



Los planificadores de la Unión Africana, las Naciones Unidas, la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, el Departamento de Estado, las Fuerzas Armadas de EUA, el Centro de Excelencia para Unidades Policías de Estabilización y varias otras fuerzas armadas africanas discuten los detalles de los escenarios de ejercicio en el evento de planificación del ejercicio Unified Focus en Duala, Camerún, 6 de febrero de 2016. El evento reunió a los planificadores de naciones socias para discutir y configurar el ejercicio Unified Focus inaugural, que fue concebido para permitir que las naciones de la Comisión de la Cuenca del Lago Chad apoyaran las operaciones de la Fuerza de Tarea Conjunta Multinacional contra el grupo terrorista Boko Haram. (Foto: Autor)

Muchas voces contando la misma historia

Las operaciones de asuntos públicos en África para apoyar a los comandantes combatientes

Capitán Jason Welch, Ejército de EUA

Todos los años, el Ejército de EUA lleva a cabo ejercicios, actividades de cooperación de seguridad, misiones para equipar y adiestrar, interacciones con líderes de mayor jerarquía en todas partes de África para incrementar las capacidades de las fuerzas armadas africanas y promover la seguridad y estabilidad regional. Los oficiales de asuntos públicos del Ejército de EUA-África (USARAF) [con sede en Italia] son responsables por contar la historia del Ejército al público de EUA y tienen que superar los desafíos en el continente para hacerlo. La comunicación estratégica y operacional en África requiere que el personal militar de EUA coordine mediante múltiples socios interinstitucionales, interorganizacionales e internacionales; supere el shock cultural y divisiones culturales; y enfrente los desafíos físicos y técnicos de distancia.

Los oficiales de asuntos públicos (PAO) del Ejército deben salir de los roles tradicionales de liderazgo militar para comunicarse eficazmente en nombre del comando en este ambiente. Las organizaciones y relaciones involucradas son dinámicas, a veces temporales y frecuentemente complejas. Los profesionales de asuntos públicos deben analizar el ambiente de información e identificar posibles socios de coalición que pueden comunicar un mensaje cohesivo a través de los distintos medios de difusión y rutas de transmisión. Luego, tienen que liderar estas redes ligeramente vinculadas, proporcionando retroalimentación a los socios para alentar la comunicación y apoyo constante en cuanto a las narrativas y objetivos operacionales. Los profesionales de asuntos públicos que apoyan actividades en todas partes de África en todo nivel deben asumir el papel de diplomáticos, gerentes de equipo, logísticos, maestros, asesores y productores de contenido. Los oficiales y suboficiales deben ser capacitados con las destrezas y experiencias para llevar a cabo la planificación y coordinación de misiones estratégicas de gran escala mientras simultáneamente ejecutan tareas de nivel táctico, tales como la fotografía, redacción, escolta de miembros de la prensa y asesoramiento a líderes militares.

Contar con asuntos públicos exitosos significa que los profesionales en este campo de actividad tienen que cruzar las líneas que separan culturas, idiomas, organizaciones y gobiernos para consolidar muchas voces en una sola voz.

Punto 1: La coordinación interinstitucional/interorganizacional

El compromiso con la cooperación interorganizacional puede facilitar la cooperación en áreas de interés común, promover una comprensión operativa común y permitir el intercambio de información y recursos críticos.

—Joint Publication 3-08, *Interorganizational Cooperation*¹

Todas las actividades de asuntos públicos que se llevan a cabo en África deben ser coordinadas con las instituciones gubernamentales de EUA y las naciones anfitrionas. En cada nación distinta en el continente, el Departamento de Estado (DOS) de EUA es la institución vanguardia de EUA y el embajador en un país es el jefe de misión. Los comandos militares de EUA coordinan con sus homólogos del DOS para garantizar que sus actividades actúan en consonancia con el existente planteamiento integrado de gobierno en cada nación.

Todas las comunicaciones públicas de las Fuerzas Armadas se coordinan a través de las respectivas oficinas de asuntos públicos, de cooperación de seguridad, el agregado militar de la embajada, así como de la división de cooperación de seguridad del comando. Solo con estas condiciones puede comenzar la cooperación con socios en el extranjero y con otras instituciones de EUA fuera del Departamento de Defensa (DOD) y el DOS².

