

EJÉRCITO DE CHILE  
DIVISIÓN EDUCACIÓN  
ACADEMIA DE GUERRA



**LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL Y LAS OPERACIONES DE DECEPCIÓN EN UN  
COMANDO CONJUNTO DURANTE LA CRISIS.**

Tesis para obtener el título de Oficial de Estado Mayor del Ejército de Chile

ELABORADA POR: MAY. FELIPE AZÓCAR CARES

PROFESOR GUÍA: TCL. PEDRO MAYORGA RIVERO

Santiago 2021

## **DEDICATORIA**

A mis hijos Felipe y Pedro, que debieron entender mis prolongadas ausencias durante este periodo de formación, a mi esposa Viviana pilar fundamental de nuestra familia durante el transcurso de estos tres años de arduo trabajo, amor y apoyo incondicional, y finalmente a mis padres, Jaime y Eulalia, por su ejemplo y muestras de cariño y valores inculcados desde mi juventud.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi familia, por su apoyo permanente e incondicional.

A mi profesor guía, Teniente Coronel Pedro Mayorga Rivero, por su orientación, y confianza en mi trabajo.

Al los Oficiales de Ejércitos amigos de Colombia, Coronel Harold Burbano Goyes, y de EEUU, Mayor Christopher Albornoz, Profesor y Alumno Invitado en esta Academia de Guerra, al los Oficiales Alumnos de la Armada y Fuerza Aérea, los cuales permitieron el desarrollo de este trabajo, con su aporte y su valiosa experiencia al desarrollo de esta investigación.

A mis camaradas especialistas en la materia de investigación, que me entregaron valiosos aportes e información de primera fuente en forma desinteresada, Coronel Dahir Ahmed Guzmán, Coronel (R) Julio Enrique Soto Silva, Teniente Coronel Ricardo Kaiser Onetto y Capitán (Rva) Francisco Urrea Riveros.

Al personal de oficiales encuestados que permitieron un análisis más profundo y con información de primera fuente, los cuales fueron fundamentales para el desarrollo del trabajo de investigación.

A los profesores civiles y militares del CEEAG de la Academia de Guerra del Ejercito,  
por su valioso aporte de conocimientos;  
y a todos quienes contribuyeron de una u otra forma  
a elaborar esta investigación, muchas gracias.

Santiago, viernes 02 de julio de 2021.

*“Hago que el enemigo vea mis fortalezas como debilidades y mis debilidades como fortalezas mientras hago que sus fortalezas se conviertan en debilidades y descubra dónde no es fuerte... Oculto mis huellas para que nadie pueda discernirlas; sigo en silencio para que nadie pueda oírme”.*

Sun Tzu El arte de la guerra, c. 500 AC.

## INDICE

<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	ii
<b>INDICE</b> .....	iv
<b>LISTA DE ABREVIATURAS</b> .....	viii
<b>RESUMEN</b> .....	9
<b>ABSTRACT</b> .....	10
<b>1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	11
1.1. Planteamiento del problema .....	11
1.2. Preguntas de investigación .....	13
1.2.1. Pregunta general .....	13
1.2.2. Preguntas específicas .....	13
1.3. Objetivos de investigación .....	13
1.3.1. Objetivo general .....	13
1.3.2. Objetivos específicos .....	13
1.4. Justificación de la investigación .....	14
1.5. Delimitación de la investigación .....	15
1.5.1. Temporal .....	15
1.5.2. Espacial .....	16
1.5.3. Hipótesis del trabajo .....	16
1.6. Marco teórico .....	16
1.6.1. Estado de crisis .....	17
1.6.2. Operaciones de información (INFOOPS) .....	18
1.6.3. Operaciones de decepción (MILDEC) .....	20
1.6.4. Estrategia comunicacional. (STRATCOM) .....	20
1.6.5. Zona gris .....	22
1.6.6. Comando conjunto .....	24
1.7. Metodología .....	24
1.7.1. Enfoque, tipo y diseño investigativo .....	24
1.7.2. Universo y muestra .....	25
1.7.3. Factores de análisis .....	26

1.7.4. Técnicas e instrumentos para la recogida de los datos .....	26
1.7.5. Metodología de análisis de los datos .....	27
<b>CONCEPTOS DOCTRINARIOS NACIONALES E INTERNACIONALES SOBRE OPERACIONES DE DECEPCION (MILDEC) .....</b>	<b>29</b>
2. Fundamentación crítica sobre conceptos doctrinarios nacionales e internacionales respecto a las operaciones de decepción (MILDEC). .....	29
2.1. Antecedentes .....	29
2.2. La percepción .....	30
2.3. La doctrina de la OTAN .....	32
2.4. El uso de la comunicación estratégica (STRATCOM) en las MILDEC.....	33
2.5. La doctrina operacional de las MILDEC en Estados Unidos. ....	34
2.6. La MILDEC en la doctrina española. ....	37
2.7. La MILDEC en la doctrina colombiana. ....	38
2.8. El Estado Mayor Conjunto. ....	39
2.9. El Ejército de Chile.....	40
2.10. La Armada de Chile. ....	42
2.11. La Fuerza Aérea de Chile. ....	43
2.12. Resumen Capitular .....	44
<b>COMPONENTES DE LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL EN UN COMANDO CONJUNTO .....</b>	<b>46</b>
3.1 Antecedentes .....	46
3.2 Evolución de la definición del concepto en el ámbito militar.....	48
3.3 Comunicación estratégica v/s estrategia de comunicación .....	52
3.4 Las estrategias de comunicación en el ámbito militar .....	53
3.5 Concepto Integrado Conjunto de Comunicación Estratégica .....	54
3.6 Componentes de una estrategia comunicacional .....	63
3.7 Stratcom en la organización del tratado del Atlántico Norte .....	65
3.7.1 Fines, principios y capacidades de StratCom .....	68
3.7.2 Principales órganos de StratCom y responsabilidades .....	70
3.7.3 Centro de Excelencia de StratCom .....	73

3.8	Resumen Capitular: .....	73
<b>PARTICULARIDADES DE LAS OPERACIONES DE DECEPCION EN</b>		
<b>ESCENARIOS DE CRISIS.....</b>		<b>75</b>
4.1	Antecedentes .....	75
4.2	Elementos caracterizadores de la Zona Gris.....	79
4.2.1	La ambigüedad.....	79
4.2.2	Opacidad .....	81
4.2.3	Intencionalidad .....	82
4.2.4	Gradualidad .....	83
4.2.5	Relevancia del uso de las nuevas tecnologías.....	83
4.2.6	Desigualdad intrínseca .....	84
4.2.7	Dificultad de respuesta .....	84
4.3	Zona gris, guerras híbridas y amenazas híbridas.....	85
4.4	La Disuasión .....	91
4.5	El desarrollo de políticas de información eficaces .....	93
4.6	Las contramedidas.....	94
4.7	El lawfare defensivo.....	95
4.8	La adopción de medidas extraordinarias .....	96
4.9	La Crisis de Ucrania; Grupos de Autodefensa en Crimea. ....	96
4.9.1	Los Hombres de Verde.....	99
4.10	Resumen Capitular .....	103
<b>CONTRIBUCIÓN DE LAS OPERACIONES DE DECEPCIÓN AL LOGRO DE UNA</b>		
<b>ESTRATEGIA COMUNICACIONAL.....</b>		<b>105</b>
5.	Análisis y discusión.....	105
5.1	Antecedentes .....	105
5.2.	Entrevista a Expertos.....	106
5.2.1	Aspectos generales de la entrevista.....	106
5.2.2	Pregunta N°1 .....	106
5.2.3	Pregunta N°2 .....	108
5.2.4	Pregunta N°3 .....	109

5.2.5	Pregunta N°4.....	110
5.3	Conclusiones generales de las entrevistas a Expertos .....	112
5.3.1	Respecto a la problemática planteada. ....	112
5.3.2	Coincidencias de opinión entre expertos.....	112
5.3.3	Divergencias de opinión entre expertos. ....	113
5.4	Entrevistas expertos extranjeros.....	115
5.4.1	Pregunta N°1 .....	115
5.4.2	Pregunta N°2 .....	117
5.4.3	Pregunta N°3 .....	117
5.4.4	Pregunta N°4 .....	118
	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>119</b>
	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>124</b>
	<b>ANEXO N°1: ENTREVISTA A EXPERTOS .....</b>	<b>127</b>
	<b>ANEXO N°2: LISTADO DE ENTREVISTADOS .....</b>	<b>129</b>
	<b>ANEXO N°3: PROCESO DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>	<b>130</b>
	<b>ANEXO N°4: ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DE COMBATE .....</b>	<b>131</b>
	<b>ANEXO N°5: COMPARACIÓN DE LAS CAPACIDADES MILITARES DE COMUNICACIÓN .....</b>	<b>132</b>
	<b>ANEXO N°6: LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA ES COMO UNA ORQUESTA QUE PRODUCE ARMONÍA .....</b>	<b>133</b>
	<b>ANEXO N°7: RELACIONES DE ARQUITECTURA DE LA STRATCOM DE LA OTAN .....</b>	<b>134</b>
	<b>ANEXO N°8: PROCESO DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y CICLO OODA .....</b>	<b>135</b>
	<b>ANEXO N°9: ESTRUCTURA ACTUAL DEL CENTRO DE EXCELENCIA DE STRATCOM DE LA OTAN.....</b>	<b>136</b>
	<b>ANEXO N°10: RELACIONES DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN .....</b>	<b>137</b>
	<b>ANEXO N°11: COMPARACIÓN DE LAS DIFERENTES DISCIPLINAS QUE INTERVIENEN EN STRATCOM. ....</b>	<b>138</b>
	<b>ANEXO N°12: PIRAMIDE DE FLUJO DE INFORMACIÓN (SACT).....</b>	<b>139</b>



## LISTA DE ABREVIATURAS

Nº	ABREVIATURA	CONCEPTO
1	ACAGUE	Academia de Guerra del Ejército
2	AOR	Área de responsabilidad
3	BDA	Criterios de evaluación de daños
4	CC	Comando Conjunto
5	CIMIC	Actividades Cívico-Militares
6	CON	Operaciones Contra las Redes de Ordenadores
7	COA	Curso de acción
8	COG	Centro de Gravedad
9	COL	Colombia
10	C2W	Guerra de Mando y Control
11	DO	Diseño operacional
12	EE.UU.	Estados Unidos
13	EFD	Estado final deseado
14	EM	Estado Mayor
15	EMCO	Estado Mayor Conjunto
16	ESP	España
17	FAs	Fuerzas Armadas
18	Fes	Fuerzas Especiales
19	FOEs	Fuerzas de Operaciones Especiales
20	HPT	Objetivo de alta rentabilidad
21	HVT	Objetivo de alto valor
22	INFOOPS	Operaciones de información
23	IRCs	Capacidades relacionadas con la información
24	MILDEC	Operación de Decepción
25	OODA	Observar, Orientar, Decidir, Accionar
26	OPSEC	Operaciones de Seguridad
27	OTAN	Organización del Tratado del Atlántico Norte
28	PI	Información Pública
29	STRATCOM	Estrategia Comunicacional
30	TICs	Tecnología de la información y comunicaciones
31	USAF	Fuerza Aérea de Estados Unidos
32	VC	Vulnerabilidad Crítica

## RESUMEN

Los actuales escenarios tecnológicos han generado prototipos de comunicación e información. Las redes sociales y las plataformas informativas son fundamentales y relevantes en todos los sectores del desarrollo. En el ámbito militar, la información que se transmita por los medios de comunicación y redes sociales durante un estado de crisis influye tanto en la población como en el adversario. Las Operaciones de Información (INFOOPS, por sus siglas en inglés) se desarrollan principalmente, con dicho propósito. En lo particular, complementará la planificación, preparación y ejecución de la maniobra operacional en lo que respecta a las Operaciones de Decepción Militar (MILDEC).

En este contexto, se proyecta realizar una investigación que permita determinar cómo las INFOOPS, particularmente las Operaciones de Decepción (MILDEC), se relacionan con la estrategia de comunicación para coadyuvar al logro de la superioridad de información sobre el adversario en un Comando Conjunto durante la crisis.

Para ello se propone realizar el estudio bajo el enfoque cualitativo, de tipo descriptivo, con un diseño de tipo hermenéutico (interpretativo), considerando información de tipo documental doctrinaria conjunta nacional e internacional de países referentes de nuestra doctrina complementada con estados de crisis y guerra ocurridos en los últimos 30 años en los cuales se hayan realizado operaciones de decepción apoyadas con estrategias comunicacionales.

**Palabras claves:** Estrategia Comunicacional (Comunicación Estratégica), Operaciones de Información, Operaciones de Decepción, Zona Gris, Estado de crisis.

## ABSTRACT

The new technological scenarios have generated new communication and information prototypes. Social media and information platforms are essential and relevant in all sectors of development. In the military sphere, the information transmitted by the media and social networks during a state of crisis influences both the population and the adversary. Information Operations (INFOOPS) are developed mainly for this purpose. In particular, it will complement the planning, preparation and execution of the operational maneuver with regard to Military Deception Operations (MILDEC).

In this context, it is planned to carry out an investigation to determine how the INFOOPS, particularly the Deception Operations (MILDEC), are related to the communication strategy to contribute to the achievement of the superiority of information over the adversary in a Joint Command during the crisis.

For this, it is proposed to carry out the study under the qualitative approach, of a descriptive type, with a hermeneutical (interpretative) type design, considering information of a national and international joint doctrinal documentary type of countries referring to our doctrine complemented by states of crisis and war that have occurred. in the last 30 years in which deception operations have been carried out supported by communication strategies.

**Keywords:** Communication Strategy (Strategic Communication), Information Operations, Information Deceptions, Gray Zone, State of crisis.

## CAPÍTULO I

### 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Planteamiento del problema

El propósito de la presente investigación es determinar la contribución de las Operaciones de Decepción al logro de una estrategia comunicacional en un Comando Conjunto durante la crisis. En tal sentido, la adecuada integración de las capacidades relacionadas con la información (IRCs)<sup>1</sup>, dentro de las cuales, las operaciones de decepción forman un papel relevante, permitirán configurar el ambiente operacional y finalmente, alcanzar las condiciones necesarias para el logro de la estrategia comunicacional trazada.

En la actualidad, las particularidades del manejo de la información han modelado la estructura de toma de decisiones de manera transversal hacia todos los ámbitos del desarrollo humano. Así, la denominada “*era digital*”, caracterizada por grandes volúmenes de información, han planteado una serie de desafíos para las organizaciones. Esto no ha dejado exento al ámbito militar, dónde históricamente la información ha sido la piedra angular de cualquier estrategia, debiendo desarrollar doctrina, adaptar procesos, invertir en equipamiento y por sobre todo, fomentar un cambio cultural en el uso de la información.

