltan estaba sentada en su Peugeot 206 en medio del tráfico en la avenida Kargar. Iba acompañada por su profesor de música y amigo, Hamid Panahi y otras dos personas. Los cuatro se dirigían a participar en las protestas contra los resultados de la elección presidencial iraní de 2009. El acondicionador de aire del automóvil no funcionaba bien, así que Neda detuvo su coche a cierta distancia de donde se llevaba a cabo la protesta principal y se bajó de su auto para escapar del calor. Estaba parada observando las protestas esporádicas en el área cuando recibió un balazo en el pecho (por un miembro del Basij, la milicia pro-gubernamental iraní). Según lo capturado en un video aficionado, cayó al suelo y fue atendida por un médico y otras personas de la multitud. Alguien en la multitud gritó: ¡Le han disparado! ¡Que alguien se la lleve! El video se difundió de forma viral a través de Internet, rápidamente capturando la atención de los medios de comunicación social y de los espectadores. Al final del día, los debates sobre el incidente en *Twitter* se convirtieron en uno de los temas más vistos en todo el mundo.<sup>1</sup>

Lo que sucedió después revela el potencial poder de los medios de comunicación social. En cuestión de horas, se publicaron en *YouTube* distintas versiones del vídeo y se vincularon a diversos sitios Web. Millones de personas vieron las horripilantes fotos de la muerte de Neda cuando se publicaron. Las imágenes también pusieron de relieve la dura respuesta del gobierno iraní y agregó leña al fuego a los siguientes 10 días de violentas protestas en Teherán. Mucha gente en todo el mundo comenzó a publicar editoriales sobre las protestas y reacciones opresivas del gobierno iraní. *Twitter* informó millones de tweets, la mayoría de ellos condenando al gobierno iraní y a sus partidarios. Los estudiantes iraníes comenzaron a usar *Twitter* y *Facebook*, así como *Flickr*, el sitio social que permite a los usuarios publicar y compartir fotos, comunicar la información a la audiencia iraní acerca de cuándo y dónde tomaría lugar la siguiente manifestación, y qué calles evitar para evadir los puntos de vigilancia de la policía y de la milicia.<sup>2</sup>

El caso de Neda demuestra que los medios de comunicación social no son fáciles de contener.

Incluso, con todas las medidas adoptadas por el gobierno iraní, las imágenes de las protestas y denuncias de los abusos del gobierno siguieron divulgándose en Internet. Los manifestantes rápidamente inventaron maneras de burlar los esfuerzos del gobierno para imponer bloqueos en sus redes. Con el tiempo, el gobierno iraní logró controlar la mayor parte del tráfico en línea, pero ya era demasiado tarde para detener los efectos de los medios de comunicación social. Teherán recibió una enorme presión diplomática de otros gobiernos y la censura de los medios de comunicación de todo el mundo a fin de que Irán pusiera fin a la violencia post-electoral.

En todo el mundo, los medios sociales se están convirtiendo en herramientas comunes para el activismo político y social. Si los líderes militares no entienden estas herramientas, pueden pasar por alto su significativo impacto sobre la naturaleza de los conflictos en el futuro. Los enemigos potenciales de Estados Unidos están utilizando estas tecnologías ya que redoblan sus esfuerzos. El Ejército de EUA puede, ya sea, participar seriamente en el ambiente de los medios de comunicación social, o cedérselo al enemigo.<sup>3</sup> La elaboración de estrategias que toman en cuenta el impacto que surten los medios de comunicación social será una de las claves del éxito en las operaciones futuras.

La pregunta pertinente es la siguiente: ¿Cómo puede una estrategia eficaz de los medios de comunicación social tener un impacto en los resultados de las operaciones militares? En un reciente artículo de *Military Review* se describió el uso de nuevas herramientas de comunicación en la segunda guerra del Líbano en la cual participaron las fuerzas israelíes y de Hezbolá en 2006.<sup>4</sup> El artículo contrastaba con la Operación *Cast Lead*, cuando las fuerzas israelíes atacaron la Franja de Gaza en diciembre de 2008 y enero de 2009. Los distintos enfoques adoptados por las fuerzas israelíes en las dos operaciones destacan cómo una estrategia efectiva de los nuevos medios puede afectar los resultados estratégicos.