Los comunicadores que participan en una misión o actividad en África vienen de todas partes de la fuerza militar conjunta de cada nación participante; distintas instituciones gubernamentales; organizaciones no gubernamentales (ONG)

El capitán Jason Welch, Ejército de EUA, es un oficial de asuntos públicos en el 3^{er} Regimiento de Caballería. Previamente sirvió como un oficial de planes y operaciones en la sección de Asuntos Públicos del Ejército de EUA-África. Recibió una licenciatura de la Universidad de Kansas y una maestría de la Universidad de Texas, El Paso. Al principio de su carrera, sirvió como un oficial de defensa antiaérea en unidades Defensa Terminal de Área a Gran Altura y misiles Patriot antes de egresar de la Escuela de Información del Departamento de Defensa como oficial de asuntos públicos. Como parte del equipo del Ejército de EUA-África, planificó las operaciones de asuntos públicos en todo el continente de África en apoyo de ejercicios, interacciones con líderes superiores y eventos de cooperación de seguridad.

y organizaciones mediáticas locales, regionales e internacionales³. Los oficiales de asuntos públicos deben estar preparados para liderar equipos diversos que se originan de distintas unidades, especialidades militares y aún países diferentes. El equipo de asuntos públicos que apoyó el ejercicio Central Accord 2016, liderado por el USARAF, realizado en Libreville, Gabón, era uno de estos equipos. El Central Accord 2016 era un ejercicio de puesto de mando y campaña multinacional conjunto con la participación de más de mil tropas de más de 14 países africanos y europeos⁴. El ejercicio incluyó múltiples saltos aerotransportados, maniobras de campaña, asistencia a una escuela de guerra selvática y ejercicios de fuego en vivo. La presencia física de asuntos públicos en el área de operaciones consistió en:

- El equipo de asuntos públicos del USARAF;
- El equipo de asuntos públicos del 2º Equipo de Combate de Brigada de la 3ª División de Infantería;
- El oficial de asuntos públicos del 2º Equipo de Combate de Brigada de la 82ª División Aerotransportada;
- El 49º Destacamento de Asuntos Públicos;
- Un equipo de la 55ª Compañía de Transmisiones (Combat Camera – Fotografía de Combate);
- Un periodista de radio y televisión de la Armed Forces Network (Red de Fuerzas Americanas) en Europa;
- Un fotógrafo de la Actividad Mediática del Departamento de Defensa en Sembach, Alemania;
- Un oficial de asuntos públicos gabonés;
- Un oficial de Asuntos Públicos del Cuerpo de Infantería de Marina de EUA desempeñando el papel de observador/controlador-entrenador;
- Un oficial técnico de asuntos públicos camerunés y
- Oficiales de operaciones de información alemanes.

En solo el grupo de asuntos públicos de EUA, cuatro ramas de las Fuerzas Armadas desplegaron representantes: el Ejército, Armada, Infantería de Marina y la Fuerza Aérea.

Cada uno de estos individuos y equipos representaba una organización y un comando con diferentes orígenes, entrenamiento, expectativas y objetivos en el ejercicio.

Era la responsabilidad del Oficial de Asuntos Públicos de mayor antigüedad planificar y ejecutar una sola misión integral de asuntos públicos que unificaría todos los elementos distintos en un solo equipo.

Esta tarea tomó meses de coordinación a través de la oficina de asuntos públicos y la oficina de cooperación de seguridad de la embajada de EUA para garantizar que se ejecutara el plan en consonancia con la existente estrategia operacional en Gabón, y forjar relaciones con las fuerzas armadas gabonesas que permitiera el acceso libre para maniobrar y llevar a cabo las tareas de asuntos públicos en toda el área de operaciones.

Tuvieron que resolverse los asuntos logísticos para todos los integrantes del equipo, desde pasajes de avión a Gabón, el traslado de equipamiento, hasta el transporte local y apoyo con las necesidades básicas de vida cotidiana en las cinco áreas distintas de actividad principal y, al final, el primer salto aerotransportado de la fuerza de reacción global de EUA en Gabón que unió los elementos finales del equipo. Todos los integrantes del equipo tenían que cumplir los requisitos para entrar en el teatro de operaciones y poseer un pasaporte oficial con una visa gabonesa o una excepción antes de llegar. La oficina principal de asuntos públicos también era responsable por la coordinación entre el USARAF, el Comando de Movilidad Aérea y la 82ª División Aerotransportada que llevó a los representantes de los medios de comunicación de EUA al ejercicio en un avión tipo C-17 en la primera integración de periodistas civiles del *Army Times* en más de cinco años⁵.

