

# Operaciones de Información: de buenas a grandiosas.

General de Brigada Ralph O. Baker, Ejército de EUA

**N**OS ENCONTRAMOS EN una guerra de información. Dado que la gente es el centro de gravedad en las operaciones de contrainsurgencia (*COIN*) y uno de sus rasgos distintivos es la lucha constante por la verdad y cooperación de la población autóctona entre el gobierno legítimo y los insurgentes, para influir en las opiniones de la ciudadanía sobre los conflictos y manejar sus expectativas del futuro, es esencial librar con éxito una campaña de contrainsurgencia. Las percepciones y actitudes de la gente en última instancia, determinará a quién apoyan —a su gobierno o al insurgente.

Con ese fin, manejar la información que afecta las actitudes y creencias de la población de manera competente, es un elemento decisivo en el éxito de la contrainsurgencia. En la doctrina militar de EUA, nos referimos a este esfuerzo como las operaciones de información (*IO*, por sus siglas en inglés). Las operaciones de información son las actividades realizadas por organizaciones militares y no militares para dar forma a la historia esencial de un conflicto o situación y, por lo tanto, afectan las actitudes y comportamiento del público al que va dirigida. Entre los ejemplos de las actividades de las *IO* se incluyen los compromisos clave del comandante, la distribución de materiales tales como folletos y volantes, diálogos y entrevistas con las organizaciones de prensa, anuncios de radio y televisión y cualquier otra actividad que promueva la difusión de información. A diferencia de los insurgentes, con estas actividades no podemos mentir o hacer propaganda basada en falsedades e intencional desinformación. Sin embargo, como dice el refrán, podemos ser “los primeros con la

verdad”. Además, podemos ser más inteligentes con la verdad.

Afortunadamente, en la actualidad, la mayoría de los líderes en el Ejército de EUA reconocen que las operaciones de información son un componente legítimo e indispensable para el éxito en la contrainsurgencia. Sin embargo, he podido observar que el enfoque que toman las unidades en cuanto a cómo integrar las *IO* en el marco de sus operaciones, varía en gran medida, y consecuentemente, también varían los resultados.

Las operaciones de información con más éxito comparten características similares, comenzando con el desarrollo de un concepto sólido de las *IO* y que culmina con un plan detallado de ejecución. Hay algunos conceptos muy creativos e intelectualmente válidos, así como planes desarrollados por los comandantes y su estado mayor en todos los niveles de mando a nivel de batallón, cuerpos y Ejército. Sin embargo, hay menos comprensión y apreciación sobre la forma de ejecutar mejor las *IO* en la práctica.

La finalidad de este artículo es identificar las deficiencias comunes que experimentan las unidades durante la ejecución de las *IO* y ofrecer sugerencias sobre cómo mejorarla. Deben darse tres condiciones para lograr los efectos óptimos de las operaciones de información.

Ante todo, los comandantes en todos los niveles deben comprender y reconocer que las operaciones de información son un componente importante y potencialmente decisivo de su estrategia de contrainsurgencia global. Es decir, los comandantes deben enfatizar la importancia de las *IO* en todo lo que hacen de manera que los

---

*El General de Brigada Ralph O. Baker actualmente sirve en el Estado Mayor Conjunto en calidad de director del Desarrollo de Fuerza Conjunta (J7). Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Academia Militar de EUA, una Maestría de la Escuela Superior de Guerra Naval y es*

*egresado de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA, Fuerte Leavenworth, estado de Kansas. Se ha desempeñado en diversos puestos de mando y estado mayor en el territorio continental de Estados Unidos, Alemania, e Irak.*



(Sargento Michael L. Casteel, Ejército de EUA)