Un término acuñado durante la década de los años 90’, es el concepto de Operaciones de Información (INFOOPS), bajo el cual se busca integrar todas las capacidades relacionadas con la información de manera centralizada, pero con una ejecución descentralizada para alcanzar la superioridad en el ámbito de la información. Entre sus componentes se encuentran las denominadas Operaciones de Decepción (MILDEC), enfocadas en la ejecución de acciones para engañar deliberadamente a quienes toman decisiones militares por parte del adversario, en lo que respecta a las capacidades, intenciones y operaciones de las fuerzas propias (RDO-20909, 2010).

---

<sup>1</sup> JP-13 (2012). *Operaciones de Información*. Doctrina Conjunta de EE.UU.

Sin embargo, pese a la conceptualización existente en variados textos nacionales e internacionales, determinar la contribución de cada uno de sus componentes y específicamente de las Operaciones de Decepción, se torna difuso y complejo, evidenciándose la necesidad de profundizar respecto a los alcances de su aporte. Asimismo, dentro de esta problemática está la necesidad de identificar los límites entre las Operaciones de Decepción (MILDEC) y las Operaciones Psicológicas (PSYOPS), ambas enfocadas en engañar al adversario y donde sus bordes no están claramente delimitados.

Sumado a lo anterior, se incorpora la complejidad de planificar y ejecutar este tipo de operaciones en el nivel operacional como parte de un Comando Conjunto, donde interactúan una serie de variables que van más allá de lo militar para prevalecer en el ambiente de la información.

Otro aspecto a considerar es la evolución de los conflictos bélicos hasta la fecha, los cuales, se han tornado cada vez más difusos y con una fuerte impronta en el ambiente de la información. En este sentido, los límites entre la paz y la guerra no están claramente definidos, actuándose en una zona intermedia, denominada por el mundo académico civil y militar como “zona gris”<sup>2</sup>. Así, las acciones son desarrolladas en un estado de permanente crisis, dando cuenta de uno de los principales desafíos para la defensa hacia el futuro.

Por todo lo anterior, surge la necesidad de determinar los alcances de las Operaciones de Decepción y su contribución a la Estrategia Comunicacional de un Comando Conjunto en tiempos de crisis o también denominada “zona gris”, aspecto característico de los conflictos modernos.

---

<sup>2</sup> Zona Gris: se entenderá por zona gris Zona que no es paz y tampoco es guerra.

## 1.2. Preguntas de investigación

### 1.2.1. Pregunta general

¿Cómo las operaciones de decepción pueden contribuir al logro de una estrategia comunicacional en un Comando Conjunto durante la crisis?

### 1.2.2. Preguntas específicas

- ¿Qué establece la doctrina nacional e internacional, respecto a las operaciones de decepción?
- ¿Cuáles son los componentes de una Estrategia Comunicacional en un Comando Conjunto?
- ¿Qué particularidades tienen las operaciones de decepción en un escenario de crisis?
- ¿Cuál ha sido la contribución de las operaciones de decepción al logro de una Estrategia Comunicacional en crisis ocurridas?

## 1.3. Objetivos de investigación

### 1.3.1. Objetivo general

Determinar la contribución de las operaciones de decepción al logro de una Estrategia Comunicacional en un Comando Conjunto durante la crisis.

### 1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar los conceptos doctrinarios nacionales e internacionales respecto a las operaciones de decepción.
- Identificar los componentes de una Estrategia Comunicacional en un Comando Conjunto.

- Describir las particularidades de las operaciones de decepción en un escenario de crisis.
- Establecer la contribución que han tenido las operaciones de decepción en el logro de una Estrategia Comunicacional en las crisis ocurridas.

#### 1.4. Justificación de la investigación

Contar con herramientas de Información permite valorar la importancia de sus alcances y potenciar las capacidades propias para influenciar y minimizar las capacidades de toma de decisiones del adversario. Manejar la dinámica de la información mantiene la ventaja ante una potencial vulnerabilidad. Consecuentemente, las operaciones de información (INFOOPS), son una piedra angular que nos permite contar con mejores herramientas para lograrla. (FM 3-13, 2003).

Tener la ventaja de la superioridad de la información a través de una planificación o una estrategia comunicacional levantada por un comando conjunto en la crisis durante el desarrollo de las operaciones, marcará una ventaja militar para la posterior planificación, preparación y ejecución de éstas, permitiendo cumplir con éxito los objetivos levantados.

Por otra parte, es necesario identificar los conceptos doctrinarios nacionales (Ejército, Armada, Fuerza Aérea y Doctrina Conjunta) e internacionales (EE.UU., España, OTAN y Colombia), con respecto a las Operaciones de Decepción, pudiendo revisar y comparar similitudes y diferencias, siendo estas relevantes para lograr comprender y alcanzar una definición sobre MILDEC, logrando identificar patrones comunes entre las doctrinas analizadas y que son susceptibles de incorporar en la doctrina conjunta nacional.

Asimismo el poder identificar los componentes de una estrategia comunicacional en un comando conjunto, permitirá en el ámbito militar identificar variables que van más allá de lo militar, en las cuales se relaciona la fuerza con diferentes elementos relacionados en un

comando conjunto con sus particularidades en cuanto a las variables de análisis en su relación con los factores (PEMSII-PTL), logrando su concepción de articulación en cada uno de ellos y así producir su influencia deseada en relación con cada uno de los niveles de la conducción dentro de un comando conjunto.

Derivado de lo anterior nace la necesidad de establecer las particularidades de las operaciones de decepción en un escenario de crisis, en un estado, el cual no es paz y tampoco es guerra, por lo tanto, podríamos transitar en una hoy denominada “Zona Gris”, la cual permitirá profundizar en un nuevo concepto útil para comandantes de todos los grados y alumnos de la Academia de Guerra, derivado de las particularidades propias del ambiente de la información, donde actúa un agresor con el propósito de escalar un conflicto, produciendo un problema no lineal y sin límites, donde el engaño se debe hacer en un contexto donde todo está permitido y se explota el ambiente de la información, pudiendo definirlo por medio de estudios de casos.

Finalmente, el determinar la contribución de las operaciones de decepción al logro de una estrategia comunicacional, como parte de uno de los componentes que aportan y contribuyen a esta, nos permitirá obtener una visión de las MILDEC como potenciador en la contribución de una estrategia comunicacional (STRATCOM), apoyado en algunos estudios de casos.

## 1.5. Delimitación de la investigación

### 1.5.1. Temporal

La presente investigación considera el análisis de la doctrina nacional e internacional actualmente vigente, asimismo, respecto de las operaciones de decepción, se analizarán la evolución de sus orígenes incipientes desde el año 1997 hasta la fecha año 2020. Finalmente, se analizarán casos de crisis y conflictos desarrollados en los últimos 20 años y que aportan a poder determinar la contribución de las operaciones de decepción a una estrategia comunicacional, por considerar que es el rango de tiempo donde ha surgido el concepto de operaciones de información, operaciones de decepción y estrategia comunicacional.



### 1.5.2. Espacial

El estudio y análisis de la aplicación de una estrategia comunicacional y operaciones de decepción, se materializa desde la perspectiva del nivel operacional, la cual tiene ciertas variables que van más allá del ámbito militar y de la conducción conjunta.

Además, considera un análisis de los textos doctrinarios nacionales (Ejército, Armada, Fuerza Aérea y Doctrina Conjunta) e internacionales (EE.UU., España, OTAN y Colombia).

### 1.5.3. Hipótesis del trabajo

La presente investigación, por ser una investigación cualitativa y conforme a lo que señalan diferentes autores, no necesariamente requieren de una hipótesis de investigación, debido a que no se trata de comprobar o demostrar una hipótesis sino que su propósito es comprender una situación.

No obstante, se podría considerar como hipótesis de trabajo lo siguiente:

¿Las operaciones de decepción contribuyen al logro una estrategia comunicacional en un comando conjunto durante la crisis?

## 1.6. Marco teórico

En esta parte del trabajo se presenta un avance preliminar sobre los conceptos principales (núcleos conceptuales) del tema que se aborda y aquellos vinculados a estos. Consecuentemente, los núcleos conceptuales se desarrollan en el siguiente orden: Estado de Crisis, Operaciones de Información (INFOOPS), Operaciones de Decepción (MILDEC), Estrategia Comunicacional (STARTCOM), Comando Conjunto y Zona Gris.

### 1.6.1. Estado de crisis

Se refiere a la carencia de equilibrio en el orden político. Un Estado o sistema internacional es visto como inestable o sufre de inestabilidad si es propenso a un conflicto bélico a gran escala u otros cambios disruptivos. En un sistema político, la inestabilidad o crisis se refiere a la posibilidad de que el sistema fracasará a causa de una revolución o por una guerra civil. Falta de orden en el sistema político y la sociedad, desequilibrios en el enfoque macro sociopolítico de un país o una región. En este contexto, el Comando Conjunto adquiere una importante responsabilidad ya que se encuentra en elaboración la actualización de una nueva planificación estratégica que permita hacer frente a los nuevos escenarios de conflictos de crisis y el empleo de la fuerza conjunta.

El Comando Conjunto en nuestro país, es el organismo operacional que prepara, planifica, instruye, entrena y emplea las fuerzas asignadas dentro de un Teatro de Operaciones Conjunto (TOC) y que contribuye al desarrollo de la doctrina conjunta (MINDEF, 2014), Lo anterior, bajo el mando del Jefe del Estado Mayor Conjunto (JEMCO), quien además cumplirá funciones como asesor permanente del Ministerio de Defensa Nacional (MINDEF) que cumple funciones tanto en asesorías de conducción estratégica, pero en particular en casos de guerra externa o crisis internacional que afecte la seguridad exterior de la República, delimitando su despliegue y funcionamiento en el ambiente interno.

En el ámbito internacional, la gestión de crisis se define como un *“Incidente o situación que implica una amenaza...”* (CEDCO, 2018), así lo indica el manual conjunto de Colombia, si bien en comparación con nuestra doctrina conjunta en Gestión de crisis, el organismo también es del ámbito operacional, al respecto, el Libro de la Defensa Nacional (2017) con relación a la gestión de crisis humanitaria señala:

*“En su más reciente desarrollo, la política del Estado de Chile sobre participación en OPAZ, además de reconocer la evolución de las modalidades de empleo de fuerzas militares en operaciones de paz, incluye el siguiente caso especial: el empleo de sus medios militares para impedir graves daños a la población civil en una zona de conflicto*

*armado, según determinación del Consejo de Seguridad de la ONU, situación consignada específicamente en el Artículo 15 de la Ley N° 19.067, sobre salida de tropas nacionales al extranjero.” (LDN; 2017p.141)*

Por otra parte, el Diccionario Militar (2011), señala: *“Las operaciones militares distintas a la guerra (MOOTW), que se desarrollan ante una gama muy amplia de circunstancias cambiantes, enmarcadas en una serie de acciones políticas, militares y civiles que contribuyen a la prevención y resolución de conflictos, y a la gestión de crisis para alcanzar objetivos multinacionales”* (MDO 90906; 2011 p. 156).

#### 1.6.2. Operaciones de información (INFOOPS)

El campo de batalla no está ajeno a lo expuesto anteriormente y actuar en él significa enfrentar un ambiente de caos e incertidumbre, toda vez que la información normalmente es incompleta e inexacta y a menudo contradictoria, según lo indica el DD-10001 “Doctrina El Ejército y la Fuerza Terrestre” (2010; p. 113). Las situaciones son de apremio y exigen resoluciones acertadas y rápidas, en un ambiente donde se han incorporado variables como la tecnología, el espectro electromagnético, el ciberespacio, los medios de comunicación social y la población civil, entre otras.

En ese contexto, aparece un nuevo tipo de operaciones: “Las operaciones de Información” (INFOOPS) que buscan influir en la toma de decisiones de un adversario en apoyo a la consecución de los objetivos propios, influyendo en su capacidad de explotar y proteger la información, aspectos que se derivan del resultado de las lecciones aprendidas en la guerra del Golfo Pérsico de 1991. (RDO-20909 “Operaciones de Información”. 2010: p. 17).

El entorno internacional se caracteriza por la importancia e influencia que tiene la opinión pública y actores de todo orden. Así las INFOOPS serán de enorme valor para la consecución de los objetivos establecidos y cooperarán en forma importante en cumplir

con las condicionantes que deben responder todas las operaciones militares (“RDO-20001 *“Reglamento de Operaciones”* 2012: p. 15).

Las condicionantes enunciadas en el párrafo precedente son en la actualidad los principales parámetros con que la colectividad propia y la opinión pública, mide el éxito o fracaso de las operaciones militares.

Las INFOOPS son el resultado del empleo integrado, durante las operaciones militares de todas las capacidades relacionadas con la información en conjunto con otras líneas de operación para influenciar, destruir, corromper o usurpar la toma de decisiones del adversario o posibles adversarios mientras se protege el propio.

Asimismo, para la Doctrina Nacional Conjunta es una función del Estado Mayor Conjunto para analizar, planificar, evaluar e integrar actividades de información para crear los efectos deseados en la voluntad, comprensión y capacidades del adversario y/o potenciales adversarios y audiencias aprobadas en apoyo del cumplimiento de la misión. (DNC 3-7, 2014).

El Diccionario Militar del Ejército las define como: *“Las acciones que, basadas en información, se adoptan para influir y alterar los procesos de toma de decisiones del adversario, especialmente en los sistemas de mando y control, en las comunicaciones e información”*. (MDO – 90906. 2009: p.156).

Al mismo tiempo, implican la explotación y protección de los medios propios, en tanto que las actividades de información son las acciones encaminadas a afectar la información y/o los Sistemas de Información del adversario. Ellas pueden ser realizadas por cualquier actor e incluyen medidas de protección.

### 1.6.3. Operaciones de decepción (MILDEC)

Nos encontramos en la era de la información en donde el auge de las redes y la tecnología, contribuyen a la tecnología militar y a las operaciones de información, basada en la decepción. La decepción como operación de información se trata del arte del engaño militar, convencer al enemigo de una realidad que no es, la que en la realidad, ha sido distorsionada.

Se puede decir que las operaciones de decepción contribuyen al logro de un objetivo y potenciar el combate de acuerdo con la información que se obtiene, lo que a su vez en el lado contrario sea una acción desfavorable en sus operaciones (Dauber, 2009).

Por consiguiente, desde una mirada teórica referencial, se define como las acciones realizadas para engañar deliberadamente a quienes toman decisiones militares por el adversario, en lo que respecta a las capacidades, intenciones y operaciones de las fuerzas propias. Será el conjunto de medidas de ocultamiento y engaño dirigidas a inducir a error al adversario por medio de la manipulación, la deformación o la falsificación de evidencias militares en el área de operaciones para inducirlo actuar en forma errónea en el empleo de sus medios. (MDO- 20909, “Operaciones de Información” y el MDO-90903 “Enmascaramiento “, Ocultamiento y Decepción” y DNC 2-0 Doctrina de inteligencia para el empleo conjunto de las FAs., p. 108.)