Superar los requisitos burocráticos del Departamento de Defensa y Departamento de Estado para formar un equipo de elementos distintos para un ejercicio es un ejemplo de la coordinación interinstitucional e interorganizacional que se requiere de un profesional de asuntos públicos en África. Trabajando junto con oficiales de asuntos públicos africanos es otro desafío que requiere que los oficiales de PAO de EUA lleguen a ser tanto planificadores militares como diplomáticos internacionales. La Cumbre de Fuerzas Terrestres Africanas anual junta a los jefes de las fuerzas terrestres de las instituciones armadas africanas de todas partes del continente. En 2016 y 2017, participaron más de 40 fuerzas armadas socias de África⁶. Se cambia el lugar de la cumbre entre naciones y regiones, celebrada más recientemente en Tanzania, Malawi y Nigeria, respectivamente. La nación anfitriona tiene la autoridad y responsabilidad principal por la planificación y ejecución del evento, incluyendo la coordinación y escolta de los representantes de los medios de la prensa locales y regionales.



El profesional de asuntos públicos de EUA responsable por el evento debe comenzar meses por adelantado, trabajando con los equipos del Departamento de Defensa y Departamento de Estado y fomentando relaciones con el PAO de la nación anfitriona. Estas relaciones son cruciales para navegar a través de los requisitos burocráticos singulares de las fuerzas armadas y gobierno de la nación anfitriona para establecer un plan de comunicaciones unificado para la cumbre. En Tanzania y Malawi, el PAO de la nación anfitriona era el experto en el lugar. Proporcionó acreditación a los miembros de los medios de la prensa y periodistas de media jornada de las agencias de noticias internacionales, así como el transporte y acceso a los lugares de reunión. Las relaciones con el PAO de la nación anfitriona en las dos situaciones resultaron en un esfuerzo de comunicaciones unificado, manteniendo la seguridad de la cumbre al impedir que el personal no acreditado entrara en el área pretendiendo ser miembros legítimos de la prensa, y demostrando la eficacia y profesionalismo de un equipo unificado. Debido a los meses de coordinación e interacciones de cara a cara, los equipos de asuntos públicos de Tanzania y Malawi operaron junto con el equipo de asuntos públicos de EUA, compartiendo espacio de oficina, vehículos y tareas durante las dos cumbres.

La sargento 2° Shejal Pulivarti (izq.), de la sección de asuntos públicos del Ejército de EUA-África, demuestra su equipamiento fotográfico a los profesionales de asuntos públicos de Ghana, Liberia y Alemania durante el ejercicio United Accord en Accra, Ghana, 24 de mayo de 2017. El United Accord 17 era un ejercicio de puesto de mando y entrenamiento de campaña de naciones socias africanas y el Ejército de EUA-África concebido para aumentar la capacidad de la Misión Multidimensional Integrada de Estabilización en Mali de las Naciones Unidas (MINUSMA) de planificar, desplegar, sostener y replegar una fuerza de tarea conjunta combinada, dirigido por la MINUSMA y patrocinado por EUA, en apoyo de las operaciones de mantenimiento de paz exigidas por la Unión Africana y las Naciones Unidas. (Foto: Ejército de EUA-África)

Las experiencias interinstitucionales e interorganizacionales aumentan el profesionalismo en las instituciones de asuntos públicos de EUA y sus socios africanos, y contribuyen a la línea de esfuerzo del USARAF para establecer las condiciones en el teatro de operaciones fortaleciendo las relaciones entre los profesionales de asuntos públicos y los representantes de los medios de la prensa locales, regionales e internacionales. Los profesionales en los asuntos públicos son diplomáticos, de hecho, negociando y fortaleciendo armonía con los socios internacionales y en la nación anfitriona, y representando los intereses del gobierno de EUA en las interacciones con militares y civiles en todas partes del continente. Aún la tarea más pequeña se torna estratégica por su naturaleza. Los PAO llevan a cabo la acreditación, escolta y coordinación de interacciones con los periodistas que pueden trabajar como reporteros en el lugar y como periodistas



(De la izq.) Teniente general Paul Mihova, comandante del Ejército de Zambia; Eric Schultz, embajador de EUA en Zambia; vicealmirante Michael Franken, jefe de operaciones militares del Comando de EUA-África y general de división Darryl A. Williams, Comandante del Ejército de EUA-África, hablan con representantes de los medios de la prensa locales e internacionales después de un ejercicio de fuego en vivo que se llevó a cabo como parte del Southern Accord 2015, 13 de agosto de 2015. El Southern Accord era un ejercicio de puesto de mando y entrenamiento de campaña que unió a las fuerzas armadas socias del sur de África, Europa y Estados Unidos para practicar capacidades de operaciones de mantenimiento de paz en un escenario que refleja la constante misión en la República de África Central. (Foto: autor)