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. Después de 33 días de combate, fue declarado un alto al fuego y Hezbolá se adjudicó la victoria. La organización fue capaz de crear una «sensación de fracaso» para Israel, que pasó por alto las realidades de los nuevos medios, y en su lugar, se basó en las políticas de información tradicionales. Israel fue menos ágil que Hezbolá y no pudo igualar a dicho grupo en la guerra de la información. Por el contrario, en la Operación *Cast Lead*, las fuerzas israelíes concibieron una estrategia más efectiva para el uso de los medios de comunicación social y los nuevos medios sociales. Elaboraron una estrategia de información proactiva, incorporaron las herramientas de medios sociales junto con el apoyo de las comunidades en línea israelí, para engañar la iniciativa en cuanto a los medios de comunicación social y controlar las percepciones del combate. El resultado fue que los israelíes efectivamente utilizaron la información para preservar las opciones estratégicas que les permitieran alcanzar sus objetivos.<sup>5</sup>

## Los fines

El marco conceptual utilizado por la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA, define una *estrategia* como la relación que existe entre los fines, formas y medios. A fin de elaborar una estrategia, primero debemos tener en cuenta objetivos o fines. Los fines son metas buscadas por el comandante quien elabora la estrategia.<sup>6</sup> Con respecto a los medios de comunicación social, ¿cuáles son algunos de los fines que puede tener en cuenta un comandante?

Tal vez el primer fin que los comandantes deben tener en cuenta al determinar su estrategia es una mejor comprensión del entorno, o mejor conciencia de la situación a través de un uso eficaz de los medios de comunicación social. Al observar sistemáticamente la comunidad en línea en el área de responsabilidad (AOR), los comandantes pueden desarrollar una comprensión permanente de la sociedad en cuestión, así como sus preocupaciones e intereses, y pueden identificar las nuevas tendencias y patrones. Los *blogs* y los sitios de redes sociales pueden proporcionar información a cualquier sociedad

donde hay una significativa comunidad en línea, particularmente en sociedades con una población relativamente joven. El Departamento de Estado ha utilizado con eficacia las redes sociales para medir los sentimientos dentro de las sociedades.

Las Embajadas de EUA en muchos países efectivamente han utilizado *Facebook* y otras herramientas de medios sociales en lugares como Podgorica, Damasco, Phnom Penh y Panamá para mantener relaciones con las culturas locales, en particular, con los jóvenes que son más propensos a usar los medios sociales.<sup>7</sup>

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. Es probable que muchos de los grupos vocales de la oposición expresen sus quejas públicamente al aire a través de los medios sociales. En enero de 2009, el General David Petraeus redactó un artículo para *Military Review* titulado “Guía de Contrainsurgencia del Comandante de la Fuerza Multinacional-Irak” en el que destaca las tareas clave para sus comandantes en Irak.<sup>8</sup> Si bien las tareas destacadas están concebidas para combatir la insurgencia en Irak, muchas de ellas son de uso universal. Por ejemplo, afirma que es importante que los comandantes “[c]onozcan el barrio” y “[c]onvivan con la gente”. Una presencia en línea en los medios de comunicación social puede ser una parte integral para comprender los problemas y actitudes de un barrio o comunidad. Dicha presencia puede jugar un rol importante en la vida de la gente en una sociedad que tiene una significativa comunidad en línea. Sin duda, las redes sociales no serían la única herramienta utilizada por los comandantes, sin embargo, podría permitirles a los mismos comprender el ambiente que los rodea y tener una mejor conciencia de la situación en éste.