### 1.6.4. Estrategia comunicacional. (STRATCOM)

El impacto de los medios de comunicación en la opinión pública es otro tema de vital importancia en las operaciones de información, el cual, condicionará las opciones que se puedan tomar en función de una determinada amenaza. En tal sentido, una respuesta militar podría afectar el apoyo de la comunidad interna e internacional, especialmente si no se ajustan a derecho. Por lo tanto, será una necesidad la proactividad en la gestión de los medios de comunicación para que la percepción de las acciones que se estén desarrollando sea precisa y se ajuste a los efectos que se quiere lograr.

Los cambios que han ocurrido en los escenarios nacionales e internacionales, en relación con los medios de comunicación e información en un estado de crisis, han permitido incorporar a la estrategia comunicacional como una herramienta y variante altamente beneficiosa, la cual permite la generación y ejecución de acciones planificadas para identificar factores predominantes del enemigo.

Si bien no se pueden precisar cuándo sucederá o de qué manera se puede presentar un estado de crisis, los ejércitos deben estar preparados para enfrentarla bajo una cuidadosa estrategia comunicacional.

Estas estrategias son planteadas de acuerdo a la situación del conflicto y con determinados factores que juegan un papel de fuente informativa confiable, aunque la distorsión sea un factor lógico para engañar al enemigo *“...Cuando se trata de operaciones en el campo de batalla, hay que admitir que las exigencias de transparencia de los medios de comunicación no son compatibles con el afán de eficacia de los ejércitos.”* (Moisy, 2001).

Lo anterior, implica que una estrategia comunicacional en tiempo de crisis, puede operar como un apoyo a las operaciones, tanto en el escenario como en los medios sociales de comunicación y propagación de información (Blog, YouTube, etc.). Además, indicar que el uso de la tecnología móvil es un recurso disponible que aumenta la proliferación y la rapidez de lo que se pretende comunicar como estrategia.

Conforme a lo que señala la OTAN, la Comunicación Estratégica consiste en el uso coordinado y apropiado de las actividades y capacidades de comunicación (diplomacia pública), Información Pública (PA), operaciones de información y operaciones psicológicas (PSYOPS), cuando sea adecuado – en apoyo de las políticas, operaciones y actividades de la Alianza, para progresar en la consecución de los objetivos de la Alianza. (Policy, NATO Strategic Communications, 2009)

De igual forma, es necesario considerar que incrementar la tecnología en el uso de la información permitirá explotar nuevas oportunidades y ampliar el alcance del mensaje que se quiera transmitir. Pero a la vez, demandará nuevas y mejores medidas de protección debido a la mayor exposición de los efectos del engaño promovido que buscará desacreditar las acciones en el espacio de batalla.

Finalmente, es importante tener claridad del escenario de crisis que se enfrenta, de tal forma de mantener la coherencia y funcionalidad en las ejecuciones de operaciones que se subordinen en el conflicto, las que se deberán concentrar en mantener eficazmente las condiciones estratégicas comunicacionales para prevenir el empleo del potencial bélico.

#### 1.6.5 Zona gris

*“La “Zona Gris” es un término que se ha desnaturalizado por completo. Un tótum revolútum al que se atribuye una importancia y una novedad inusitada y desproporcionada y que no es sino una vuelta de tuerca de las clásicas estrategias “del débil al fuerte” (Beaufre, 1980). Esta desnaturalización de la “Zona Gris” como concepto suele ser consecuencia de visiones simplistas relacionadas con la tipología de los conflictos” (Echevarria; 2016, citado por Villanueva; 2019 p.1).*

Teniendo en cuenta que el término tiene su génesis el año 1948, siendo referido por George F. Kennan, con relación a la utilización de la *“Political Warfare”* por parte de la Unión Soviética.

Derivado de lo anterior, desde hace un tiempo, se ha venido operando en esta región del espectro, al respecto, *“Fue durante la Guerra Fría cuando este tipo de enfrentamientos alcanzaron su apogeo como consecuencia de las dinámicas propias de la política de bloques y el efecto paralizador de las armas nucleares, factores que obligaban a utilizar vías alternativas a través de las cuales canalizar la competición entre superpotencias sin provocar con ello una escalada de consecuencias potencialmente devastadoras” (Votel et al.;2016, citado por Villanueva; 2019 p.1 ).*

A partir del año 2014, y a raíz de los conflictos ocurridos en la Península de Crimea por parte de la Federación Rusa, el término ha tomado especial fuerza, identificándose la utilización de los “*Little Blue Men*” por parte de la RPC en el Mar de la China Meridional.

*“En ambos casos, las tácticas rusas y chinas fueron concienzudamente planeadas para cumplir con una serie de premisas: mantener la confrontación en todo momento por debajo del umbral del conflicto; poner la carga de la escalada en el lado de los estados que pretenden mantener el statu quo; amenazar la efectividad de la disuasión extendida estadounidense sobre sus aliados”* (Harold; 2019, citado por Villanueva; 2019 p.1).

Al respecto, El Grupo de Estudios en seguridad Internacional (2019), señala que:

*“Las definiciones que en los últimos años han aparecido sobre lo que es y lo que no es la “Zona Gris” son en muchos casos insuficientes, cuando no deliberadamente ambiguas o torticeras, incluyendo en algunos casos fenómenos como el terrorismo que no deberían encuadrarse aquí (Brands, 2019). Autores relacionados con el US Army como Mazarr (2015) o Wilson (2017) nos hablan de tres características comunes a las tácticas propias de la Zona Gris:*

- *Hibridez, pues se utiliza una combinación de métodos hostiles de todo tipo que buscan provocar efectos estratégicos sin llegar al enfrentamiento directo.*
- *Amenazan la defensa convencional, que no puede hacer frente a las tácticas empleadas en la Zona Gris dada la desproporción entre los medios y los fines o la incapacidad de atribuir los ataques.*
- *Están pensadas para imposibilitar o confundir los cálculos de riesgo tradicionales, provocando la paralización del oponente incapaz de decidirse entre la inacción o la acción.*(Villanueva; 2019 p.1-2)

A dichas características, podríamos adicionar solo la utilización de medios que permitan tanto “la no atribución como la negación plausible”; como resultado de esto, encontramos



los ataques cibernéticos, los cuales vendrían a dificultar la inculpación de sus responsables (en caso de ser identificados) o de unidades paramilitares.

*“Como consecuencia de todo lo anterior, la “Zona Gris”, en puridad, no debe entenderse tanto como una franja dentro del eje guerra paz o como un conjunto de tácticas más o menos innovadoras, sino como un “mecanismo útil para forzar el statu quo” (Baqués; 2018, citado por Villanueva; 2019 p.1).*

#### 1.6.6 Comando conjunto

Tiene la misión de preparar, planificar, instruir, entrenar y emplear las fuerzas asignadas, dentro del teatro de operaciones correspondiente, en conformidad a la planificación estratégica vigente y contribuir al desarrollo de la doctrina conjunta y proponer los proyectos de desarrollo conjuntos de competencia. (Art. 36, 37 y 42 de la Orden Ministerial N° 3380 de 24.DIC. 2014) (Página Internet EMCO, Chile 2020)

#### 1.7. Metodología

La metodología empleada en la presente investigación fue concebida bajo el paradigma cualitativo, cuyo propósito es describir las relaciones entre las características del objeto de estudio como las operaciones de decepción contribuyen al logro de una estrategia comunicacional.

##### 1.7.1. Enfoque, tipo y diseño investigativo

Los estudios realizados bajo el paradigma cualitativo, según señala Herrera (2017) en su artículo “Conceptos metodológicos: enfoques y paradigmas”, tienden a hacer un análisis exhaustivo y en profundidad basado en el relato de los hechos de manera sistemática sobre la realidad y priorizando la información contextual para dar respuesta a la pregunta de investigación.

En relación con el tipo de estudio, este será de carácter descriptivo documental, toda vez que se observará el fenómeno en sus características y efectos, sin manipular las variables que se definan, es decir, se observará lo que ocurre en la realidad respecto al apoyo logístico a la fuerza, mediante el acceso a resultados de ejercicios, juegos de guerra, lecciones aprendidas y doctrina operacional propia como extranjera según los límites de la investigación.

El nivel de conocimiento es descriptivo debido a que se pretende identificar la forma en que las actividades de INFOOPS pueden contribuir a la doctrina y en el ámbito del manejo de operaciones de información contribuir al logro de la superioridad de información.

En cuanto al diseño investigativo, este será de tipo interpretativo (hermenéutico), ya que se busca analizar el contexto de las Operaciones de Información en un Comando Conjunto durante la crisis.

#### 1.7.2. Universo y muestra

El universo de estudio está definido por la metodología en el levantamiento de objetivos específicos aplicados en la doctrina referida a las Operaciones de Información, particularmente las operaciones de decepción (MILDEC). A nivel nacional, la doctrina conjunta, de la Armada, de la Fuerza Aérea y Ejército. De nivel internacional, la OTAN, EE.UU, ESPAÑA y COLOMBIA (países referentes del Ejército de Chile y objeto de análisis a nivel mundial).

También formarán parte del Universo de estudio, las Operaciones de Información principalmente la ejecución de las operaciones de decepción en hechos históricos y estudios de caso en los que haya evidencia de que, durante una crisis, se hayan relacionado con alguna estrategia comunicacional en los últimos 23 años (1997 -2020) según la delimitación temporal establecida.

Finalmente, se ejecutan entrevistas a expertos, considerando como universo de la investigación a aquellas autoridades que han desempeñado funciones en puestos del nivel operacional y/o táctico, profesores de la Academia de Guerra y oficiales de Estado Mayor egresados a partir del año 2010 y hasta el 2016, periodo en el cual la doctrina de Operaciones de Información ha sido incorporada en sus mallas curriculares. Del grupo anterior, son entrevistados a modo de muestra los que hayan desempeñado funciones como profesor principal y/o auxiliar de la asignatura de INFOOPS o estén directamente relacionados con el tema en estudio, ya sea por capacitaciones recibidas en el extranjero o entrenamientos a nivel nacional. De igual manera se consideran en la muestra aquellas autoridades que hayan desempeñado algún cargo del nivel operacional y/o táctico.

#### 1.7.3. Factores de análisis

Las variables o factores que se analizarán en la presente investigación son las acciones que se realizan para contribuir con el objetivo de las INFOOPS, específicamente, serán las que conforman las Operaciones de Decepción. En cuanto a los indicadores de esta variable, se estiman los siguientes:

- La creatividad para engañar al adversario.
- La utilización de los medios de información utilizados para promover la información distorsionada.
- Las acciones realizadas para engañar al adversario.
- La oportunidad y rapidez de la difusión de la información.
- El control del efecto que produce en el adversario y en la población.
- Ventajas y desventajas de la aplicación de operaciones de decepción como contribución a una estrategia comunicacional.

#### 1.7.4. Técnicas e instrumentos para la recogida de los datos

Para la recopilación de los datos e información que requiere el estudio se utilizarán dos técnicas:

El análisis documental: que consistirá en analizar las doctrinas de OTAN, EE.UU., ESPAÑA y COLOMBIA. Del mismo modo serán analizados los diferentes textos doctrinarios nacionales e investigaciones realizadas en las academias de guerra de las instituciones de las Fuerzas Armadas.

La entrevista: Se realizarán a aquellas autoridades que han desempeñado funciones en puestos del nivel estratégico, operacional y táctico que han trabajado o participado en la planificación o conducción de acciones en el ámbito institucional y conjunto, tanto a nivel nacional como extranjero y en el ámbito de las Operaciones de Información (MILDEC) y de las comunicaciones (STRATCOM).

Finalmente, derivado del análisis documental y de las entrevistas de tipo abierta, se presentan descripciones del objeto de estudio, de esta forma el entrevistado podrá expresar su punto de vista y matizar sus respuestas. Para ello se elaborará previamente un guion de entrevista que será validado por profesores de metodología. Durante su aplicación se enfatizará en la obtención de información específica, las cuales serán grabadas con la autorización del entrevistado.

#### 1.7.5. Metodología de análisis de los datos

El análisis de los datos, de acuerdo a la metodología establecida, considera lo siguiente:

En cuanto al análisis de la información recogida, tanto de los documentos como de las entrevistas, se realizará mediante la técnica de análisis de contenido, lo que permitirá identificar las categorías que surjan y codificarlas, para luego analizarlas e interpretarlas. La técnica de análisis de contenido, bajo el enfoque cualitativo, se ocupa del contenido de una comunicación escrita, oral o visual, a través de la búsqueda de palabras, frases o símbolos que configuran el contenido de un texto, permitiendo leer e interpretar el contenido de toda clase de documentos, entre ellos, revista, diarios, entrevistas, etc. (Gaete, 2017).

En el caso del presente estudio, el procedimiento indicado se realizará a la información obtenida de las doctrinas nacionales y extranjeras, además de la información que proporcionen los entrevistados.

## **CAPITULO II**

### **CONCEPTOS DOCTRINARIOS NACIONALES E INTERNACIONALES SOBRE OPERACIONES DE DECEPCION (MILDEC)**

2. Fundamentación crítica sobre conceptos doctrinarios nacionales e internacionales respecto a las operaciones de decepción (MILDEC).

#### 2.1. Antecedentes

El triunfo del asedio de la guerra de Troya, por parte de la alianza aquea durante el S. XII A.C, la toma de San Fernando durante la reconquista de Chile a inicios del S.XIX, la invasión de los aliados a Normandía o la recuperación de Kuwait por la coalición de países encabezados por Estados Unidos en el SXXI, tienen un factor gravitante para su éxito, fueron anteceditas por operaciones de decepción<sup>3</sup> planificadas y realizadas con tal detalle que, lograron distorsionar la realidad del enemigo, logrando que ellos tomaran decisiones desfavorables para sus fuerzas y lo más importante, sin que ellos lo supieran.

Lo anteriormente expuesto corresponde en esencia a las operaciones de decepción (MILDEC), las que aportan ostensiblemente a la sorpresa y sobretodo, la libertad de acción a las fuerzas incluso, en condiciones desfavorables, en donde el éxito de la misión se traducirá, no sólo en el logro de los objetivos determinados por el escalón superior, sino que también en las bajas y el uso de recursos de las fuerzas en las operaciones que sean asignadas.

Marín (2004), plantea que la decepción militar es un conjunto conformado por la ocultación, como parte negativa, y el engaño, como parte positiva; donde la ocultación busca mantener en secreto o negar el acceso a la propia información, los planes, intenciones, capacidades, etc. Al comparar la doctrina nacional<sup>4</sup>, con la doctrina

---

<sup>3</sup> La decepción conforme a lo planteado por la RAE (2015), corresponde al “pesar causado por un desengaño, o como sinónimo de engaño, y a este como acción de engañar o falta de verdad en lo que se dice, hace, cree, piensa o se discute, considerándose de esta forma que los términos de decepción y engaño son sinónimos.