de media jornada para las organizaciones mediáticas de primera clase tales como Agence France-Presse, Reuters y Bloomberg News. También pueden recolectar imágenes, vídeo y citas de líderes superiores de África y EUA para publicar artículos y mensajes en los medios de comunicación social. Sus productos no solo influyen en la comprensión pública de las Fuerzas Armadas de EUA sino también de las fuerzas armadas y gobiernos de nuestros socios africanos en un artículo o mensaje. Es imprescindible que haya una relación entre los profesionales de asuntos públicos de EUA y los socios africanos para evitar la mala representación del uno con el otro en el ambiente de información pública. Esto también es un elemento clave para mantener transparencia con partes interesadas y audiencias importantes.

Punto 2: El choque cultural

El shock cultural: Un sentido de confusión e incertidumbre, a veces con sentimientos de ansiedad que pueden afectar a personas expuestas a una cultura o ambiente ajeno sin la preparación adecuada.

—Diccionario Merriam-Webster⁷

África es el segundo continente más grande del mundo, con la segunda población más grande⁸. Hay más de 1500 idiomas y dialectos hablados en 54 países con diversas culturas religiosas y tribales⁹. Para los PAO de EUA que se esfuerzan por comunicarse con sus audiencias, todos los países presentan desafíos únicos en la cultura religiosa, ambiental, popular y burocrática. Los PAO tienen que superar el shock cultural de trabajar con socios que son limitados por su ambiente y organizaciones, y que consideran sus papeles en el proceso de comunicación de manera distinta. Es importante que todos los líderes militares

mantengan un sentido de humildad y no proyecten sus ideales preconcebidos en otras culturas con distintas normas sociales y culturales.

Las barreras lingüísticas pueden ser el obstáculo más obvio que superar; sin embargo, no es tan fácil como coordinar el uso de intérpretes franceses, portugueses o árabes. Si bien las naciones de habla francesa y portuguesa son prevaletentes en todas partes de África Subsahariana, y las naciones de habla árabe existen principalmente en las regiones del Sáhara y el Sahel, miles de dialectos tribales deben ser considerados en los planes de comunicación. Los periodistas en el lugar podrían alegar hablar el inglés, francés o árabe, pero frecuentemente no es su idioma principal, y la jerga y temas militares pueden ser fácilmente perdidos en la traducción. Frecuentemente, los PAO militares, o miembros de su personal, de los países socios dominan los dialectos regionales y pueden proporcionar un puente a los representantes de los medios mediáticos y líderes comunitarios en el lugar. En el ejercicio de mantenimiento de la paz multinacional Southern Accord 2015, dirigido por el USARAF y celebrado en Lusaka, Zambia, un Sargento Mayor de la Fuerza de Defensa de Zambia dominaba o estaba familiarizado con más de la mitad de 46 idiomas y dialectos tribales en Zambia, una nación de habla inglesa. Cada integrante del equipo de relaciones públicas de Zambia hablaba tres dialectos, como mínimo, además del inglés y trabajaban en equipo para mantener a los medios de la prensa invitados al corriente con los progresos y estatus del ejercicio.

Los PAO no solo deben tomar en cuenta la interpretación en su plan para diseminar comunicaciones sino también cómo medirán la eficacia de sus esfuerzos después. Los equipos de asuntos públicos de la embajada de EUA frecuentemente cuentan con personal local que está familiarizado con el ambiente mediático del país, que puede facilitar las comunicaciones y coordinar interacciones, proporcionar asesoría cultural valiosa y llevar a cabo evaluaciones o análisis mediáticos durante los ejercicios u operaciones de contingencia. La evaluación de las operaciones mediáticas es obstaculizada en las áreas donde las organizaciones mediáticas no publican su contenido en línea y en su lugar solo usan medios impresos, televisión y radio. En estos casos, es importante tener una estrecha relación con el equipo de asuntos públicos de la embajada de EUA que monitorea y evalúa de manera rutinaria

estas organizaciones mediáticas y puede proporcionar la retroalimentación crucial a los PAO militares en la evaluación de sus esfuerzos.

Las fuerzas armadas militares frecuentemente son organizaciones antiguas que reflejan las costumbres y prácticas de su patrimonio colonial. Abrir brechas en la jerarquía vertical y centralizada de nuestros comunicadores militares socios requiere paciencia, preparación y recursos. Además, hay una aversión a exponerse a riesgos por muchos de nuestros socios militares y renuencia a hacer algo no está claramente alineado con la voluntad política e intención del partido gobernante. Los planificadores de nuestros socios africanos que asisten a los eventos de planificación en el continente en preparación para los ejercicios y cumbres son oficiales ejecutores pero no cuentan con la autoridad para tomar decisiones. Esa tarea se retiene en los escalones mucho más altos.