Un segundo fin deseado para los medios de comunicación social en un teatro de operaciones puede ser ayudar al comando a proporcionar una mejor, más ágil y más creíble información pública en el área de responsabilidad (tanto en las comunicaciones estratégicas y locales como en la información táctica). Según lo demostrado

en el ejemplo anterior de las Fuerzas de Defensa de Israel, la participación activa en el ambiente de los medios de comunicación social puede ayudar a un comandante a ganar la guerra de la información. La guía del General Petraeus destaca la importancia de varias tareas relacionadas. Él nos insta a “luchar, sin descanso, contra la guerra de la información” y “ser los primeros con la verdad”.<sup>9</sup> Es evidente que un programa de medios de comunicación social puede desempeñar un papel clave en el logro de estas tareas. Al comprender que los medios sociales han alterado la forma y la rapidez con que las noticias se difunden, los comandantes serán más eficaces si participan activamente y se involucran de lleno en este nuevo entorno. 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. Pueden poner en entredicho y reaccionar mejor ante las malas noticias si ya están involucrados y comprenden que la forma de presentación de los informes en el área de responsabilidad es probable que procedan los sucesos que se desarrollan. Por último, al ser proactivos, los comandantes pueden evitar que elementos enemigos establezcan el orden del día por estar presentes primero con la verdad. Como se demuestra en la Operación *Cast Lead*, los comandantes pueden utilizar los medios de comunicación social para ayudar a establecer el orden del día de manera estratégicamente beneficiosa.

El tercer y último fin de los comandantes con respecto al uso de los medios de comunicación social en un área de responsabilidad es una mayor unidad de esfuerzo. El General Petraeus alega en su guía que los comandantes deben esforzarse para lograr la unidad de esfuerzos con la Embajada de EUA, los socios interinstitucionales, líderes gubernamentales locales y organizaciones no gubernamentales (ONG, por sus siglas en español) a fin de garantizar que todos estén trabajando para lograr un propósito común.<sup>10</sup> Las características discutidas previamente en relación con la capacidad de los medios de comunicación social de ayudar a la organización se pueden utilizar para mejorar la unidad de esfuerzos con las organizaciones socias en el teatro de operaciones. La Fuerza de Defensa de Israel utilizó nuevos métodos de medios de



comunicación para conseguir el apoyo de la «blogósfera» israelí a fin de lograr un objetivo común durante la Operación *Cast Lead*. Una estrategia social proactiva e innovadora mediante el uso de los medios de comunicación de redes sociales, blogs y capacidades como *Twitter* puede ayudar a los comandantes a asegurar que todas las entidades interesadas en el teatro de operaciones estén compartiendo la información necesaria para trabajar hacia una meta común.

### Las formas

El segundo elemento en la elaboración de una estrategia es identificar las formas, o cómo se organiza y utiliza el recurso.<sup>11</sup> ¿Cuáles son los esquemas y métodos organizacionales necesarios para lograr los fines que el comandante ha manifestado? La primera forma es que el uso de los medios de comunicación social debe estar expresado en forma de un Programa de Medios Sociales del Comandante. Es decir, los medios de comunicación social deben contar con el apoyo e interés del comandante y de los principales integrantes clave de su estado mayor y debe estar formalizado en un programa con las responsabilidades asignadas a los integrantes del estado mayor del comandante. El comandante debe percibir los medios de comunicación social como una ventaja y no como una amenaza. La planificación de los medios sociales debe ser incorporada en todo el espectro de los conflictos. El comandante debe indicar su intención en cuanto a los efectos de la información, explícitamente señalando el papel que los medios sociales deben desempeñar. Esto le permite a su estado mayor generar opciones de la misma manera que se hace con los multiplicadores de combate. Un compromiso proactivo con los medios sociales incorporados en la planificación operacional del comandante es probable que mejore los resultados.