<sup>4</sup> Ejército de Chile. (2010): Operaciones de información (RDO-20909). Santiago: División Doctrina.

Argentina<sup>5</sup>, aparece en la doctrina trasandina el concepto de “velo”, el cual puede definirse como el ocultar o tergiversar información en pos de lograr el objetivo que el escalón superior ordene. Asimismo, esta doctrina plantea que el velo y el engaño tienen una condición sinérgica la cual es resultado del engaño y el velo y sus resultados serán la decepción enemiga en pos de los propios intereses.

## 2.2. La percepción

Conforme a lo planteado por la Real Academia Española (2015), es posible definir el concepto de percepción como una “sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos”, o en una segunda acepción como “conocimiento, idea”, la cual permite construir una realidad a través de la información percibida de entorno.(RAE; 2015)

Conforme a lo planteado por Risopatrón (2015), la percepción esta enlazada a la necesidad del ser humano, el cual se concreta a través de los sentidos, capta la información del entorno, la procesa, construye y compara para luego enlazar su sentido de realidad del entorno, esclareciendo así la incertidumbre. Sin embargo, la construcción de esta es coincidente con la realidad, debido a que se realiza una superposición de la información básica con la que ofrece el entorno otorgando así una percepción del entorno que lo rodea con el nuevo conocimiento.(Risopatrón; 2015)

En base a lo antes expuesto hay una similitud entre el proceso de percepción y la inteligencia, donde es posible obtener una conclusión en el estudio de las operaciones de decepción, donde el punto clave y tal como se ha planteado es otorgar información distorsionada para que el enemigo actúe de forma errada, conforme a la realidad que el estado mayor aliado ha planeado.

Consecuente con lo anterior, se da una dualidad de situaciones donde el enemigo debe valerse de la percepción distorsionada en su contra o bien, deberá cambiar dicha

---

<sup>5</sup> Ejército Argentino. (2001). Terminología castrense de uso en el Ejército Argentino (RFD 99-01). Buenos Aires: Departamento Doctrina

percepción en su propio beneficio. Lógicamente, la segunda opción no es la más acertada en operaciones militares debido al tiempo y los recursos que esta significaría en torno a recolectar información, elaboración de la “realidad del entorno”, la cual logre cambiar la percepción.

En base a lo antes descrito, el valerse de la percepción por parte del enemigo, es la que se utilizará lógicamente en las operaciones militares, las áreas tácticas y operacionales. Esta aseveración tiene un fundamento histórico, no sólo en base a las citadas al inicio del capítulo, sino que también las operaciones que se realizaron en específico en la Segunda Guerra Mundial por ejemplo, en la Operación Fortitude<sup>6</sup>.

Otro ejemplo de lo antes descrito, corresponde a lo sucedido durante la guerra de Kosovo (1999), donde las tropas serbias ocultaron a la OTAN que poseían 100 tanques, informando que poseían el doble de estos, mediante señuelos y maquetas de madera ubicados de forma apropiada en el terreno y simultáneamente, ocultar los verdaderos. Claramente se distinguen los componentes antes mencionados: el velo y el engaño, donde el resultado de lo anterior se tradujo en el bombardeo de la OTAN a los señuelos serbios. De esta manera, es posible plantear que las operaciones MILDEC tienen una validez transversal en todas las fuerzas armadas del mundo y como asimismo para las guerras asimétricas o de 4ta generación, que tienen relación con las organizaciones violentas y terroristas (VEO<sup>7</sup>).

En base a lo antes expuesto, el presente capítulo tiene como finalidad exponer diferentes principios doctrinarios, los cuales conjugan lo antes descrito, desde perspectivas que van desde de la OTAN, Estados Unidos, España y Colombia, para luego enfocar dicho análisis a la doctrina nacional, primero a través del EMCO, el Ejército, la Armada y la Fuerza Aérea Chilena.

---

<sup>6</sup> La Operación Fortitude (Fortaleza), es el nombre en clave de la operación de engaño puesta en marcha durante el transcurso de la Segunda Guerra Mundial. El engaño fue llevado a cabo por británicos y estadounidenses con el objetivo principal de convencer a los alemanes de que la invasión de Francia se iba a llevar a cabo en el puerto de Calais, a unos 250 km del planeado desembarco real en las playas de Normandía.

<sup>7</sup> En inglés: Violent Extremist Organisations (Organizaciones extremistas violentas)



### 2.3. La doctrina de la OTAN

La doctrina MILDEC a nivel doctrinario surge durante el año 2009, cuyo enfoque se centró en la afectar la voluntad, entendimiento y capacidades del adversario en apoyo de los objetivos de la alianza. Del mismo modo actualiza los roles de las MILDEC y Operaciones de Información (INFOOPS) en los diferentes niveles de la conducción y separa completamente las actividades de Información Pública (PA) de las de INFOOPS, estableciendo como se relacionan para proteger la credibilidad de la OTAN (AJP-310; 2009).

En lo que respecta a las INFOOPS, surgen durante el conflicto de Bosnia el año 1998, poco después de la operación de Kosovo, la que fue medianamente efectiva debido a que en el contexto que fue aplicada (los bombardeos entre el 24MAR al 10JUN99), no hubo un tiempo adecuado para que fuera implementado, de tal manera que, desde el punto de vista informativo, las circunstancias eran bastante desfavorables: no había podido aprobarse un mandato de Naciones Unidas para llevar a cabo la operación, lo que le restaba legitimidad a pesar de tratarse de una guerra humanitaria, y la operación se basaba en el empleo de la fuerza, con los consiguientes riesgos<sup>8</sup>.

Por otra parte las INFOOPS, fueron revisadas el año 2002 y 2005, comenzándose así a trabajar en lo que sería más adelante la doctrina operacional. Y pese a que las experiencias bélicas han sido las lecciones aprendidas que sustentan las enseñanzas, lo más influyente en estas operaciones han sido los resultados del experimento multinacional N°5<sup>9</sup>, que fue iniciado el año 2006, siendo su objetivo el desarrollo de un método para planear y ejecutar operaciones de estabilización y reconstrucción.

Entre los años 2007 y 2009, las INFOOPS fueron perfeccionadas y posteriormente aprobadas en lo que respecta a los lineamientos doctrinarios, de tal manera que para la

---

<sup>8</sup> Los bombardeos aéreos realizados por la OTAN duraron 78 días, hasta que el presidente de Serbia Slobodan Milisevic aceptó la entrada de fuerzas aliadas en la provincia de Kosovo.

<sup>9</sup> Los experimentos multinacionales fue ideado por EEUU, con la finalidad de desarrollar conceptos y capacidades de interés para las naciones aliadas y amigas de EEUU, buscando obtener soluciones a través de la experimentación en un ambiente controlado. Estos experimentos, fueron liderados por el USJFCOM (United States Joint Force Command), el cual comenzó en el año 2001.

OTAN, estas operaciones<sup>10</sup> son funciones que proporcionan asesoramiento y coordinación militar en torno a lo que respecta a las MILDEC, para lograr efectos deseados en el bando enemigo, ya sea en la percepción, entendimiento o capacidades que ellos presenten.

Complementando lo anterior, esto puede ser considerado como una definición centrada en fines, debido a que estos y pese a que podrían ser catalogados como propios de cualquier actividad militar, esclarece que los medios son las actividades de información o sea, aquellas que son diseñadas para afectar la información o sus sistemas incluyendo actividades enfocadas a la función proteger.

Consecuente con esto, las INFOOPS y MILDEC, pueden entenderse como sinérgicas, de tal manera que cada una de ellas se potencia de forma conjunta, de tal manera que se pueda cumplir la función militar ordenadas por el comando aliado<sup>11</sup>.

Otro aspecto a considerar es el uso coordinado y apropiado de las actividades y capacidades de comunicación de la OTAN, Diplomacia Pública, Información Pública (PA), operaciones de información y operaciones psicológicas (PSYOPS), cuando sea apropiado en apoyo de las políticas, operaciones y actividades de la Alianza, para progresar en la consecución de los objetivos de la Alianza<sup>12</sup>.

#### 2.4. El uso de la comunicación estratégica (STRATCOM) en las MILDEC

La STRATCOM<sup>13</sup>, presenta una función coordinadora sin embargo y pese a estar relacionada con el ámbito militar, se encuentra en su mayor parte fuera de este ámbito, lo anterior se debe a que es solamente un aporte complementario, tal como lo son otros instrumentos del poder nacional, tales como las INFOOPS, Información Pública (PA) y la diplomacia en la defensa, los cuales deben de estar alineados con lo que plantea la STRATCOM y transversalmente, con las MILDEC.

---

<sup>10</sup> NATO, (2009): Allied Joint Doctrine for Information Operations. AJP-3.10.

<sup>11</sup> Allied Joint Doctrine for Information Operations (2009), AJP-3.10

<sup>12</sup> Policy, NATO Strategic Communications,.

<sup>13</sup> REDING, A (2002). "*NATO's Strategic Communications concept and its relevance for France*", Paris, ed. RAND.

La STRATCOM es definida por la OTAN como parte integral de los esfuerzos para alcanzar los objetivos de la Alianza y comprometiéndose a su desarrollo<sup>14</sup>. Esta estrategia tiene como principio alienar y coordinar mensajes con la finalidad de llegar a un público específico junto con el uso de la fuerza.

En materia comparativa, las MILDEC, INFOOPS y las STRATCOM, son funciones coordinadoras y cada una tiene un ámbito de función, sin embargo en la práctica surgen problemas en lo que respecta al engaño, específicamente en lo que respecta a los niveles militares cuando la STRATCOM busca coordinar actividades de información y se cruza al área de las INFOOPS o MILDEC.

En base a esto, se podría plantear incluso que se eliminaran las INFOOPS, debido a que esa estrategia y la operación en comento tienen aspectos similares, e incluso ir más allá y plantear abiertamente que la STRATCOM abarque todo directamente sin embargo, esto podría llevar a una situación de reticencia por parte de la PA, siendo ambas necesarias, siendo una prioridad delimitar el área de función de cada una, en materia estratégica y operacional.

## 2.5. La doctrina operacional de las MILDEC en Estados Unidos.

Al analizar la doctrina estadounidense, específicamente en su manual doctrinario norteamericano "*Battlefield Deception*" (United States Army, 1988), se plantea que son las operaciones realizadas por la Fuerza Terrestre que corresponden al teatro de operaciones y elementos dependientes para desorientar las decisiones del comando enemigo. Para lo anterior, se utilizan recursos tales como la distorsión, ocultación y falsificación de indicadores que permitan distorsionar lo más posible de las reales intenciones del comando aliado.

---

<sup>14</sup> NATO. Strasbourg – Kehl Summit Declaration. 4 de abril de 2009

En base a lo anterior, es posible identificar dos elementos que componen la decepción conforme a la doctrina estadounidense: en lo que respecta a la ocultación, es claramente el velo y el engaño el que se desprende de los conceptos de “distorsión y falsificación”.

Como es lógico, surgen dudas de carácter lógico, tal como plantea Risopatrón (2015), comenzando por la premisa que el enemigo posee una voluntad inteligente y en base a esto surge la interrogante: ¿Cómo lograr que este obre en forma errónea o de favorablemente a la propia fuerza? La respuesta es claramente en base a las percepciones de este. (Risopatrón; 2015)

Consecuente con lo antes mencionado, la doctrina norteamericana le da mucha importancia a la percepción del enemigo, esta afirmación es posible sustentarla en base a la doctrina militar estadounidense, específicamente a niveles táctico<sup>15</sup> y operacional<sup>16</sup>. Las fuentes doctrinarias antes mencionadas sustentan el principio de la presunción de que es mucho más fácil inducir a un enemigo a mantener una percepción preexistente que intentar cambiar esa creencia<sup>17</sup>.

Asimismo, la doctrina estadounidense considera que una parte esencial de las MILDEC a nivel doctrinario es la historia. Es por donde se perfilan acciones que la fuerza va a realizar para que se dé cumplimiento al propósito seleccionado. Conforme a lo anterior, se busca que se elabore un relato que la inteligencia adversaria cuente a su comandante (US Joint Chiefs of Staff; 2012).

Sumando a lo anterior, un punto basal para que la historia es que tenga una gran descripción de detalles, que permita crear una base para desarrollarla. Este punto es fundamental debido a que apela a la percepción enemiga. Dicha historia debe estar conformada por acciones heterogéneas multivariantes que difuminen, tendencias específicas o dudas sobre la veracidad de esta. Además ella debe ser sincronizada y

---

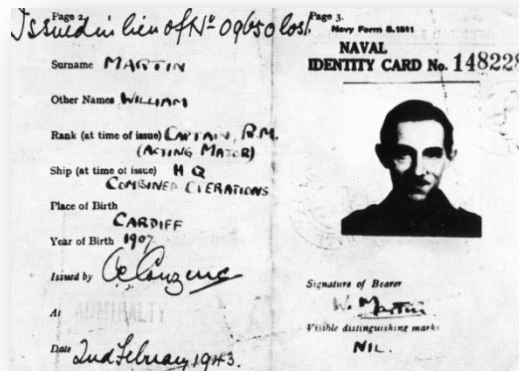
<sup>15</sup> United States Army. (1988): *Battlefield Deception*. Washington, DC.

<sup>16</sup> United States Army. (1992): *Military Deception*. Washington, DC.

<sup>17</sup> Caddell (2004) plantea que la decepción y la desinformación intencional no deben ser confundidas con mala información o confusión no intencionada. La decepción depende de dos criterios esenciales: primero, debe ser intencional; segundo, debe estar diseñada especialmente para ganar una ventaja sobre el oponente.

carente de hechos aislados, con la finalidad de que al ser analizada por los medios enemigos, sea creíble, verificable y ejecutable.

Imagen 1: documentación falsa de la operación “Mincemeat”



Este documento<sup>18</sup> se adjuntó con otros elementos y un cadáver al mar mediterráneo, como parte de una MILDEC durante la Segunda Guerra Mundial,

En la doctrina estadounidense, específicamente en el manual de decepción de Estados Unidos (US Joint Chiefs of Staff, 2012), se plantean tres clasificaciones, en torno al empleo de las MILDEC: las Operaciones de Decepción a Nivel Operacional, las Operaciones de Decepción en apoyo a Operaciones de Seguridad y las Operaciones de Decepción a Nivel Táctico.

Las MILDEC a nivel operacional son concebidas y dirigidas al teatro de operaciones en apoyo a la campaña o a operaciones militares de diferente envergadura. Sumado a lo anterior, son planeadas y ejecutadas en apoyo a Comandos Conjuntos Subordinados, buscando lograr que el oponente ejecute (o no), acciones que favorezcan el cumplimiento de los objetivos.