De manera igual, los portavoces militares y gubernamentales de los socios africanos con frecuencia son limitados a los altos escalones de sus organizaciones militares. En el ejercicio de mantenimiento de la paz Eastern Accord 2016, dirigido por el USARAF y celebrado en Dar es Salaam, Tanzania, el único soldado de la Fuerza de Defensa Popular de Tanzania que tenía la autorización para hablar con los medios de la prensa —incluyendo los periodistas de asuntos públicos del Ejército de EUA— era el comandante de grado superior, un General de Brigada. Había dos Generales de Brigada más de Tanzania que participaban en el ejercicio, pero faltaban una relación con el comandante de la fuerza terrestre y su estado mayor, y no se les permitía hablar públicamente.

La comunicación también puede ser canalizada entre organizaciones dentro del gobierno de la nación socia. En Camerún, el portavoz militar es un coronel de mayor antigüedad y se le permite hablar en nombre del Ministerio de Defensa, pero debe coordinar todo evento de hablar en público con el Ministerio de Comunicaciones. Esto puede ser difícil durante las operaciones cuando otras organizaciones en el área, tales como las ONG y organizaciones internacionales, publican información rápidamente y las fuerzas armadas de la nación anfitriona no lo hacen. Los PAO pueden mitigar este desafío por medio de coordinación y fortalecimiento de relaciones antes de las operaciones de contingencia, pero también deben estar preparados

para operar con este plazo de tiempo restringido una vez en el terreno, coordinando con el equipo del Departamento de Estado, socios militares y aún las ONG y otros socios interorganizacionales para eliminar los obstáculos burocráticos o coordinar comunicados de prensa entre múltiples organizaciones.

Además de las restricciones organizacionales, los PAO deben trabajar con los socios militares que consideran la misión de asuntos públicos de manera muy distinta. Para muchos socios africanos, los asuntos públicos también son relaciones públicas y operaciones de información, y una herramienta para influir en el pensamiento y comportamiento de audiencias objetivos, con frecuencia en apoyo de un comandante operacional. Por ejemplo, los PAO cameruneses formulan planes de comunicación para cumplir tres pilares: imagen, influencia y acción. Su primera prioridad es proteger la imagen de la organización. La segunda es influir en el pensamiento y comportamiento de las audiencias objetivos. En último lugar, buscan resultados que convalidan la acción en poblaciones clave, tal como un aumento en la participación electoral o una reducción de protestas contra las fuerzas gubernamentales.

En este tipo de organizaciones, la credibilidad tienen menos importancia que seguir las políticas del partido en el poder, y los PAO africanos son reacios a trabajar con periodistas específicos o publicar información sobre actividades polémicas cuando puede perjudicar la imagen organizacional o no influir en las audiencias para lograr una meta designada. El reportaje objetivo y preciso por periodistas no es de mucho valor para los gobiernos de estas naciones; los periodistas que cuestionan las actividades de las fuerzas armadas o la legitimidad del gobierno a veces son puestos en una lista negra o, en el extremo, encarcelados o enjuiciados. Se consideran medios de prensa acreditados los representantes de la prensa que históricamente han publicado artículos favorables sobre sus actividades y son confiables para mantener la línea del partido y no criticar el gobierno y las fuerzas armadas.

Como resultado, los PAO de EUA tal vez vean un beneficio al amplificar un evento específico a audiencias clave, pero su socio militar puede que no comprenda el motivo por el cual tantos recursos deben ser asignados a un ejercicio o actividad aparentemente insignificante. Con frecuencia, los PAO lidian con este desafío, trabajando para amplificar un ejercicio de entrenamiento

multinacional que no gana apoyo robusto de asuntos públicos de su socio en la nación anfitriona. El ejercicio no necesariamente es una prioridad para las fuerzas armadas de la nación anfitriona y tal vez no merece la misma atención dada por los PAO de EUA.