Sin duda, habrá escépticos acerca de la necesidad de un programa de medios de comunicación social del comandante. En un artículo vinculado al receptor de medios digitales del Departamento de Estado, titulado “*Eight Ways to Ruin Your Social Media Strategy*” (Ocho maneras de arruinar su estrategia de medios de comunicación social), se destaca que el primer error es “Pretender que no lo necesita”.<sup>12</sup> Como se observa en el caso de la

experiencia de las Fuerzas de Defensa de Israel, hacer caso omiso a los nuevos medios es bajo nuestro propio riesgo.

Una segunda forma de aprovechar los medios de comunicación social es organizar el programa de medios de comunicación social de manera que tenga éxito. En los últimos años, el Ejército de EUA ha experimentado con distintas formas de organización para que el programa tenga éxito en la comunicación estratégica (*SC*, por sus siglas en inglés). La experiencia adquirida en el proceso de organización de la comunicación estratégica puede también proporcionar algunas ideas para la organización a fin de que los medios sociales también tengan éxito. El Manual del Centro de Conducción de la Guerra Conjunta del Comandante para la comunicación estratégica presenta cinco modelos que se han utilizado para organizar la *SC*. Las opciones incluyen lo siguiente:

- aumentar el énfasis del comando (más económico).
- asignar a un líder de Estado Mayor/sección existente.
- integrar un equipo directo de planificación.
- centralizar el control de todas las actividades relacionadas con la *SC* bajo una directiva independiente (más costoso)
- contar con un director de *SC* con un pequeño equipo de coordinación y apoyar a los grupos de trabajo

La opción final ha sido la más utilizada en la práctica, con varios comandos de combate que han adoptado una similar estructura.<sup>13</sup> Esta opción ofrece la capacidad de incorporar los mejores atributos de las otras opciones y mantener un nivel adecuado de énfasis por parte del comando en el programa de la *SC*. Si bien los comandantes pueden optar por emplear una metodología similar para los medios de comunicación social, la integración de la planificación de los medios sociales en una estructura existente de la *SC* también puede ser un medio eficaz para garantizar el éxito. Los comandantes tendrán que sopesar los costos contra los potenciales beneficios en su situación en particular. La reacción natural de muchos comandantes puede ser asignar una sección de estado mayor como el proponente de los medios de comunicación social dejándole la responsabilidad de integrarlos. Si bien este enfoque puede ser más

fácil de implementar que algunas de las otras opciones, el riesgo es que el programa de medios de comunicación social se percibirá como un programa especializado y no recibirá la atención que amerita. Además, el programa de medios de comunicación social puede asumir las naturales predisposiciones del elemento de estado mayor asignado, disminuyendo su efectividad general. Por ejemplo, si el J6 (sección de estado mayor de Mando, Control, Comunicaciones y Sistemas de Informática) fuera el proponente, podría presentar un prejuicio técnico, e igualmente, la sección de Asuntos Públicos (*PA*) puede tender a enfocar a los medios de comunicación social solo como una herramienta de divulgación. Por lo tanto, la amplia integración puede proporcionar la mejor oportunidad de lograr los resultados deseados.

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,” observando, monitoreando y recopilando información sobre el estado de la comunidad en línea del área de responsabilidad. El equipo de monitoreo representa una manera sistemática de aprovechar el contenido y las tendencias en los medios de comunicación social. Sin un enfoque sistemático, puede haber pocas posibilidades de hacer observaciones precisas y sacar las conclusiones correctas del tráfico en línea en el área de responsabilidad. Si cada sección de estado mayor independientemente monitorea *Facebook*, *Twitter*, *YouTube*, o las versiones en el idioma local de las redes sociales y blogs, sin coordinación lateral dentro del estado mayor, es probable que ocurran significativos vacíos en el monitoreo del medio de comunicación social.

A fin de ser eficaz, el equipo de monitoreo debe incluir una amplia representación del personal. 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. Necesitarán, para ser eficaces, llevar a cabo una investigación de campo en la zona de responsabilidad. Además, 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.