*Soldados estadounidenses asignados a la 3ª Brigada de Asesoría y Ayuda, 4ª División de Infantería de guardia durante una reunión con un líder clave en Al Maaqal, Irak, 9 de octubre de 2010.*

líderes subordinados y unidades no solo escuchen el mensaje, sino que también lo vean reforzado en las acciones y prioridades del comandante. Si no se cumple esta fundamental condición y las operaciones de información no se comprenden como la mayor prioridad del comandante de la unidad, tampoco será importante para los comandantes subordinados, lo que resultará en un uso poco riguroso de esta herramienta y, en consecuencia, mínimos efectos positivos. La segunda condición necesaria para el éxito es un concepto de operación, que integre las operaciones de información en todas las facetas diarias del marco conceptual de una unidad. A fin de obtener el máximo efecto, las operaciones necesitan coherente y constantemente enviar un mensaje a la audiencia-objetivo. La clave para desarrollar este tipo de acciones reiteradas con las operaciones de información, es elaborar un concepto de operación que entrelace las actividades de las *IO* en las diferentes áreas, lo que constituye el plan de campaña de una unidad.

La tercera condición para el éxito es la ejecución de un plan de las *IO*, de tal manera que

los mensajes dirigidos lleguen repetidamente a la audiencia-objetivo. De las tres condiciones identificadas, la ejecución eficiente y persistente de las actividades de la *IO* es la que, a menudo, a las unidades se les hace más difícil lograr. Con esa finalidad, en el resto de este artículo se identificará las deficiencias de la unidad y organización que minimiza el positivo impacto de las *IO* y por lo tanto, impiden el logro de la misión.

### El mensaje repetitivo

El error más común cometido por las unidades al ejecutar las operaciones de información es el no repetir el mensaje lo suficientemente para que llegue al público al que va dirigido. La repetición es un principio clave de la ejecución de las *IO*, y el no hacer llegar de manera consistente el mensaje, diluye el impacto que surge en las audiencias-objetivo. Durante años, los publicistas han basado sus estrategias de publicidad en la premisa de que hay una positiva correlación entre el número de veces en que un consumidor se ve expuesto a la publicidad de productos y la tendencia del mismo

a probar un nuevo producto. El mismo principio es pertinente a la forma en que influimos en nuestra audiencia-objetivo cuando llevamos a cabo operaciones de contrainsurgencia. En general, las cuatro áreas principales, independientemente o en conjunto, contribuyen a la falta de mensajes repetitivos:

---

***La repetición es un principio clave de la ejecución de las IO, y el no hacer llegar de manera consistente el mensaje, diluye el impacto que surte en las audiencias-objetivo.***

- Demasiados temas y mensajes de las IO.
- Muy poco tiempo dedicado a la difusión de los mensajes.
- Poco o nada de unidad de esfuerzos en la transmisión de los mensajes.
- Falta de procesos o mecanismos de retroalimentación para garantizar que los mensajes lleguen con precisión, de manera rutinaria y repetitivamente.

Me referiré, separadamente, a cada una de estas áreas.

### **Demasiados temas y mensajes de las IO**

Con demasiada frecuencia, las organizaciones elaboran excesivos temas y mensajes para la audiencia-objetivo a la cual se pretende influenciar; hacerlo imposibilita su capacidad para enviar el mensaje destinado a una audiencia-objetivo. Al recordar el principio básico de publicidad el cual reza que un mensaje debe llegar varias veces a su pretendido objetivo para hacer cambiar los hábitos de compra del consumidor, se deduce que la minimización de los temas y una mayor repetición de los mensajes maximizarán, con el tiempo, la exposición de la audiencia-objetivo a esas ideas. Por ejemplo, un plan de las IO basado en cinco temas, con ocho mensajes elaborados para cada tema, es mucho más difícil de difundir

de manera repetitiva a una audiencia en contraste con un plan sencillo que conste de tres temas, y tal vez, de tres a cuatro mensajes que respalden los mensajes por tema. En el primer caso, se deben difundir repetitivamente más de 40 mensajes, mientras que en el segundo caso, sólo hay de 9 a 12 mensajes, por lo que es mucho más fácil de difundir de manera repetitiva a las audiencias objetivo comparado con 40 mensajes.