Otro aspecto a considerar dentro de la doctrina estadounidense, es que las MILDEC, van en apoyo de las Operaciones de Seguridad. Para lo anterior, se enfocarán los esfuerzos

<sup>18</sup> [https://www.historia.nationalgeographic.com.es/a/operacion-mincemeat-segunda-guerra-mundial\\_15257](https://www.historia.nationalgeographic.com.es/a/operacion-mincemeat-segunda-guerra-mundial_15257).

en la protección de las propias operaciones, planes, personal, insumos y equipos que permitan dar cumplimiento a la misión encomendada, dando además, falsos indicios y fortalezas que no se posean o bien no estén en las zonas donde se ha creado la falsa percepción para el adversario. Para este caso, no hay una MILDEC con un objetivo en particular, sino que solamente se busca ocultar la verdadera de mostrarse más fuerte de lo que se es.

Otro aspecto de las MILDEC, corresponde al táctico. En este, la finalidad de apoyar los enfrentamientos e influenciar de forma inmediata en las operaciones y obtener una ventaja temporal, ocultando las propias vulnerabilidades<sup>19</sup> o incrementando las capacidades defensivas.

De las tres clasificaciones mencionadas, la primera es la más común a nivel operacional, siendo la que se planifica con la clara finalidad de favorecer los objetivos de la campaña. Sin embargo las otras dos, también son planificadas pero se diferencian por ser apoyadas por niveles inferiores. Incluso la decepción a nivel táctico puede ser planeada y ejecutada por el Estado Mayor, el Comando del Teatro de Operaciones (CTO), de o en apoyo a los Comandantes de División, por ejemplo.

## 2.6. La MILDEC en la doctrina española.

La doctrina española en su obra PDC-01 (A) “Doctrina para el empleo de las FAS” (2018), plantea que una operación es el “Proceso mediante el cual una autoridad ante situaciones que alteran las condiciones de seguridad, emplea instrumentos de poder nacional y en su caso, aliados de forma deliberada y ordenada, para una determinada situación final deseada”.

En base a esta concepción es posible ver de forma implícita las MILDEC, INFOOPS y otras operaciones que permitan la ventaja y el éxito contra el adversario. Esta aseveración

---

<sup>19</sup> En las MILDEC tácticas es posible hallar el velo y el engaño. Si bien, en la doctrina estadounidense no se definen claramente cada una de ellas es posible inferir que el velo es el ocultar información, brindando apoyo al engaño. Sin embargo, el engaño no necesariamente sirve al velo.

se sostiene debido a que el texto en comento plantea posteriormente que las operaciones en su totalidad están enfocadas al logro de objetivos específicos, los que en si buscan establecer condiciones de seguridad política, militar, económica o social que configuran el objetivo deseado.

Bajo lo anterior, otro aspecto que considera la doctrina española es la participación de diversos instrumentos. En este aspecto, surge el desarrollo de las operaciones militares, las que de forma abierta, la presente doctrina plantea primeramente que será el *“Conjunto de acciones coordinadas en tiempo, espacio y propósito por una autoridad militar para alcanzar objetivos militares, conforme a lo establecido en una directiva, plan u orden”*.

Cabe señalar que al estar Estados Unidos y España en la OTAN, su doctrina coincide en que las MILDEC presentan 3 niveles, estratégico, operacional y táctico (citado en la doctrina de Estados Unidos), siendo las dos primeras la responsabilidad de planificación e incluyéndola dentro de sus respectivos Diseños Operacionales, ya sea como línea de operación o como línea de esfuerzo, dependiendo del tipo de actividad que se vaya a desarrollar.

Otro punto en común de las doctrinas estadounidense y española corresponde a la planificación, en este sentido para las MILDEC, se establece un responsable de planificación que permite integrar distintas actividades, por ejemplo de información, a la MILDEC que se encuentre en curso o en planificación a futuro<sup>20</sup>.

## 2.7. La MILDEC en la doctrina colombiana.

En lo que corresponde a la doctrina militar colombiana en torno a las MILDEC, es posible hallar parámetros similares a los antes descritos. Primeramente, se plantea una relación similar entre la operación en comento y las INFOOPS, con la finalidad de tal como se ha mencionado en este capítulo, engañar al enemigo. En base a esto, los aspectos doctrinarios no distan de las doctrinas antes mencionadas.

---

<sup>20</sup> Cabe señalar que las MILDEC, en la doctrina estadounidense y española se pueden encontrar en las denominadas “células de información”, presentes en las Operaciones de Información (IOs).

En base a lo antes mencionado, la doctrina colombiana plantea un nivel operacional, el cual coordinará aspectos de nivel táctico, que se cerciore de que no existan contradicciones comunicacionales, ni vacíos, que permitan dudas en la percepción que se creará en el adversario. Asimismo, un aspecto a destacar es la necesidad de identificar el “*Centro de Gravedad*” (CDG) del adversario y sus vulnerabilidades críticas. Otro aspecto que considera la MILDEC colombiana, es la antelación suficiente de la preparación de esta, la cual permita que el enemigo tenga tiempo de adquirir información sobre ellas y que su percepción y posterior reacción, sea de la forma prevista por el plan previamente diseñado.

## 2.8. El Estado Mayor Conjunto.

En la doctrina operacional MILDEC en la DNC-2.0 Doctrina de Inteligencia Conjunta, se presentan y describen antecedentes de conceptualización general y básica que de alguna forma sirven para la identificar las operaciones MILDEC. Sin embargo, en el Estado Mayor Conjunto existe actualmente un vacío de especificidad para este tipo de operaciones.

Sumado a lo anterior, en general en la doctrina conjunta se plantea que las MILDEC, están insertas en las IO, participando en actividades que se desarrollan en las CW2. En las IO y al igual que lo que se plantea en las doctrinas de la OTAN, EEUU y España están integradas y coordinadas de forma transversal a diferentes niveles como por ejemplo, de forma militar, comunicacional y todas aquellas que contemplen una interacción que permita que las MILDEC tengan éxito con el adversario. Dentro de esto, la clave del éxito de estas operaciones será la interconexión con la inteligencia, ya que para la ejecución de las operaciones de información se requiere de inteligencia básica como actual<sup>21</sup>.

Planteando primeramente, principios, procedimientos y normas que son de carácter no inmutable, cosa que los obliga a estar constantemente contextualizados y actualizados a la realidad del tiempo y espacio donde se requiera utilizar las MILDEC, ya sea en un período de paz, crisis o guerra.

---

<sup>21</sup> MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL Doctrina de Inteligencia para el empleo conjunto de la FAs (DN-2.0), Ed 2012, p.110.



Sumado a esto, este borrador otorgará orientación y apoyo a los niveles de la ejecución estratégico, operacional y táctico, otorgando las nociones de coordinación y planificación esenciales para el desarrollo de las INFOOPS.

## 2.9. El Ejército de Chile.

En el Ejército de Chile, a través de la doctrina institucional, tiene internalizada las MILDEC que es parte de las INFOOPS, integrando la naturaleza ofensiva de la guerra de mando y control (C2W).

En el libro “Ejército y la Fuerza Terrestre”, edición 2010, no presenta una definición en forma específica las operaciones MILDEC, sin embargo tiene algunas aproximaciones tácticas que plantea como parte de las medidas de protección la función de combate correspondiente al apoyo y fuego técnico. De igual manera dentro de las unidades de apoyo de combate y especializado, sostiene que la capacidad de realizar obras de decepción es de responsabilidad de las unidades de ingenieros. Por otra parte en la función de maniobra, se establece que dentro de la función primaria de operaciones es posible hallar las operaciones de información, las que están enfocadas a afectar el sistema de mando y control adversario, como también proteger del ciclo de toma decisión propio e indicar además qué se planifica en el nivel estratégico y operacional.

El RDPL – 20001 “Planificación”, edición 2012, plantea que las operaciones MILDEC, son consideradas en los formatos para el enunciado del curso de acción como objetivo del engaño, como asimismo, en la guía de planificación del comandante al término de la fase de orientación. Por último se establece como responsable al jefe del Centro de Apoyo al Combate (CAC) y específicamente al oficial de las contra medidas electrónica (EMC), quién debe desarrollar las capacidades de decepción electrónicas e informáticas.

En el reglamento doctrinario RDO – 20001 “Operaciones”, plantean las operaciones MILDEC dentro de la C2W, definiéndola como el conjunto de medidas dirigidas a inducir error al enemigo por medio de la manipulación, la deformación de la realidad o la

falsificación para que actúe de forma perjudicial a sus intereses, tal como la doctrina norteamericana también expone. Sin embargo se definen sus finalidades, las cuales son: *“conseguir sorpresa, mantener la seguridad, incrementar la libertad de acción, engañar al enemigo y reducir las bajas propias”*.

Tal como se ha planteado previamente en este capítulo, el objetivo de la decepción, conforme a lo que se expone en la doctrina nacional, es influir en la mente del comandante enemigo y su Estado Mayor (EM), logrando que su decisión sea la adecuada a los intereses propios y se realiza en los tres niveles de ejecución de las operaciones, pudiendo tener un carácter tanto ofensivo como defensivo.

Complementando lo anterior, en el RDI – 20003 *“Función secundaria contrainteligencia”*, se definen a las MILDEC como: *“El conjunto de acciones encaminadas a llevar al mando adversario a una apreciación errónea o equivocada de la situación y una mala estructuración de posibilidades, en forma tal que se vea obligado a reaccionar de manera desventajosa para él y favorable para los intereses propios”*. (RDI-20003; 2014, art. N°58 p.57)

De esta manera, el plan de decepción presenta un doble carácter, por una parte se refiere a la seguridad contra las actividades informativas adversarias y, por otro lado, entra plenamente dentro del campo de la contrainteligencia. Junto con lo antes expuesto, se refiere al apoyo de la maniobra propia, tratando que el bando adversario reaccione de manera favorable a ella.

En el reglamento RDO - 20909 *“Operaciones de Información”*, se replica con lo expuesto anteriormente, en cuanto a la dependencia de las IO a través de una célula dependiente de operaciones y que se enmarca dentro de las actividades de la C2W. Profundizando en lo anterior, en el capítulo III *“Operaciones de Información y sus Áreas de Acción”*, se determina la definición, características principales, principios, medidas, aspectos generales para su ejecución y las obligaciones del oficial de decepción. Por otra parte en

el capítulo VII “*Planificación de IO*”, describe en forma genérica el proceso de planificación de este tipo de operaciones, sin especificar el método y/o procedimiento.

Por otra parte y complementando lo antes descrito, en el manual MDO – 90903 “Enmascaramiento, ocultación y decepción”, en el capítulo XIII “La decepción”, se señalan cuáles son las medidas que se deben tomar para lograr engañar al adversario mediante la manipulación, distorsión y falsificación de la realidad, otorgando además la entrega a los comandantes de herramientas para poder ejecutar medidas de decepción y poder engañar al adversario.

## 2.10. La Armada de Chile.

En la Doctrina Marítima las MILDEC, se plantea como una actividad para desarrollar la sorpresa como un principio de la guerra y también como contramedidas electrónicas, para afectar los receptores de ondas electromagnéticas del adversario, engañándolo o bloqueándolo, para lo cual utilizará diversos recursos de carácter deceptivo tales como mecánicos, conocidos como chaff, u otras estrategias destinadas al engaño del adversario a través de las señales recibidas desde sus propios sensores, actividades de acciones antiaérea, etc. De esta manera, la Armada de Chile, tiene de algún modo definido y representado la MILDEC en sus cuerpos doctrinarios.

Profundizando en la aseveración anterior, en el Manual de Planificación Operacional de la Armada, se establece en la elaboración del Concepto de Operación (CONOPS), como “Determinar operaciones componentes y apoyo a fuerzas amigas”, donde adicionalmente se plantean transversalmente las MILDEC a través de la función de apoyo: “Proteger, cubrir, proporcionar apoyo estrecho, escolta, apoyo de fuego, apoyo de informaciones, barrido de minas, decepción, diversión u otras formas de apoyo operacional”. Al analizar lo antes expuesto, es posible afirmar que la Armada de Chile considera las MILDEC a nivel doctrinario sin embargo, no establece una metodología de planificación, coordinación y ejecución de la operación de decepción.

## 2.11. La Fuerza Aérea de Chile.

En el Libro de Doctrina Básica de la Fuerza Aérea de Chile (FACH), se define el concepto de sorpresa, la cual es apoyada y favorecida por diferentes combinaciones de secreto, rapidez, engaño, originalidad y audacia, las que pueden cambiar el equilibrio de poder en forma decisiva, facilitando el camino hacia la victoria aliada, que puede ser completamente desproporcionada, en relación con los esfuerzos realizados.

Complementando en lo antes descrito, en las operaciones aéreas de guerra electrónica, las MILDEC se realizan con la finalidad de degradar, mediante la perturbación o el engaño, junto con el uso efectivo del espectro electromagnético por parte del enemigo. El equipamiento puede ser operado en plataformas aéreas específicamente equipadas para apoyar estas operaciones, atacando con señales los sistemas de mando y control (radares, telecomunicaciones), las cuales brindan apoyo a las operaciones de combate.

Por su parte en las actividades terrestres de apoyo relacionadas con las MILDEC, se encuentran aquellas medidas de protección de personal, infraestructura y medios, que tienen como finalidad el minimizar efectos de una acción aérea enemiga, las que contemplan el engaño, la dispersión de los medios, el camuflaje y el uso de refugios (Defensa pasiva).

En el “Manual de Planificación Operacional volumen 1”, se expone lo siguiente: “La sincronización integra múltiples medios, por ejemplo: poder de fuego, operaciones psicológicas (PSYOPS), decepción, operaciones especiales y maniobra, para converger en el COG de la fuerza opositora.

Las líneas de operación, buscan la manera de aprovechar la vulnerabilidad del adversario, de evitar sus puntos fuertes y de aplicar la potencia en todo el espacio de batalla y el tiempo, a través de un diseño que integre, operaciones aéreas, navales, operaciones terrestres, potencia de fuego, operaciones psicológicas, decepción, operaciones especiales, operaciones de proyección, para converger sobre el centro de gravedad y alcanzar la situación final deseada”.

En lo que corresponde a las INFOOPS, en la Doctrina de Empleo de Comandos de Aviación, expone que: “El engaño, cuando funciona, aleja la atención del enemigo de las fuerzas de ataque, o retrasa su respuesta lo suficiente como para que se logre la sorpresa en el momento crucial. El engaño, que busca desviar la atención, puede ser riesgoso, y cuando fracasa en obtener la respuesta apropiada, es generalmente desastroso. El engaño puede ser una herramienta útil para conseguir sorpresa, pero se debería evitar el exceso de confianza en el engaño, y generalmente es mejor retrasar la reacción del enemigo que desviar su atención”.