Esta discrepancia es particularmente cierta para los socios militares que lidian actualmente con el extremismo violento o disturbios dentro de sus fronteras. Se llevan a cabo operaciones militares de mundo real en su nación y, frecuentemente, tienen una audiencia interna que ha sido juzgada un enemigo del estado o, como mínimo, en oposición al partido político actual en el poder. El objetivo de las comunicaciones en cuanto a estas audiencias será influir en su pensamiento y comportamiento para conservar la legitimidad del gobierno y la integridad de la nación. A la inversa, los PAO de EUA son entrenados y firmemente basados en los Principios de Información del Departamento de Defensa, el mandato compulsorio para informar a las audiencias de todas las actividades militares de manera oportuna y precisa¹⁰. En un ambiente donde la información y transmisión de esa información se considera una herramienta de poder político, es difícil mantener la credibilidad objetiva de las audiencias de EUA.

Por lo tanto, los PAO de EUA deben colocar una prioridad en el establecimiento de una relación fiable con sus socios africanos para solucionar esta diferencia de intención referente a la comunicación. Ser franco y honesto con un socio mientras se realiza un esfuerzo común para comprender la presión política que sienten es el elemento clave en la formación de un equipo cohesivo y la presentación de una estrategia de comunicación unificada.

Punto 3: Los desafíos de distancia y tecnología

Leer y oír de África es una cuestión; experimentarla directamente es completamente distinto. Sabemos que África no es un país, sino un continente sin igual. Tiene lo que es elegantemente extenso o terriblemente escaso.

—L. Douglas Wilder¹¹

El continente de África tiene un área de 30 millones de kilómetros cuadrados y puede contener la totalidad de Europa, India, China y el territorio continental de Estados Unidos dentro de sus fronteras¹². Los vuelos comerciales de Estados Unidos pueden tomar todo un día.



El sargento mayor de Comando Christopher Gilpin habla por medio de Skype con periodistas de televisión de Savannah, estado de Georgia, mientras asistía a la Cumbre de Fuerzas Terrestres Africanas (ALFS) 2016 en Arusha, Tanzania, mayo de 2016. EL ALFS es un seminario anual de una semana que reúne a los jefes de las fuerzas terrestres de todas partes de África para discutir y desarrollar soluciones cooperativas a los desafíos y amenazas regionales y transregionales. La ALFS 2016 fue patrocinada por el Ejército de EUA-África y la Fuerza de Defensa Popular de Tanzania. (Foto: Ejército de EUA-África)

Un vuelo de Air France de París a Johannesburgo es más de diez horas. Si bien la tecnología incrementa en todas partes de África, el desarrollo de infraestructura aun limita el acceso a los recursos digitales y líneas de comunicación. Según un informe del Centro de Investigación Pew de 2015, más de dos tercios de adultos en África tienen teléfonos celulares, pero menos de un cuarto de estos son teléfonos inteligentes, y menos del 2 por ciento de los africanos tienen un teléfono fijo en sus casas¹³. En Malawi, la embajada de EUA en Lilongwe estimó que solo el 10 por ciento de la población es parte de la red eléctrica y que menos del 5 por ciento tiene acceso a internet. La generación de energía es una preocupación, con redes que son inestables en la estación de lluvias o que dependen de la potencia hidroeléctrica en las áreas afectadas por la sequía. Los PAO deben aprender a cómo adaptarse a ambientes tecnológicamente escasos y a operar con pocos o sin ningún recurso adicional por períodos de tiempo prolongados.

Durante la epidemia del ébola en 2014 en África occidental, se les pidió a las fuerzas armadas de EUA responder en apoyo de los esfuerzos de la Agencia de EUA para el Desarrollo Internacional en Liberia. La Operación United Assistance llevó a una fuerza de tarea conjunta dirigida por el USARAF a la pequeña nación en África occidental en incrementos¹⁴. Los vuelos eran limitados y estas aeronaves estaban llenas de abastecimientos y personal considerados esenciales para la misión. Si bien los líderes militares y civiles en EUA pedían imágenes de la misión y los

representantes de los medios de la prensa pedían el acceso y entrevistas, la presencia de asuntos públicos en el terreno se limitaba a tres integrantes, y las orientaciones con respecto a las comunicaciones del Departamento de Defensa y Departamento de Estado eran restrictivas, impidiendo que las imágenes llegaran a las organizaciones mediáticas en EUA¹⁵. Llevó tiempo para que los recursos adecuados llegaran al país, con un elemento conjunto de apoyo de asuntos públicos llegando dos semanas después del grueso de la fuerza, seguido por un destacamento dos meses más tarde. Algunos atrasos en los recursos eran causados por el plazo burocrático para adquirirlos, pero algunos ocurrieron debido a la infraestructura y áreas habitables limitadas en Monrovia, Liberia. Los PAO pueden anticipar condiciones similares en las operaciones de contingencia futuras y deben estar preparados para operar solos o con recursos limitados por mucho tiempo.