Durante mi última asignación en Irak de diciembre de 2009 a diciembre de 2010, la 1ª División Blindada elaboró un plan de las IO en torno a cinco temas y de seis a ocho mensajes de apoyo por tema, es decir, intentamos difundir de 30 a 40 mensajes de apoyo a distintas audiencias. Rápidamente nos dimos cuenta de que, en función del número finito de disponibles opciones de difusión, no podíamos obtener la repetición suficiente de los mensajes para lograr los efectos de las IO deseados. Al darnos cuenta de la naturaleza del problema, tomamos dos medidas para reducir nuestra necesidad de enviar mensajes. En primer lugar, priorizamos los temas en los que queríamos que el comando de la división y de las unidades se concentrara —reducir ese número de cinco a tres. Entonces, revisamos nuestros mensajes de apoyo para estos temas y seleccionamos de dos a cuatro de los mejores mensajes por tema, que dedujimos llegarían a nuestra audiencia-objetivo. Al retomar este enfoque, reducimos nuestra necesidad de enviar mensajes de 40 a 12, por consiguiente creamos una condición que nos permitió llegar muchas veces a nuestra audiencia-objetivo con nuestros limitados recursos de difusión.

### **Muy poco tiempo dedicado a la difusión de los mensajes**

Otro error común que cometen las organizaciones, el cual las aleja de lograr la debida repetición de los mensajes, es el hecho de no dedicar el suficiente tiempo para difundir el mismo. Con demasiada frecuencia, las unidades cambian el tema y los mensajes que difunden antes de haber logrado la suficiente difusión para ganar cualquier significativo efecto de las IO. Por su propia naturaleza, las operaciones de información no se prestan para obtener resultados inmediatos. Si no se asigna suficiente tiempo para la difusión de los mensajes, las unidades generalmente no logran alcanzar la

suficiente repetición, reduciendo, drásticamente, las posibilidades de que los esfuerzos de sus *IO* logren el efecto deseado.

En la 1ª División Blindada, encontramos que para llegar, de manera repetitiva, a nuestra audiencia objetivo con nuestros temas y mensajes, tuvimos que difundirlos durante meses —no días ni semanas. Utilizamos todos los recursos de difusión disponibles —la participación de comandantes de mayor antigüedad (tanto estadounidenses como militares iraquíes) con los principales interlocutores iraquíes, conferencias de prensa, carteles publicitarios y volantes, anuncios de radio en las emisoras locales, informativos en televisión y otros medios no convencionales. No importó cuán detallados fueran nuestros planes de difusión, nos dimos cuenta de que el recurso principal que nos permitía llegar a nuestra audiencia-objetivo era actuar repetitivamente en el tiempo.

También trabajamos arduamente para garantizar que los mensajes fueran difundidos muchas veces por distintos medios para que

nuestra audiencia-objetivo fuera expuesta a los mismos desde distintos ángulos. Por ejemplo, si intentábamos mejorar la imagen de las Fuerzas de Seguridad Iraquíes (*ISF*) ante los ojos de sus propios ciudadanos, nos asegurábamos de que nuestros líderes clave siempre incluyeran mensajes de apoyo de esta naturaleza en sus conversaciones con los principales interlocutores iraquíes. Además, nos aseguramos de incorporar estos mismos tipos de apoyo de mensaje en las volantes y carteles publicitarios representando el éxito obtenido por las *ISF*, así como anuncios que se emitían muchas veces al día a través de distintas estaciones de radio y canales de televisión. El objetivo, que a menudo se logró, fue saturar nuestra audiencia-objetivo con un mensaje consistente que apoyaba uno de nuestros tres temas clave.