Por otra parte, en la Doctrina de Inteligencia de la FACH, se plantea que “Para alcanzar y mantener controlado el entorno de información en sus aspectos tangibles o físicos y de carácter cognitivo, es la forma más directa para adelantarse a las decisiones adversarias y de esta forma triunfar”. Considerando así a las INFOOPS y MILDEC, como competencias capitales, integrales y esenciales para sus operaciones aéreas.

## 2.12. Resumen Capitular

La comunicación es un factor fundamental para alcanzar un objetivo dentro de las operaciones de información las cuales incluyen las operaciones de Decepción.

El presente capítulo nos permitió desarrollar una observación detallada de las operaciones de decepción desde el ámbito internacional, desde una perspectiva de una coalición de países como la OTAN, pasando por los procedimientos que utilizan Estados Unidos, España, Colombia y Chile, a nivel operacional, se puede determinar que existe una doctrina general en el plano de la conceptualización y de la visión global de las operaciones MILDEC similares, las que se enmarcan dentro de las acciones ofensivas y de carácter complementario de las IO, para el dominio de la información. Sin embargo, en el ámbito nacional, identificamos vacíos doctrinarios relacionados con los procedimientos de cómo efectuar la planificación, coordinación y ejecución de este tipo de operaciones, en estados de crisis. Es por ello que en base a lo anteriormente expuesto que surge la necesidad de analizar qué aspectos son necesario de abarcar.

Al respecto, contar con una Doctrina institucional permitirá que estas operaciones puedan ser internalizadas en todos los integrantes de la institución, para que este a través de un orden lógico y secuencial aplicando dicha doctrina, puedan realizar un análisis detallado de la información, donde también interactuará operativamente la inteligencia quien jugará un rol importante en la recolección de información.

La información es un recurso estratégico para obtener el éxito, ya que de la obtención de información depende ganar y mantener la superioridad de las operaciones militares. La guerra informativa simplemente se refiere a ideas y epistemologías, palabras altisonantes que indican la forma de pensar de los humanos, por eso el buen manejo de las comunicaciones de información depende el éxito de las operaciones de información para terminar con el conflicto.

## CAPITULO III

### COMPONENTES DE LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL EN UN COMANDO CONJUNTO

#### 3.1 Antecedentes

Según García<sup>22</sup> (2009), *“Las nuevas crisis, con elementos de cambio y continuidad, no sustituyen a las antiguas, bien presentes en la realidad de la sociedad internacional, sino que añaden diversidad a una manifestación del conflicto en el sistema internacional que ya era compleja con anterioridad”*. (García; 2009, citado por Vásquez; 2016 p.271)

Derivado de lo anterior podemos reconocer dos dimensiones que nos permiten visibilizar el impacto de la comunicación en el ámbito exterior; hasta hace un tiempo, sólo se hacía referencia a la comunicación ante consideraciones estratégicas como el poder o la estabilidad; o asociada a los instrumentos militares generadores de credibilidad mediante el uso no bélico del poder militar, es decir por medio de la disuasión inmediata, la diplomacia coercitiva y el uso limitado de fuerzas. Sin embargo en la actualidad identificamos la presencia de nuevas percepciones de amenaza a intereses no contemplados anteriormente, tales como la responsabilidad internacional, las vidas humanas, la conciencia y la opinión pública entre otras.

Por otra parte, la *estrategia* en el contexto comunicacional, inicialmente habría sido empleada en apoyo a las organizaciones, y si consideramos que este término siempre ha estado relacionado al ámbito de los conflictos bélicos y que su acepción inicial asociada al poder y a la toma de decisiones; cobra relevancia el análisis del ambiente en el cual una organización se moviliza, estando asociado a la eficiencia y a la sobrevivencia de la misma.

Al respecto, el término *comunicación estratégica* apareció por primera vez aplicado al ámbito de la Defensa el año 2006, y varios habían sido los conceptos que lo antecedieron,

---

<sup>22</sup> GARCÍA GONZÁLEZ, Javier Ignacio (2009). Crisis e instrumentos militares de gestión de crisis: adaptación tras la Guerra Fría. Madrid: Ministerio de Defensa, p. 353.

entre los que destaca el de las denominadas operaciones de información (*Information Operations* o InfoOps).

En un principio, las InfoOps tenían como objetivo coordinar el ejercicio de distintas funciones autónomas relacionadas con el planeamiento y la ejecución de operaciones militares. No obstante, se demostró incapaz de garantizar la adecuada coordinación de distintas funciones, sobre todo al momento de llevarlas a la práctica en el plano operacional.

Si bien ha pasado más de una década desde que se acuñara por primera vez el término de comunicación estratégica en el ámbito militar, aún sigue siendo un término confuso, dada las numerosas acepciones existentes del concepto, sean estas tanto de carácter formal o informal; al respecto, su significado dependerá de la definición utilizada, del modo en que esté escrito, del contexto en el cual esté siendo empleado.

No obstante, el escenario de seguridad internacional actual pone de manifiesto la importancia que tiene la comunicación, donde los mensajes y las percepciones predominan e interfieren de manera importante en las acciones militares y en el impacto que tienen en el comportamiento sobre la población. (Vásquez; 2016 p.273)

Al respecto, Hallahan<sup>23</sup> (2004), observó que un gran número de organizaciones utilizan varias disciplinas comunicativas que comparten propósitos comunes, así como objetivos y estrategias, para lograr los objetivos, identificando seis especialidades dentro de las organizaciones, cada una ejecutada por diferente personal con propósitos específicos. (Hallahan; 2004, citado por Vásquez; 2016 p.274).

Derivado de lo anterior, la comunicación estratégica cobra sentido como marco unificador para analizar la comunicación en las organizaciones, al menos por cuatro motivos<sup>24</sup>:

---

<sup>23</sup> 1 HALLAHAN, Kirk (2004). "Communication management". En HEATH, R. L. (ed.). Encyclopedia of Public Relations, vol. 1, pp. 161-164. Thousand Oaks: Sage.

<sup>24</sup> Ibid., pp. 9-10.



- 1. La capacidad de los comunicadores para diferenciar entre las actividades tradicionales de comunicación y sus efectos está desapareciendo rápidamente.*
- 2. Los cambios importantes en la comunicación pública están siendo impulsados por los avances tecnológicos y la economía de medios.*
- 3. Las organizaciones suelen utilizar una gran variedad de métodos para influir en el comportamiento de los grupos.*
- 4. La comunicación estratégica reconoce que la influencia es el objetivo fundamental de la comunicación dentro de las organizaciones. (Hallahan; 2004)*

Sin embargo, una de las principales dificultades identificadas en los procesos de comunicación estratégica obedece a la indefinición de sus audiencias y sus intereses, por lo que es imposible predecir cuáles son sus expectativas y, por consiguiente, el desarrollo de estrategias de comunicación proactivas. (Cooms & Holladay<sup>25</sup>; 2007, citado por Vázquez; 2016 p. 276).

Al respecto, la comunicación estratégica trata sobre compartir valores y perspectivas<sup>26</sup> con la finalidad de crear un escenario internacional favorable a los intereses en cuestión con el mayor consenso posible.

### 3.2 Evolución de la definición del concepto en el ámbito militar

Sánchez (2011), señala que dos son las razones para analizar el concepto de comunicación estratégica: primero, la creciente importancia que el término está consiguiendo en la literatura especializada y, la necesidad de las naciones de articular herramientas de comunicación global, en el escenario internacional del siglo XXI, para competir y defender sus intereses. (Sánchez; 2011, citado por Vázquez; 2016 p.285)

P. J. Crowley, (2012), nos entregaría una de las primeras aproximaciones relacionadas con el concepto de Comunicación Estratégica al afirmar que:

---

<sup>25</sup> COOMBS, W. Timothy; HOLLADAY, Sherry J. (2007). It's not just PR: Public Relations in Society. Oxford: Blackwell, p. 31.

<sup>26</sup> Compromiso, credibilidad, legitimidad, asociaciones.

*“El vocablo ‘estratégico’ comunica importancia, algo directamente relacionado con un interés vital o una función básica. La evolución del concepto de la comunicación estratégica dentro de las Fuerzas Armadas, de hace una década o así, reflejaba la aparición de un entorno en el que se encontraban los medios de comunicación globales que proporcionan información en un ciclo ‘24/7’, el mundo interconectado de Internet, los medios de comunicación tradicionales, televisión satélite y, ahora, las redes sociales y los periodistas ciudadanos. En este mundo, los gobiernos se comunican entre sí y con la sociedad en general.*

*La gente se comunica vertical y horizontalmente y tiene acceso a más y mejor información de calidad que nunca antes ha tenido”.* (PUBLIC DIPLOMACY COUNCIL; 2012, citado por Vásquez; 2016 p.286)

Un informe elaborado por Defense Science Board Task Force on Managed Information Dissemination (2004), destacaba que: “La comunicación estratégica es un componente vital para la seguridad nacional de los Estados Unidos” y, para ello, debía contar con un liderazgo al más alto nivel: la dirección del presidente (Vásquez; 2016 p.287). Las recomendaciones señalaban la necesidad de coordinar todos los componentes de la comunicación estratégica: diplomacia pública, *public affairs*<sup>27</sup>, las cadenas internacionales de radiodifusión y las operaciones de información militares.

Dicho informe, además establecía la necesidad de contar con un método que permitiese identificar las percepciones, las redes de influencia y las prioridades políticas, con el objetivo de formular los objetivos, centrándolas en “tareas factibles”, que le permitieran desarrollar temas y mensajes, empleando los canales pertinentes, y aprovechando las nuevas dinámicas estratégicas y tácticas, realizando el seguimiento de los éxitos conseguidos.

Por su parte, el Departamento de Defensa de los Estados Unidos (2006), definía el término como:

---

<sup>27</sup> Los asuntos públicos generalmente se refieren a los esfuerzos de participación entre organizaciones, a menudo en el contexto de la construcción de relaciones comerciales o gubernamentales.

*“Los procesos y esfuerzos concentrados del gobierno de Estados Unidos para tratar de comprender y comprometer a las principales audiencias para crear, preservar o fortalecer las condiciones favorables con la finalidad de conseguir los intereses y objetivos nacionales mediante el uso coordinado de la información, temas, planes, programas y acciones, sincronizados con otros elementos del poder nacional”.* (DEPARTMENT OF DEFENSE; 2006, citado por Vázquez; 2016 p.288)

Posteriormente un nuevo informe, elaborado por la misma entidad, daría a conocer las principales características de la comunicación estratégica, identificándola como un conjunto sostenido y coherente de actividades que incluirían:

- *La comprensión de las identidades, actitudes, comportamientos y culturas; tendencias de los medios y de los flujos de información; las redes sociales y la influencia; motivaciones políticas, sociales, económicas y religiosas.*
- *La asesoría orientada a los responsables políticos, diplomáticos y comandantes militares sobre la opinión pública y las implicaciones en la comunicación de sus decisiones políticas y estratégicas, y sobre las mejores formas de comunicar sus estrategias y políticas.*
- *La necesidad de entablar un diálogo de ideas entre las personas e instituciones que apoyan los intereses nacionales y, siempre que sea posible, con intereses comunes y valores compartidos.*
- *La Influencia en las actitudes y comportamientos a través de estrategias de comunicación con el apoyo de una amplia gama de actividades gubernamentales y de la sociedad civil.*
- *La necesidad de Medir el impacto de las actividades, de forma integral, en el tiempo”.*  
(DEFENSE SCIENCE BOARD; 2008)

Por otra parte, una publicación conjunta, elaborada por la US JOINT CHIEFS OF STAFF (2010) haría referencia a la comunicación estratégica como:

*“Los esfuerzos concentrados del gobierno de Estados Unidos para tratar de comprender y comprometer a las principales audiencias para crear, preservar o fortalecer las condiciones favorables para el fomento de políticas, intereses y objetivos estadounidenses mediante la coordinación de planes, programas, mensajes, temas y la sincronización de estos productos con las acciones de todos los instrumentos nacionales de poder”. (Vásquez; 2016 p.291)*

Conforme a lo anterior, podemos señalar que la comunicación estratégica surgiría en el más alto nivel político al comprometer a todos los instrumentos del poder, y cuyo origen tendría un carácter político. A pesar de la falta de consenso político, académico y militar, que se podría observar en el concepto de Comunicación Estratégica, Santos (2013), afirma que:

*“Cualquier definición de comunicación estratégica deberá comprender los siguientes términos: coordinación, planificación a medio y largo plazo, objetivos claros y medibles, informar y persuadir, audiencias globales, información veraz, y evaluación de resultados”. (Santos; 2013, citado por Vásquez; 2016 p.295).*

Por otra parte, existiría consenso en cuanto a que toda definición de comunicación estratégica debería contener los siguientes elementos:

- *Que las acciones de informar, influir y persuadir son importantes*
- *Que estas acciones, para ejecutarlas eficazmente, requieren objetivos claramente definidos*
- *Que la coordinación es necesaria para evitar “fratricidios” informativos; y, que las acciones comunican. (Paul; 2011, citado por Vázquez; 2016 p.295)*

Por su parte, Eder<sup>28</sup> (2011), establece cuatro características que distinguirían a la comunicación estratégica de cualquier otro tipo de comunicación: *“La selección de las audiencias; la cooperación formal entre los profesionales de la comunicación.; su estrecha*

---

<sup>28</sup> EDER, Mari K. (2011). Leading the Narrative. The Case for Strategic Communication. Annapolis: Naval Institute Press, pp. 31-34.

*relación con la diplomacia pública; la rapidez en las respuestas y el alcance global de las mismas*". (Eder; 2011, citado por Vázquez; 2016 p.296).

### 3.3 Comunicación estratégica v/s estrategia de comunicación

Tanto la Comunicación como la Estrategia están estrechamente interrelacionados, a pesar de ser conceptos independientes, motivo por el cual es importante determinar, en primera instancia, qué comunicaciones son estratégicas y qué estrategias son comunicativas.

Al respecto, Pérez (2012), establece unas conclusiones para diferenciar ambos conceptos: No es lo mismo una decisión estratégica que una estrategia; las estrategias de comunicación son un tipo determinado de estrategias; la comunicación desempeña un papel clave en los juegos cooperativos; la gestión de intangibles y la consideración de la comunicación como un recurso estratégico. Derivado de lo anterior, se podría señalar que una estrategia será comunicativa cuando persiga un objetivo de comunicación, o cuando se utilice la comunicación para la consecución de los objetivos.