Las actividades llevadas a cabo en Estados Unidos, Europa y aún algunas regiones del Pacífico asiático normalmente cubren áreas terrestres mucho más pequeñas y pueden ser apoyadas con la infraestructura existente que ha sido desarrollada por décadas de asociaciones conjuntas y combinadas. El acceso a internet es más disponible, existen líneas de telecomunicaciones, el equipamiento de generación de energía es más prevaeciente y los métodos de comunicación digital se toman por entendido. En todas partes de África, la infraestructura varía y es común perder la potencia eléctrica en la temporada de lluvias, sequías, o después que lluvias duras hayan arrastrado la infraestructura de la red. El ancho de banda es sumamente limitado, demorando o impidiendo la transmisión de imágenes o productos de vídeo. Los representantes de los medios de la prensa en el lugar a veces no tienen acceso a recursos digitales o en línea. Es posible que no tengan la capacidad para sacar fotos o grabar vídeos y pueden recurrir a pedir el apoyo de los PAO en el terreno para proporcionar espacio de oficinas, acceso a internet, transporte y aún comida. No es extraordinario que los PAO de una nación socia paguen los costos de los periodistas para asistir a un evento; esta práctica no se considera corrupta en sus organizaciones. Sin esta remuneración, muchos periodistas no cuentan con dinero suficiente para cubrir las actividades militares y usan el dinero para adquirir transporte o alquiler

equipamiento fotográfico o espacio en un café de internet para redactar sus artículos para sus organizaciones mediáticas.

Para los PAO militares de EUA, puede ser frustrante cuando no funcionan los métodos tradicionales para transmitir productos mediáticos a EUA. Los PAO tienen que planificar y trabajar con antelación e integrarse con planificadores operacionales en toda operación para garantizar que se tomen en cuenta sus requerimientos de comunicación. Estas consideraciones incluyen contratos específicos de internet, teléfonos con capacidad internacional, transporte tanto para los equipos de asuntos públicos como los representantes de los medios de la prensa, y la generación de energía para el equipamiento. Con frecuencia, las fuerzas armadas de la nación anfitriona no pueden proporcionar estos recursos y solicitarán el uso de infraestructura y equipamiento proporcionado por las Fuerzas Armadas de EUA. Además, en los últimos años, no ha sido utilizado exitosamente en África el transmisor satelital portátil del Sistema de Distribución de Imágenes de Vídeo del Departamento de Defensa, el método designado para transmitir imágenes y productos de imprenta y vídeo de las áreas de despliegue y para llevar a cabo entrevistas en vivo con periodistas en EUA. Los equipos de asuntos públicos tienen que depender de la infraestructura local o el ancho de banda limitado de los dispositivos de internet móviles y teléfonos satelitales.

Además, la distancia de Estados Unidos inhibe la coordinación oportuna y demora la capacidad de los operarios de refuerzo en el terreno. Si una unidad socia ubicada en los estados de California o Alaska presenta una solicitud para información, el tiempo de respuesta puede tomar 24 horas. El largo tiempo de vuelo de Estados Unidos, junto con la necesidad de someterse a un proceso prolongado para entrar en el teatro, limita el número de personal y cantidad de recursos que pueden ser aplicados en cualquier actividad en el continente.

En el ejercicio Unified Focus 2017, dirigido por el USARAF y celebrado en Duala, Camerún, el equipo de apoyo de asuntos públicos de Estados Unidos no pudo conseguir pasajes de avión justo antes de la salida. El ejercicio estaba programado para durar una semana y no había tiempo suficiente para adquirir otro equipo de Estados Unidos, lograr la autorización de entrada en el teatro, expedir visas y transportarlo por avión al lugar

del ejercicio. El PAO en el terreno tuvo que apoyar el ejercicio por sí solo. No hay unidades o instalaciones locales de las cuales es posible pedir apoyo en África. Los PAO que se encuentran en medio de una misión deben estar preparados para llevar a cabo *todas* las tareas necesarias de un equipo entero de profesionales de asuntos públicos, incluyendo escoltar a representantes de la prensa, asesorar y preparar a líderes, sacar fotos y vídeo, y redactar artículos.

Conclusión

África es un enorme continente, física y culturalmente, que presenta desafíos singulares a los profesionales de asuntos públicos de EUA con la tarea de operar en este lugar. Los PAO deben adaptarse rápidamente según la situación y asumir tareas para las cuales no han sido entrenados ni tienen experiencia. Además, deben tender lazos que cruzan los límites tanto culturales como organizacionales, vinculando distintos entes y participantes y guiándolos

hacia una meta común. Todos estos esfuerzos deben ser ejecutados en un área geográfica tres veces más grande que Estados Unidos y sin la infraestructura y recursos con los cuales están acostumbrados en Estados Unidos.