La cuarta forma de asegurar el éxito en una estrategia de medios de comunicación social es encontrar un equilibrio entre la seguridad y el compartir la información. Las preocupaciones en cuanto a la seguridad de información sobre la experimentación de programas sociales de computadora en el Departamento de Defensa (DOD) no son fútiles. Los oficiales de seguridad se inclinarán a negar un uso extensivo de medios de comunicación social en redes que se utilizan con fines oficiales.<sup>14</sup> Hay un considerable debate en el Departamento de Defensa sobre este asunto. Las distintas ramas del servicio tienen gran discrepancia sobre el nivel correcto de acceso permitido equilibrado con la necesidad de seguridad. La política del Departamento de Defensa emitida el 25 de febrero de 2010, dispone que “la NIPRNET [redes no clasificadas] deberá ser configurada de tal forma que den acceso a las capacidades basadas en Internet a través de todos los componentes del Departamento de Defensa”.<sup>15</sup> La política proseguirá dando a los componentes significativas posibilidades para limitar el acceso, a fin de defenderse contra actividades maliciosas, siempre que sea necesario. Puede haber formas de utilizar servidores de seguridad o redes separadas para garantizar la seguridad de información al mismo tiempo que se aprovecha la utilización de los medios de comunicación social. Cada comando tendrá que sopesar este equilibrio y tomar la decisión, según sus necesidades.

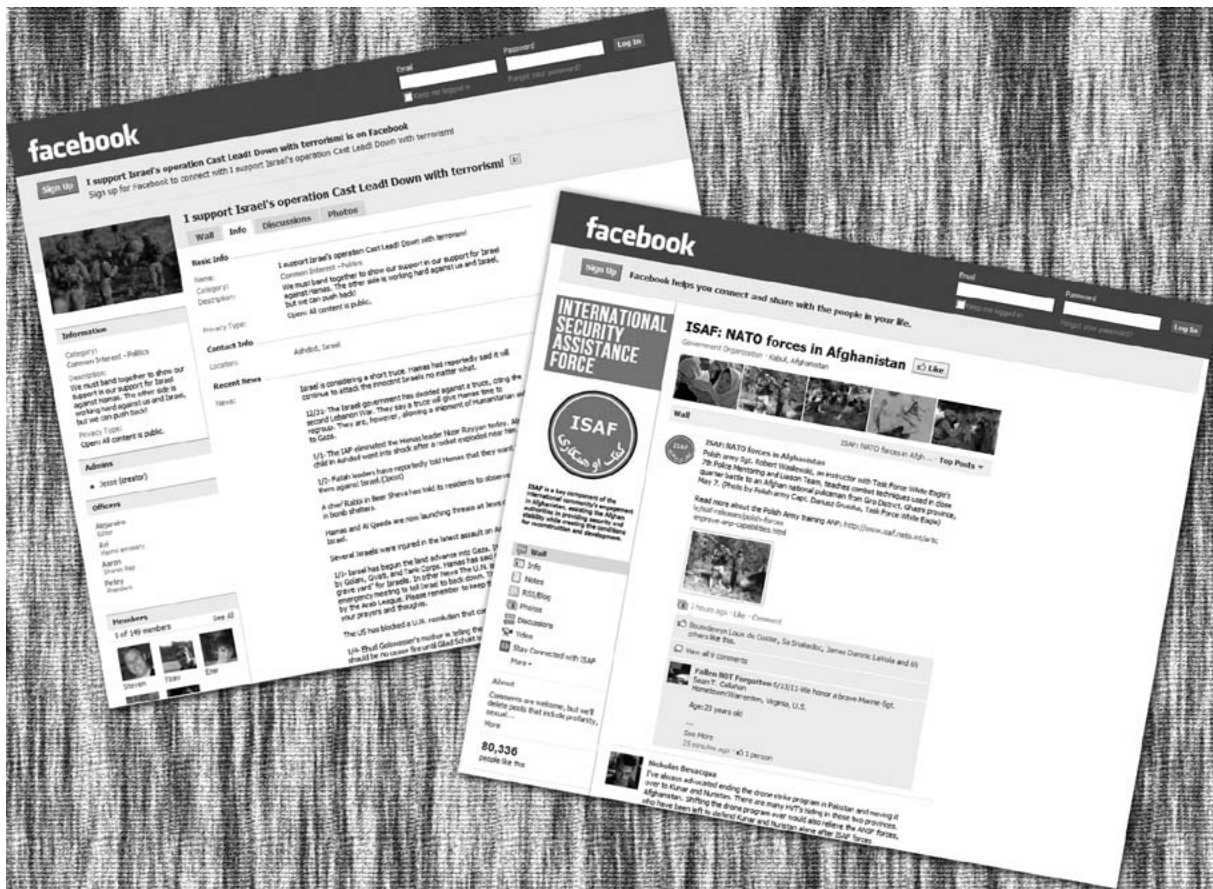
En vista de que la velocidad y agilidad son elementos clave del éxito de la estrategia de medios sociales, la quinta forma de mejorar el éxito en una estrategia es mediante la promulgación de políticas las cuales permitan que la campaña de los medios de comunicación social sea ágil. Las cadenas de aprobación restrictivas y engorrosas pueden inhibir la capacidad de los operadores para obtener resultado. Tal vez el mejor enfoque consiste en permitir la planificación centralizada y la ejecución descentralizada.<sup>16</sup> El enemigo no se verá limitado a publicar información en Internet por un engorroso proceso de aprobación y, por lo tanto, tiene la capacidad de actuar con mayor rapidez. La Operación *Valhalla* en Irak en 2006 nos proporciona un ejemplo ilustrativo.