En este sentido, toda estrategia de comunicación debería cumplir, al menos, las siguientes funciones: *"Realizar un análisis periódico de la relación de la organización con sus públicos; definir las líneas directrices de la comunicación; establecer los ámbitos de aplicación; dar coherencia a las diferentes comunicaciones en el seno de la organización; establecer los criterios de evaluación de resultados"*. (Vásquez; 2016 p.321)

Por su parte, Pérez (2012), propone seis aproximaciones para determinar qué es una estrategia de comunicación: *Conjunto de tácticas de comunicación; visión anticipativa; la adopción de una metodología para la resolución de un problema de comunicación dado; relación simbólica con el entorno; la estrategia de comunicación como la ocupación de una posición mental; la estrategia de comunicación como perspectiva y visión de futuro*. (Pérez; 2012, citado por Vázquez; 2016 p.321)

### 3.4 Las estrategias de comunicación en el ámbito militar

Estados Unidos, en la JP3-0 <sup>29</sup>Joint Operations (2011), define la estrategia de comunicación como:

*“La estrategia del mando de una fuerza conjunta para coordinar y sincronizar los temas, mensajes, imágenes y acciones para apoyar los objetivos relacionados con la comunicación estratégica nacional y asegurar la integridad y consistencia de los temas y mensajes hasta el nivel táctico”. (JP 3-0; 2011)*

Desde esta perspectiva, se reconoce que una estrategia de comunicación para una operación específica comprende, una serie de elementos que, junto a otras actividades específicas incluidas en el plan u orden de operaciones, ayudarían a dirigir las acciones de la fuerza conjunta cuando han de interactuar con la población, los medios de comunicación u otras agencias.

Al respecto, las relaciones que comprende la estrategia de comunicación, en el nivel operacional, deberá considerar la participación de actores en cada uno de sus respectivos niveles (Anexo N°10).

Al respecto, la doctrina americana, distingue las siguientes opciones para organizar y dirigir los esfuerzos de la estrategia de comunicación:

- 1. Aumento de la importancia y énfasis de la estrategia de comunicación, tras adoptarse la decisión del mando en el proceso de planeamiento.*
- 2. Asignación de tareas, por el jefe de Estado Mayor, a los responsables de tareas relacionadas con la estratégica de comunicación.*
- 3. Integración en un equipo de los expertos de public affairs y de operaciones de información para facilitar sus aportaciones durante el proceso de planeamiento.*
- 4. Control centralizado de todas las actividades relacionadas con la estrategia de comunicación en una célula independiente.*

---

<sup>29</sup> US JOINT CHIEFS OF STAFF (2011). Joint Publication JP 3-0. Joint Operations. 11 de agosto de 2011, p. III-15.

*5. Designación de un director para la estrategia de comunicación, apoyado por un pequeño grupo de trabajo de coordinación de la comunicación.*

### 3.5 Concepto Integrado Conjunto de Comunicación Estratégica

Conocer el entorno operacional basado en las características de los actuales escenarios, sobre el cual se desarrolla el concepto de comunicación estratégica, nos permitirá facilitar su comprensión; al respecto podemos identificar la presencia de un escenario globalmente interconectado, cobra relevancia además tanto el volumen como la velocidad de transmisión de la información; por otra parte, dicho entorno nos ofrece un sinnúmero de alternativas y fuentes de información, lo que implicaría la necesidad de identificar la veracidad y confiabilidad de las mismas, reconociendo en estas la credibilidad y su legitimidad, por otra parte, todas las acciones ya no serán desarrolladas de forma unilateral sino que será necesaria la acción conjunta de diferentes actores, en el cual dichas acciones adoptaran una dimensión multilateral.

Estos antecedentes nos podrán permitir elaborar un modelo comunicacional estratégico para que todo comandante operativo de una fuerza conjunta, pueda planificar y ejecutar operaciones conjuntas.

Al respecto, la comunicación estratégica, se deberá considerar como una función sostenida en el tiempo y que afectará a todas las operaciones militares, ya sea en tiempos de paz o de guerra, la cual también deberá considerar la transmisión de informaciones respecto de los resultados de las mismas a la opinión pública nacional.

Desde esta perspectiva, la comunicación estratégica en un nivel de operaciones conjuntas deberá desarrollar los siguientes objetivos: a un nivel operacional, informar las decisiones adoptadas en las operaciones conjuntas; proporcionar un marco común para el planeamiento de las operaciones; y, proporcionar, asimismo, la base conceptual para desarrollar una capacidad basada en la valoración integrada en las capacidades conjuntas.

En efecto, la doctrina norteamericana, establece cuatro objetivos principales que toda fuerza conjunta debería conseguir respecto a la comunicación estratégica:

- 1. Mejorar la credibilidad y legitimidad de Estados Unidos: La credibilidad y la legitimidad hacen referencia a las acciones y mensajes emitidos por una fuerza conjunta, así como a la percepción que las audiencias objetivo tienen respecto a los Estados Unidos; desarrollando acciones tales como ejercicios internacionales, la diplomacia pública o aportes.*
- 2. Debilitar la credibilidad y legitimidad del adversario: su principal objetivo se orienta a degradar el apoyo de las audiencias objetivo hacia los que consideramos nuestros adversarios, en el contexto de la “guerra de ideas”, desacreditando las ideologías o políticas de nuestros adversarios, contrarrestando sus campañas propagandísticas o haciendo públicos sus engaños.*
- 3. Convencer a las audiencias objetivo para que adopten acciones específicas en apoyo de los objetivos estadounidenses o internacionales: Cuando las audiencias objetivo son neutrales o amigas, se deberá volcar el esfuerzo en modificar los comportamientos y no las actitudes, como por ejemplo: convenciendo a la población para apoyar al gobierno y rechazar a los movimientos insurgentes.*
- 4. Provocar a un rival o enemigo que adopte o no determinadas medidas: En caso de que la audiencia objetivo sea identificada como un adversario en sí mismo, los objetivos se orientarán apoyo de la diplomacia pública y a la desarrollo de operaciones de disuasión o decepción. (Vásquez; 2016 p.335)*

Al respecto, podemos identificar que los jefes de operaciones conjuntas, desarrollarán de forma integrada una serie de acciones para la gestión de la información y otras capacidades disponibles, con el objetivo de identificar, segmentar, estudiar y escuchar a las potenciales audiencias; concebir, producir y coordinar señales que influyan en las percepciones, actitudes, creencias y comportamientos de las audiencias objetivo, de tal forma que apoyen al cumplimiento de la misión y a la consecución de los intereses internacionales; además deberán supervisar, medir y evaluar los efectos de dichas



señales y deberán modificar las acciones y productos de información, basados en la retroalimentación de los efectos de estas señales.

Derivado de lo anterior, surgen dos hipótesis, si el jefe de las operaciones conjuntas comprende las percepciones, actitudes y creencias de las audiencias, podrá diseñar mejores señales que afecten al comportamiento de los gobiernos, decisores políticos o poblaciones seleccionadas; pero por otra parte, si el jefe de las operaciones conjuntas valorar los efectos de las señales producidas sobre varias audiencias, podrá adaptar de mejor forma las señales de la fuerza conjunta para mejorar sus efectos. Por lo tanto, la comunicación estratégica, deberá ser considerada como un elemento más dentro del proceso de planeamiento y conducción de las operaciones.

Derivado de lo anterior, Vásquez (2016), señala que la comunicación estratégica en el contexto de las operaciones conjuntas, deberá considerar las siguientes acciones:

- 1. Integrar las acciones de la fuerza conjunta para maximizar los efectos deseados sobre las audiencias seleccionadas.*
- 2. Coordinar los esfuerzos conjuntos de comunicación estratégica con los esfuerzos de otras agencias y organizaciones según las directrices dadas por la máxima autoridad, lo cual implicará un importante nivel de cooperación entre todos los actores implicados.*
- 3. Llevar a cabo un programa de participación continua en el ámbito de las operaciones conjuntas con las audiencias principales; la comunicación deberá prever un dialogo en dos sentidos, aun cuando solo se establezca en uno, (Ej. al recibir muestras de apoyo).*
- 4. Concebir el potencial impacto cognitivo de cualquiera de las acciones, sus consecuencias y efectos sobre las diferentes audiencias en el área de las operaciones conjuntas; en la cual, cada acción del personal integrante de la fuerza conjunta, independientemente de su nivel jerárquico, puede tener un impacto estratégico. Es decir, la manera de afrontar con éxito el futuro de los conflictos complejos, exigentes y asimétricos, será importante seleccionar y formar hombres*

y mujeres atrevidas, capaces, inteligentes, valientes y comprometidas, que las Instituciones desarrollan como personas. (García; 2012 p.5)

5. *Participar activamente en el debate sobre las operaciones conjuntas; al respecto, todas las acciones futuras se conseguirán y se distribuirán por diversos medios, sujetos a la interpretación y el debate.*
6. *Anticiparse, supervisar, comprender y explotar o contrarrestar los esfuerzos de influencia de los adversarios o enemigos; desde esta perspectiva, cobra relevancia la rapidez y velocidad en la entrega de la información, cuanto más se tarde en contrarrestar un mensaje del enemigo, más difícil será eliminar sus efectos dañinos.*
7. *Desarrollar un gran conocimiento de las audiencias seleccionadas, hasta el punto de que las líneas de acción lleguen a ser intuitivas.*
8. *Formular y producir señales culturalmente “a medida” y en sintonía con las audiencias seleccionadas para producir los efectos deseados, a pesar del “ruido” que otros actores puedan generar; lo anterior requerirá del entrenamiento y capacitación especializada dirigida a los líderes militares en diversas materias, tales como psicología cognitiva, cultural y sociedad; toma de decisiones en situaciones complejas entre otras.*
9. *Centrarse en los líderes de opinión y en los moderados; las autoridades de una operación conjunta deberán volcar sus esfuerzos en aquellos nodos capaces de ejercer más influencia sobre otros.*
10. *Adaptarse continuamente a los efectos de nuestras señales en función de la retroalimentación. Un aspecto crítico para conseguir un proceso adaptativo de la comunicación estratégica será establecer medidas para valorar la eficacia de nuestras acciones y reconocer los marcos temporales a largo plazo para observar dichas medidas.*
11. *Descentralizar la comunicación estratégica a cada nivel dentro de los parámetros establecidos por el máximo responsable. La autoridad delegada para la descentralización de las acciones debería incluir aquéllas relacionadas con la valoración y los posteriores informes que se generen.*

Sin esta descentralización, sería imposible para cualquier jefe de una fuerza operativa supervisar e interpretar los indicadores en el amplio abanico de asuntos de los que es responsable, en diferentes ubicaciones y a todos los niveles.

La descentralización ocasionaría una mayor diversidad de acciones, las cuales podrían ser explotadas por terceras partes, lo que redundaría en un aumento de la eficacia de las mismas. (p. 337-338)

El Coronel del Ejército de los Estados Unidos John Boyd, (2010), elaboró el denominado *Ciclo de Decisión OODA*<sup>30</sup> (Anexo N°8) para describir el proceso mental que debería desarrollar una jefatura jefe para toma de decisiones, este establece que cuando una organización tiene un ciclo de decisión más corto que el del adversario, hace cambiar la situación más rápidamente de lo que el enemigo es capaz de adaptarse a ella, haciendo que las decisiones que adopte sean cada vez más inadecuadas a la situación, hasta colapsar su proceso de toma de decisiones.

Para ello, se tiende a descentralizar en la ejecución, permitiendo que el jefe sobre el terreno tome decisiones adaptadas a los cambios en la situación. (US JOINT FORCES COMMAND, JOINT WARFIGHTING CENTER; 2010 p.III-19).

Si bien, esta metodología es empleada en el planeamiento de las operaciones en el ciclo de apoyo a la decisión del mando; sin embargo, también es aplicado para conocer cómo las audiencias observan, perciben y actúan. Por otra parte, conforme a lo establecido en la Doctrina Norteamericana, la comunicación estratégica en un nivel de operaciones conjunta, reconocerá las capacidades militares básicas que la conforman: public affairs (PA), operaciones de información (INFOOPS/IO) y apoyo de la defensa a la diplomacia pública (DSPD).

Al respecto, La figura anterior, además de reflejar la complejidad en el desarrollo de la comunicación estratégica en operaciones conjuntas, describe cada una de estas capacidades:

---

<sup>30</sup> Observar, se refiere a qué ve la audiencia; Orientar, es qué piensa la audiencia de lo que ve; Decidir, es qué cree la audiencia que debería hacerse sobre lo que ve; Actuar, es cómo la audiencia reacciona o no.

- INFOOPS: corresponderá al empleo integrado de las capacidades fundamentales de guerra electrónica (EW), operaciones de redes de ordenadores (CNO), operaciones psicológicas (PSYOPS), decepción militar (MILDEC) y seguridad de las operaciones (OPSEC), junto a otras capacidades específicas de apoyo, para influir, interrumpir, degradar o usurpar el proceso de toma de decisiones del enemigo mientras se protegen las propias.

- PA: public affairs, el cual juega un papel importante en el desarrollo de la comunicación estratégica, porque la transmisión de la información oportuna será esencial para la comprensión de la opinión pública. Para ello, comprende tres funciones básicas, la información pública, la información del mando y las actividades de participación y compromiso con la comunidad, las cuales deberán ser consideradas en el planeamiento, análisis y valoración para la toma de decisiones del mando y en el concepto de operaciones (CONOPS).

- DSPD: actividades y medidas comprendidas por el Departamento de Defensa y que contribuyen a los esfuerzos de diplomacia pública del Gobierno.

Según Vásquez (2019), la comunicación estratégica en el proceso de planeamiento de una operación conjunta, distinguirá además de la diplomacia militar y la información visual, tres consideraciones fundamentales a la hora de establecer los mensajes:

- *El medio de distribución: la construcción del mensaje ha de tener en cuenta diversas consideraciones con la audiencia objetivo, pero el medio utilizado para su distribución puede distorsionarlo significativamente, impidiendo o facilitando su correcta recepción; derivado de lo anterior, la elección del medio de distribución podría presentar dificultades, dado que se deberá valorar aspectos como el contenido del mensaje, el impacto alcanzado sobre la audiencia deseada, la resistencia presentada, entre otros.*

- *La sincronización (timing), será de gran importancia dado que permitirá generar la sinergia necesaria con otros mensajes.*
- *El tiempo, para lanzar los mensajes es fundamental, ya que podría afectar directamente en las audiencias objetivo, a la hora de decidir qué acciones adoptar. Será necesario considerar la distribución oportuna en tiempo y lugar de los mensajes.(p.343)*

Aggerholm & Thomsen (2015), en su obra, *“Strategic Communication. The Role of Polyphony in Management Team Meetings”*, establecen la importancia que adquiere la sincronización entre las diferentes capacidades, organizaciones y misiones relacionadas con la comunicación estratégica, comparada metafóricamente con una orquesta de música (Anexo N°6), que ha de estar perfectamente sincronizada para crear los efectos deseados (armonía), puesto que sus elementos “tocan” a diferente tempo y volumen. (Aggerholm & Thomsen; 2015, citado por Vásquez 2016 p.344).