Después de varios meses de escuchar los éxitos obtenidos por la *ISF* mediante conversaciones personales, ver slogans en los carteles publicitarios de la ciudad, en las estaciones de radio y en comerciales de radio y televisión, pudimos ver que



(Foto cortesía del autor)

*El comandante del Equipo de Combate de Brigada de la 1ª División Blindada desarrolla una reunión con los jeques locales y líderes tribales.*

las percepciones y actitudes de nuestro público-objetivo habían sido afectados. En pocas palabras, recibieron el mensaje de que las Fuerzas de Seguridad Iraquíes eran competentes y capaces, y comenzaron a reaccionar en consecuencia. Puede parecer fácil, pero ese tipo de éxito requiere un énfasis directo y persistente por parte del comandante y la participación en todos los niveles. Las unidades también deben poner en práctica sistemas para dar continuidad a la ejecución de sus actividades de las IO, para asegurarse de que están enviando mensajes al público-objetivo con precisión y la suficiente frecuencia. Es fundamental hacer el suficiente énfasis sobre la importancia de dicha “saturación de mensajes”. Tal repetición y perseverancia es un requisito previo fundamental para influir a una audiencia específica. Créanme, esto no sucede por accidente y no va a suceder sólo porque alguien lo escriba en una orden.

### **Poco o nada de unidad de esfuerzo en la transmisión de mensajes**

Es difícil, si no imposible lograr enviar mensajes repetitivos requeridos solo dependiendo de una o dos de las opciones de difusión disponibles en su organización. Debemos hacer un esfuerzo disciplinado para asegurarnos utilizar todos los recursos y capacidades a nuestra disposición que tienen que ver con enviar mensajes de una manera deliberada, calculada y disciplinada. Esto exige una dirección centralizada, donde se les da orientación a los comandantes en todos los niveles de la organización sobre qué mensaje han de difundir, a cuál audiencia-objetivo, a través de qué medios y con cuánta frecuencia. En este mismo sentido, resulta importante que las unidades elaboren mecanismos para dar seguimiento a la difusión de los mensajes a sus audiencias. Tal circuito de retroalimentación le permitirá a su equipo de IO vigilar el nivel de saturación que están logrando con los mensajes



*Un comandante de división iraquí de Bagdad realiza una conferencia de prensa con los medios de comunicación árabes. Los temas y mensajes difundidos por los líderes autóctonos a los ciudadanos del lugar es una manera efectiva de influir positivamente a la población.*

(Foto cortesía del autor)

y garantizar que sus comandantes y unidades subordinadas estén ejecutando sus actividades de IO, conforme a lo planificado.

A fin de cerciorarse de que todos los mensajes y acciones apoyen las iniciativas de las IO, al personal de su organización encargado de elaborar la publicidad por escrito, comerciales por radio y televisión, y otros medios de difusión, también se le debe dar pautas. En la 1ª División Blindada, centralizamos toda la coordinación de mensajes en el grupo de trabajo que llamamos Estrategia de comunicación (*COMSTRAT*, por sus siglas en inglés): con personal de la sección de las IO de la división, la sección de Operaciones civil-militar, la Oficina de Asuntos Públicos y la sección de Operaciones de Apoyo de información militar.

En un esfuerzo por destacar la importancia de este grupo y la prioridad que tienen sus funciones, el comandante de la división asignó a un oficial general para presidir sus sesiones. El propósito principal de esta reunión semanal era coordinar las actividades de las IO en todas las unidades y comandantes de la división. Los principales puntos de la orden del día incluían evaluaciones pertinentes a los mensajes que estábamos utilizando, cuándo cambiar o actualizar los mensajes, cuándo pasar de un tema a otro, la coordinación de todas las actividades y recursos de las IO y el cumplimiento organizacional de la difusión de los mensajes. Al término de esta reunión semanal, podíamos garantizar que cada recurso de las IO disponible en

la división era utilizado de una manera coordinada y sincronizada con el fin de lograr la saturación de mensajes en nuestras audiencias clave.

### **La falta de procesos o mecanismos de retroalimentación**

Encontramos que uno de los mayores impedimentos para lograr la difusión de mensajes repetitivos a nuestras audiencias clave era que muchas unidades y comandantes no ejecutaban las tareas de las IO de manera precisa. Por lo regular, esto no se debía a la desobediencia por parte de ellos, sino más bien al hecho de que a las unidades, a menudo, se les asignaba cumplir con tareas que superaban sus capacidades. En estas condiciones, los comandantes hacían lo que hacen los buenos comandantes: priorizar.