Como consecuencia, dado que las contingencias surgirán inesperadamente, los PAO asignados para servir en África constantemente deben prepararse para acontecimientos imprevistos, desarrollando sus destrezas y familiarizándose con la región mientras fortalecen las relaciones siempre que sea posible para forjar futuras oportunidades. En esta región, los PAO deben ser diplomáticos para cruzar límites, logísticos para superar los desafíos de distancia y tecnología, técnicos para producir el contenido, y gerentes de equipo para reunir una fuerza conjunta singular capaz de contar la historia del Ejército y las otras instituciones militares de EUA en todo el mundo. Asumir muchos papeles permite que estos profesionales integrales entrelacen los esfuerzos de muchas personas para comunicarlos con una sola voz. ■

Notas

1. Joint Publication (JP) 3-08, *Interorganizational Cooperation* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], validada 18 de octubre de 2017, 12 de octubre de 2016), pág. I-1.

2. *Ibid.*

3. Robert B. Fisk, *Operating in the Interorganizational Environment: Insights from U.S. Army Africa, News from the Front*, Center for Army Lessons Learned, 13 de octubre de 2017, accedido 13 de marzo de 2018, https://usacac.army.mil/sites/default/files/publications/Fisk_0.pdf.

4. U.S. Army Africa, «Central Accord 2016», Stand-To!, 9 de junio de 2016, accedido 13 de marzo de 2018, <https://www.army.mil/standto/2016-06-09>.

5. Michelle Tan, «U.S. Paratroopers Join International Jumps Over Africa» *Army Times* (sitio web), 22 de junio de 2016, accedido 13 de marzo de 2018, <https://www.armytimes.com/news/your-army/2016/06/23/u-s-paratroopers-join-international-jumps-over-africa/>.

6. «The History of African Land Forces Summit», *U.S. Army Africa ALFS [Africa Land Forces Summit]*, U.S. Army Africa Public Affairs, accedido 14 de marzo de 2018, <https://www.dvidshub.net/publication/issues/33425>; Paige Behringer, «Malawi Concludes Successful African Land Forces Summit», comunicado de prensa del U.S. Army Africa Public Affairs, 22 de mayo de 2017, accedido 13 de marzo de 2018, <http://www.africom.mil/media-room/article/28910/malawi-concludes-successful-african-land-forces-summit>.

7. Merriam-Webster, s.v., «culture shock (n.)», accedido 14 de marzo de 2018, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/culture%20shock>.

8. United Nations Department of Economic and Social Affairs (UN DESA), *World Population Prospects: The 2017* (datos, Nueva York: UN DESA, 2017), accedido 13 de marzo de 2018, <https://esa.un.org/unpd/wpp/>. El autor compiló la población de los tamaños de población continentales de este conjunto de datos.

9. Gary F. Simons y Charles D. Fennig, editores, *Ethnologue: Languages of the World*, 20th ed. (Dallas: SIL International, 2017).

10. U.S. Department of Defense Directive 5122.05, *Assistant to the Secretary of Defense for Public Affairs (ATSD[PA])* (Washington, DC: U.S. GPO, 7 de agosto de 2017), sección 5, «DOD Principles of Information».

11. L. Douglas Wilder, «What Is Africa to Me?», sitio web del Public Broadcasting Service (PBS), accedido 2 de abril de 2018, <http://www.pbs.org/wonders/W/Africa/known.htm>.

12. UN DESA, *World Population Prospects*.

13. Pew Research Center, *Cell Phones in Africa: Communication Lifeline* (informe, Washington, DC: Pew Research Center, 15 de abril de 2015), accedido 13 de marzo de 2018, <http://www.pew-global.org/files/2015/04/Pew-Research-Center-Africa-Cell-Phone-Report-FINAL-April-15-2015.pdf>.

14. Joint and Coalition Operational Analysis, *Operation UNITED ASSISTANCE: The DOD Response to Ebola in West Africa* (informe, Suffolk, Virginia: Joint and Coalition Operational Analysis, 6 de enero de 2016), accedido 13 de marzo de 2018, http://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/ebola/OUA_report_jan2016.pdf.

15. U.S. Army Africa Public Affairs Office, «After Action Review: Operation United Assistance Public Affairs Operations» (manuscrito inédito, 17 de noviembre de 2014).