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. Hacer todo esto le tomó al enemigo menos de una hora. La reacción del público fue predeciblemente negativa. Las fuerzas estadounidenses contaban con un equipo de camarógrafos de combate durante la operación, y algunos de los soldados llevaban cascos dotados con cámaras. Las fuerzas estadounidenses tenían las pruebas para refutar las afirmaciones, sin embargo, un proceso

engorroso y sumamente centralizado para publicar la información impidió que la correcta historia llegara a los medios de comunicación y la misma se tardó casi tres días. Ya para cuando las fuerzas de EUA publicaron la versión correcta de la Operación *Valhalla*, el daño estratégico ya estaba hecho.<sup>17</sup> La incapacidad de reaccionar inmediatamente a las alegaciones del enemigo en el ejemplo anterior fue, en gran parte, por razones políticas. A fin de promover la agilidad, las políticas militares de EUA deben permitir la ejecución descentralizada de las operaciones en los nuevos medios.

Sin embargo, la descentralización de la ejecución puede obligar a los comandantes a aceptar niveles de riesgo con los cuales no se sienten cómodos. El comandante esencialmente delegará el control de la autoridad para difundir la información en los niveles inferiores. Las reglas claras de enfrentamiento distribuidas a todos los potenciales operadores de medios de comunicación social pueden mitigar los riesgos.



Página en Facebook que apoya la Operación Cast Lead. Página en Facebook de ISAF–OTAN.

A menudo, la necesidad de agilidad colisionará con la necesidad de controlar cuidadosamente los mensajes estratégicos.<sup>18</sup>

Uno de los elementos clave para que los comandantes mejoren la agilidad en su programa de medios de comunicación social es permitir y fomentar las operaciones de los medios de comunicación social a ser ejecutados, incluso en el nivel más bajo de la unidad. Muchas de las relaciones más cercanas establecidas en un área de responsabilidad se forman a nivel de batallón e inferior. Todos los líderes locales del gobierno, los líderes tribales, la policía y los militares están entablando relaciones en los niveles más bajos. Los líderes en estas unidades sabrán cómo interactuar mejor con la población. Los sitios web, los blogs y los enlaces de páginas en *Facebook* pueden ser utilizados para actividades inmediatas. En África, hay ejemplos de grupos locales que reportan en los sitios Web información táctica como bloqueos de carreteras y emboscadas establecidos por los equipos del Departamento de Estado. De ahí, el sitio los consolida en un mapa para los lugareños a fin de que lo verifiquen cuando se trasladan por carretera.<sup>19</sup> Los comandantes pueden mejorar las relaciones con los locales mediante el uso positivo de los medios de comunicación social a nivel de unidad.