En el caso de nuestra división, al principio muchas de nuestras unidades no le dieron la suficiente prioridad a las IO. A fin de hacerle frente a esta deficiencia en nuestra estrategia de ejecución, la división creó un detallado mecanismo de retroalimentación concebido para dar seguimiento

a la ejecución de las tareas de las IO por las unidades subordinadas y las secciones de estado mayor a nivel de división. Semanalmente, en el grupo de trabajo *COMSTRAT*, revisábamos una serie de medidas de rendimiento de las actividades de las IO que a las unidades se les exigía ejecutar. Entre los ejemplos de estas medidas se encontraban el exigir que cada brigada en la división celebrara, mensualmente, una conferencia de prensa con los medios de comunicación árabes, la revisión de cualquier actividad enemiga que hubiera resultado en daño o sufrimiento al pueblo iraquí y confirmar que las IO tomaran las correspondientes medidas para desacreditar al enemigo, verificar que las volantes y carteles publicitarios con los mensajes específicos fueran distribuidos al público al que iba dirigido, identificar lugares potencialmente utilizables por las unidades para difundir mensajes a una gran audiencia iraquí y confirmar que los líderes de mayor jerarquía estuvieran relacionándose con las personas clave y con la frecuencia determinada necesaria para garantizar su influencia.



Foto cortesía del autor

*El comandante de la 1ª División Blindada sostiene una importante reunión con las autoridades civiles, militares y tribales de mayor jerarquía.*

Esta lista de medidas de desempeño es ilustrativa y está lejos de ser una lista completa. Simplemente quiero mostrar el nivel de detalle desarrollado en la división en un esfuerzo por asegurar que todas nuestras unidades subordinadas y los líderes estuvieran priorizando la ejecución de las actividades de las *IO* en consonancia con las pautas estipuladas por el comandante de nuestra división. Según lo señalado, las unidades intencionalmente no descuidan la ejecución de sus tareas de las *IO*. Por lo regular, simplemente no las hacen una prioridad, y por consiguiente, esas tareas críticas no son ejecutadas de manera permanente. Sin embargo, la uniformidad, precisión, y lo más importante, la repetición, son elementos fundamentales del éxito de las *IO*. Por consiguiente, las unidades necesitan un circuito de retroalimentación para asegurar que las bases sean sólidas.

En la actualidad, el Ejército de EUA es ampliamente reconocido como la fuerza de contrainsurgencia por excelencia a nivel mundial. Hemos alcanzado nuestro actual nivel de competencia a través de una combinación de experiencia en el campo de batalla y la capacidad de aprender y adaptarnos tanto como líderes así

como institución. En los últimos nueve años, una de las lecciones más importantes que hemos aprendido es la crucial importancia de las *IO* en el entorno operativo. Tras reconocer esa realidad, debemos asegurarnos de ejecutar las estrategias y conceptos de las *IO* con el mismo grado de rigor y disciplina que nos ha caracterizado en la conducción de las operaciones militares. A fin de controlar el centro de gravedad en la guerra de contrainsurgencia, debemos lograr la difusión repetitiva de mensajes precisos y coordinados para influir en las actitudes y comportamientos de la audiencia-objetivo. Esto significa hacer cuatro cosas de mejor manera: limitar el número de temas y mensajes de las *IO* a difundir, garantizar la asignación del tiempo suficiente para difundir los mensajes, planificar en términos de meses, no días ni semanas, para lograr la unidad de esfuerzos con cada recurso de difusión de las *IO* con el que disponemos y, por último, elaborar procesos o sistemas en nuestras organizaciones para garantizar que los mensajes de las *IO* sean difundidos a la audiencia adecuada, de manera precisa, consistente y lo más importante, repetitivamente. **MR**



Foto cortesía del autor

*El cuerpo de prensa árabe de Bagdad en la conferencia de prensa de la 1ª División Blindada.*