La sexta y última forma en la que un comandante puede aprovechar los medios de comunicación social es la creación de sitios de redes sociales como herramienta de difusión para incrementar la unidad de esfuerzos. Según lo mencionado en la guía del General Petraeus, hay un número de socios clave en el teatro con los que las unidades deben cooperar. Al parecer, las iniciativas sencillas tales como la creación de una página en *Facebook* podrían permitir a las organizaciones socias una mejor comprensión de la intención del comandante. La Fuerza de Tarea Conjunta-Haití, la cual apoya las operaciones de ayuda después del terremoto de enero de 2010, ha utilizado con eficacia los medios de comunicación social como herramienta para acercarse a otras organizaciones que participan en el esfuerzo.

Hay múltiples relaciones clave en el área de responsabilidad relacionadas con la estrategia de los medios de comunicación social. Las más evidentes son los gobiernos locales, la prensa, organizaciones cívicas y la población en general,

así como las organizaciones no gubernamentales que operan en el área. Además, los comandantes deberían tomar en consideración la posibilidad de establecer contacto con la comunidad de blogueros (si la hay), negocios, proveedores de servicios Internet y de redes celulares. Estas relaciones permitirán que el programa de medios de comunicación social se adapte mejor a los cambios.

## Los medios

El último componente en el desarrollo de una estrategia es la identificación de los medios. Los medios son los recursos disponibles para ir en pos de los objetivos. Afortunadamente, hoy en el Ejército de EUA, están disponibles los medios para conducir una estrategia eficaz de los medios de comunicación social. A fin de usar la estrategia antes mencionada, puede haber un requisito para reorganizar y volver a priorizar los recursos desplegados en los cuarteles generales, según se describe en el tema de las formas, sin embargo, no habrá capacidades totalmente nuevas ni equipos requeridos.

Algunos de los medios clave son los talentos y destrezas individuales de los militares. Los operadores de información calificados, los especialistas en asuntos públicos, los recolectores de datos de inteligencia y los analistas ya están llevando a cabo operaciones en todos los niveles y en todas las ramas del servicio. Las aptitudes lingüísticas y culturales seguirán siendo un factor crítico en nuestra capacidad para llevar a cabo operaciones en todo el mundo. Al colaborar con los medios de comunicación social, los operadores adiestrados para funcionar eficazmente en las culturas en las cuales estamos operando serán recursos de vital importancia. Los «nativos digitales» también serán críticos para el éxito en el ambiente de los medios de comunicación social. Los autores de un informe titulado «*New Media and the Warfighter*» proveniente de un grupo de estudio llevado a cabo en la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA, define a los nativos digitales como “aquellos jóvenes integrantes del servicio que son muy conocedores del uso de dispositivos, plataformas, redes y posibilidades de los nuevos medios de comunicación —y son recursos subexplotados en las guerras de



información contra nuevos adversarios”.<sup>20</sup> 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 igualen el propósito estratégico del comandante. A fin de que funcione la relación entre los líderes y los operadores, los líderes superiores deben tener una comprensión de las capacidades y limitaciones de los medios de comunicación social. Los medios de comunicación social pueden ser un caso en que los líderes superiores deben ser capacitados para tener una comprensión de lo que ya saben los soldados y oficiales subalternos. La inclusión de un curso de introducción a los medios de comunicación social para los comandantes, puede ser una iniciativa adecuada.

Por último, los vínculos de los militares con la academia y la industria serán más importantes que nunca antes. Estas relaciones ya han sido establecidas. El Departamento de Defensa mantiene algunos vínculos eficaces con la comunidad bloguera y una infinidad con

empresas que participan en toda la comunidad de medios sociales. La relación que goza en la actualidad el Departamento de Defensa tiene que seguir creciendo para garantizar el éxito de cualquier estrategia de medios de comunicación social.

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 ha 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 en la naturaleza de los conflictos. Una clave para adaptarse con éxito a los cambios será la capacidad que tengan los comandantes de elaborar estrategias que aprovechen los cambios y le niegue al enemigo el uso exclusivo de los mismos. El Ejército de EUA cuenta con las herramientas disponibles para llevar a cabo las tareas inherentes a una estrategia que le permita sacar provecho de las nuevas tendencias en la información. Una estrategia innovadora que incorpora las lecciones aprendidas en el entorno de los medios de comunicación social permitirá que las Fuerzas Armadas mejore su capacidad para comprender el entorno, comunicarse más eficazmente y generar la unidad de esfuerzos en todo el campo de batalla. **MR**

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. “Neda’ Becomes Rallying Cry for Iranian Protests,” CNN.com/World, 22 de junio de 2009.
2. “16 Azar Green Routes,” *UnitedForIran*, 6 de diciembre de 2009, disponible en <www.flickr.com/photos/united4iran/4165827330/>. En este sitio se proporciona un ejemplo de las herramientas de los medios sociales que utilizan los protestantes iraníes para compartir información.
3. al-Saleh, Huda, “Al-Qaeda Continues Using Modern Technology to Recruit Youth,” enero 5, 2010, disponible en <http://aawsat.com/english>.
4. Caldwell, William B.; Murphy, Denis M. y Menning, Anton, “Learning to Leverage New Media: The Israeli Defense Forces in Recent Conflicts,” *Military Review* (May–June 2009), págs. 2–10.
5. Ibid.
6. Dorff, H., Robert, “A Primer in Strategy Development,” en U.S. Army War College Guide to Strategy, ed. Joseph R. Cerami y James F. Holcomb (Carlisle, Pensilvania: Strategic Studies Institute, 2001), págs. 11–18.
7. The Social Media Hub, Department of State Office of Innovative Engagement, disponible en <https://www.intelink.gov/communities/state/smp/>.
8. Petraeus, H., David, “Guía de Contrainsurgencia del Comandante de la Fuerza Multinacional-Irak,” *Military Review* (Enero-Febrero de 2009), págs. 2-5.
9. Ibid.
10. Ibid.
11. Dorff, p. 11.
12. Taylor, Catharine P., “Eight Ways to Ruin Your Social-Media Strategy,” disponible en <www.bnet.com/2403-13237\_23-366324.html?tag=content;btmTier>.
13. *Commander’s Handbook for Strategic Communication* (Norfolk, Virginia: U.S. Joint Forces Command, Joint Warfighting Center, 2008), III–4.
14. Drapeau, Mark y Wells II, Linton, *Social Software and National Security: An Initial Net Assessment, Defense and Technology Paper 61* (Washington, DC: Center for Technology and National Security Policy, 2009).
15. Department of Defense, “Directive-Type Memorandum (DTM) 09–026—Responsible and Effective Use of Internet-based Capabilities,” Washington, DC, 25 de febrero de 2010.
16. Rohozinski, Rafal y Collings, Dierdre, *Bullets and Blogs: The New Media and the Warfighter* (Carlisle, Pensilvania: Center for Strategic Leadership, Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA, 2008).
17. Dauber, E., Cori, “The Truth is Out There: Responding to Insurgent Disinformation and Deception Operations,” *Military Review* (January– February 2009), págs. 13–24.
18. Rohozinski y Collings.
19. Harrington, Kimberly, Department of State, Office of Innovative Engagement, entrevista por el autor, Washington, DC, noviembre 19, 2009.
20. Rohozinski y Collings.