Las capacidades militares tales como las operaciones de información, actividad cívica militar, public affairs, diplomacia pública e información visual, elementos constitutivos de la comunicación estratégica, permitirán contribuir a su planeamiento y posterior puesta en marcha.

Vásquez, (2016), detalla las siguientes actividades a desarrollar para cada una de estas capacidades:

***a.- Operaciones de información:*** *Informar e influir en la población para lograr el apoyo de las actividades cívico-militares (CIMIC); neutralizar la desinformación y la propaganda hostil dirigida contra las autoridades civiles; dirigir actividades de contra-propaganda y protegerse de los rumores y de la desinformación; Garantizar la integridad de la información; colaborar en la transmisión de las imágenes de información visual críticas; evaluar los efectos de la comunicación estratégica; operaciones de información y public affairs; establecer procedimientos para proteger la información.*

**b.- Actividades cívico- militares:** proporcionar información de fuentes locales para apoyar el conocimiento del entorno de información; coordinar las actividades para la comunidad con las de comunicación estratégica; establecer y mantener el enlace o el diálogo con el personal local y ONG; apoyar con información sobre determinados asuntos; proporcionar noticias e información a la población local; Identificar, coordinar e integrar los medios de comunicación, la información pública y el apoyo de la nación anfitriona (HNS); sincronizar los mensajes y las actividades de los medios de comunicación con otras capacidades de las operaciones de información.

**c.- Public Affairs:** coordinar con los planificadores de comunicación estratégica y con las agencias para asegurar mensajes consistentes y mantener la seguridad de las operaciones (OPSEC); apoyar las actividades contra-propaganda y contrarrestar la desinformación; proporcionar evaluación de los efectos y la cobertura de los medios de comunicación; producir la información precisa, oportuna y equilibrada para el público; coordinar con especialistas en asuntos civiles para contrastar los hechos y verificar la información; gestionar la difusión de imágenes importantes por los canales de public affairs; coordinar la cobertura de la información visual y el acceso a eventos y operaciones clave; liderar los esfuerzos de respuesta de comunicación en situaciones de crisis.

**d.- Diplomacia pública:** proporcionar un enlace interinstitucional para coordinar y orientar sobre los temas y las actividades de comunicación estratégica; difundir programas locales que apoyen las iniciativas de la comunicación estratégica; coordinar los esfuerzos de comunicación con los líderes locales para apoyar los esfuerzos de diplomacia pública nacional y local.

**e.- Información visual:** proporcionar la cobertura de imágenes sensibles de los acontecimientos en el área de operaciones; ejecutar las capacidades de información visual para grabar los proyectos de acción civil prioritarios. (Vásquez; 2016 p.345).

En el contexto nacional, actualmente cobran relevancia las funciones que tendrán las denominadas operaciones conjuntas, las cuales de acuerdo a nuestra doctrina institucional

abarcarán la posibilidad de participación de los medios en el espectro completo, desde las operaciones distintas a la guerra, situaciones de crisis y hasta la guerra.

Al respecto, si bien el EMCO<sup>31</sup> está integrado por personal de las tres ramas de las FF.AA. (Ejército, Armada y Fuerza Aérea), también contará con la participación de civiles, aun cuando siga siendo es un organismo de carácter militar.

Motivo por el cual, se podrán identificar la existencia de dos fuentes de la cultura organizacional en un comando conjunto: por un lado aquella vinculada con las funciones de asesoría política y estratégica, que el organismo cumplirá para responder a las disposiciones entregadas tanto por la autoridad política, como por la Presidencia de la República, y por el otro aquella relacionada con las culturas organizacionales propias de cada una de las ramas de las FF.AA. de las que procede su personal.

Ambas fuentes introducen cierto grado de ambigüedad en los rasgos definitorios de la cultura organizacional del organismo; dicha ambigüedad se podría reflejar en la falta de una identidad conjunta fuerte, que logre emerger por sobre las identidades de las instituciones de la Defensa, dado que cada una de las cuales, cuenta con rasgos distintivos consolidados, además de la presencia de políticas internas que guían las comunicaciones de sus integrantes.

Frente a este tema emergen dos visiones contradictorias: la primera es que la función primordial de un comando conjunto es coordinar el accionar conjunto de las instituciones en caso de crisis; y por otra parte, el uso de los recursos materiales y humanos de los que disponen las instituciones de la Defensa en los desastres. Esta visión es muy común en el mundo militar, pero es acompañada por un discurso que destaca la importancia clave del aporte de las instituciones a la comunidad tras la ocurrencia de una catástrofe o desastre.

---

<sup>31</sup> Estado Mayor Conjunto.

Estas visiones contradictorias son el resultado de la misma incertidumbre que rodea el rol de los Comandos Conjuntos frente a la presencia de amenazas. Dichas contradicciones provienen de un choque entre la visión política y civil, y del rol que cumplen las FF.AA.

El concepto de polivalencia ha recibido un particular énfasis en los últimos años, lo que constituye una señal política fuerte, orientada a reconciliar las visiones contrapuestas recién mencionadas y allanar el camino hacia una mayor institucionalización del rol que cumplen las FF.AA., y dirigidas por los Jefes de Estado Mayor Conjunto; sin embargo el concepto de Polivalencia, podría generar un efecto contraproducente, dado que podría llevar a la pérdida del objetivo y de la misión principal.

Por último, como elemento cultural propio del mundo militar se destaca el carácter muchas veces reservado de la información, lo que afecta directamente a la capacidad de los Comandos Conjuntos para comunicar acerca de las operaciones conjuntas conducidas ya sea en territorio nacional o en el extranjero.

### 3.6 Componentes de una estrategia comunicacional

Al hacer referencia a los componentes de una estrategia comunicacional conjunta es posible evidenciar que se producen diferencias entre la doctrina nacional de nivel táctico, conjunto, así como, con la doctrina internacional.

Desde esta perspectiva, la doctrina nacional señala que “Las INFOOPS” poseen capacidades relacionadas que están constituidas por las áreas de cooperaciones cívico militar e información pública, las que en forma integrada coadyuvarán al comandante en beneficio de la maniobra en el campo de batalla” (RDO-20909, 2010: p.16).

Esta afirmación podría llevar a entender que las Operaciones Cívico Militares (CIMIC) e Información Pública (PI) son parte de las INFOOPS y por tanto, podrán ser planificadas en los niveles tácticos y/u operacionales por parte de sus comandantes.



De acuerdo a lo anterior, será necesario clarificar que CIMIC y PI son sólo actividades relacionadas que coadyuvan a los efectos de las INFOOPS pero no forman parte integral de éstas; de hecho, su relación será de coordinación pero no de subordinación.

Un ejemplo que permite clarificar esta temática está consignada en la Doctrina Terrestre española, donde el espectro de las actividades militares se limita a la Guerra de Mando y Control, quedando fuera de éste las actividades de CIMIC y PI.

Del mismo modo, se presenta el grado de influencia de los respectivos niveles de la conducción de las operaciones militares para su empleo, recayendo la responsabilidad en la toma de decisiones en los escalones del nivel superior.

En consecuencia, CIMIC y PI no deberán ser considerados como parte integral de las INFOOPS sino como actividades relacionadas que deben ser coordinadas en tiempo y espacio desde el más alto nivel de la conducción para crear los efectos esperados sobre la opinión pública y fuerzas militares adversarias.

Por otra parte, al igual que la doctrina española, la doctrina OTAN tiene diferenciados estos conceptos refiriéndose a ellos como “Capacidades, herramientas y técnicas usadas en apoyo a los objetivos de información” (AJP.3-10, 2009: p.28).

La doctrina conjunta nacional recoge esta diferenciación, presentando a CIMIC y PI como algo complementario y no como parte de las INFOOPS. Conforme a lo anterior, la doctrina conjunta nacional, será la que nos permita explicar el alcance de los conceptos de CIMIC y PI ante la multiplicidad de doctrinas relacionadas con este punto. Por tanto, lo óptimo y actualizado será hablar de las capacidades relacionadas con la Información (IRCs) cuando se busque integrar la totalidad de los agentes que permitirán alcanzar los objetivos de información planificados para una determinada campaña. En otras palabras, será a través de las capacidades relacionadas con la información que se obtendrá una ventaja en el ambiente de la información (JP-13, 2012: p.10).

### 3.7 Stratcom en la organización del tratado del Atlántico Norte

Hasta no hace mucho, la dirección de la comunicación de la OTAN residía en su Cuartel General, mientras que los oficiales encargados de distribuir los mensajes permanecían bajo la cadena de mando de la operación, lo que era incoherente y, en ocasiones, hasta contraproducente. Al respecto, la campaña en Kosovo, la experiencia de Afganistán y el rápido desarrollo que adquirieron las redes sociales para revolucionar las comunicaciones a nivel global hicieron revisar la política sobre información pública para dar paso a public affairs.

Por otra parte, la OTAN, necesitaba de un sistema que le permitiera comunicar su rol, sus objetivos y sus operaciones de manera oportuna, tanto en tiempo y lugar, y de una forma precisa y coherente con sus acciones.

En este contexto, el Consejo de la OTAN aprobó durante el año 2009 la política StratCom, definiéndola como: *“El empleo apropiado y coordinado de las actividades y capacidades de comunicación<sup>32</sup> de la OTAN en apoyo a las políticas, operaciones y actividades de la Alianza, y para avanzar en los objetivos de la OTAN”*.

No obstante, para que esta comunicación estratégica fuese eficaz se necesitaría definir sus principales objetivos, principios, y la interrelación entre las diferentes disciplinas que la componen, así como también las funciones y autoridades que tienen responsabilidades en la comunicación de la OTAN. (NATO; 2009 p.1)

Un principio fundamental de la política de StratCom, dice relación con el respeto a la política militar existente relacionada con las disciplinas de la comunicación e información militares, así como sus diferentes pero complementarias funciones. (Vásquez; 2016 p.368).

---

<sup>32</sup> Capacidades: diplomacia pública, public affairs, public affairs militares, operaciones de información y operaciones psicológicas.

Por otra parte, y desde el punto de vista militar, podemos identificar dos elementos distintivos de la StratCom: en primer lugar corresponderá a un proceso y no una organización o una función en sí misma; considerado un medio para coordinar las funciones de comunicación e integrarlas en el planeamiento operacional. (Panizzi<sup>33</sup>; 2011, citado por Vázquez; 2016 p.369).

Al respecto, Johnsson (2011), nos sugiere que la comunicación estratégica se podría interpretar como:

- *La orquestación de palabras y hechos: La comunicación estratégica, es vista como los intentos deliberados y conscientes de armonizar todas las formas en las que comunica. La orquestación hace referencia a que cada acción, palabra o imagen envía un mensaje y cada persona es un mensajero; es decir, todo comunica.*
- *Un medio para explicar las acciones: Cuando algo ocurre, normalmente la gente trata de comprender lo ocurrido y darle sentido por medio de filtros, tales como sus creencias o experiencias anteriores.*
- *Una forma de explicar las imágenes. La imagen que se tiene de nosotros, en algunas oportunidades es errónea; siendo necesario mejorarla con determinadas acciones. Esta concepción de la comunicación estratégica estaría más próxima a lo que conocemos por posicionamiento.*
- *Una herramienta estratégica: si bien, la comunicación estratégica es interpretada en términos de soft power, el énfasis en las acciones coercitivas que puede llegar a tener la comunicación contradice la propia definición del soft power<sup>34</sup>.*
- *Una función o especialidad de planeamiento y operaciones: Esta concepción está vinculada a la organización burocrática militar, la cual aunque se establezca en un nivel político, no daría siempre respuesta a la pregunta del nivel en el que deba desarrollarse.*

---

<sup>33</sup> PANIZZI, Massimo (2011). "The Development of NATO Strategic Communications: from Public Affairs to a broader Communications Policy". The Three Swords Magazine, n°21/2011, p.11.

<sup>34</sup> Esta interpretación está ligada a las actividades tradicionales de relaciones públicas, public affairs y diplomacia pública, en la que dichos términos se utilizan como sinónimo de comunicación estratégica, si bien las dos primeras disciplinas están orientadas a las audiencias nacionales.

Para Tatham y Le Page (2014), el término sería de mayor utilidad si se entendiera como un mecanismo de influencia, cuyo espectro iría del trabajo realizado por la División de Diplomacia Pública o la Oficina de Public Affairs (PAO) para informar, siendo la forma más indirecta de influir, a las PSYOPS para persuadir, e incluso coaccionar, como formas más directas de influencia. (Tatham & Le Page; 2014, citado por Vázquez; 2016 p.370).



*Espectro de Influencia*

*Fuente:* DEPARTMENT OF DEFENSE (2009). Strategic Communication Joint Integrating Concept.

Según los propios autores, los siguientes serían los componentes fundamentales del proceso de StratCom:

- *Comprender, informar y hacer partícipes a las audiencias para conseguir los objetivos e intereses, afectando a sus percepciones, actitudes, creencias y comportamientos.*
- *Alinear las acciones, imágenes y palabras para apoyar el planeamiento y las políticas, para cumplir los objetivos generales estratégicos.*
- *Reconocer que toda operación o actividad tiene un componente crítico de comunicación: todo comunica o deja de hacerlo, tiene unas consecuencias pretendidas o no, ante unas audiencias seleccionadas o no.*
- *Reconocer que StratCom no es una función complementaria sino integral en el planeamiento y conducción de todas las actividades y operaciones militares.* (Tatham & Le Page; 2014).

Según los autores, la StratCom reside en la División de Diplomacia Pública, interpretada muy a menudo como public affairs estratégicos, ajena, en muchas ocasiones, al desarrollo de los mensajes para las operaciones, pero que, sin embargo, influyen en sus resultados.

Por su parte, Povel<sup>35</sup> (2011), hace una serie de observaciones respecto a los esfuerzos de la OTAN y que deben ser tenidas en cuenta para el desarrollo de StratCom:

- *En primer lugar, aunque la política de StratCom de la OTAN no incorpora explícitamente en la definición del concepto las acciones y políticas a llevar a cabo y dado que “las acciones hablan más que las palabras”, StratCom no es la panacea que pueda “reparar” los problemas políticos o las percepciones negativas si son consecuencia de malas políticas o acciones.*
- *En segundo lugar, aunque en la definición del concepto de StratCom queda claro que es de naturaleza político-militar, en la práctica se percibe que está siendo implementada por los militares.*
- *En tercer lugar, identifica el que, tal vez, sea el mayor reto al que se enfrenta la Alianza: la necesidad de cambiar la mentalidad de los líderes políticos y militares. (Povel; 2011, citado por Vázquez; 2016 p.373).*

### 3.7.1 Fines, principios y capacidades de StratCom

Desde la perspectiva de las ciencias sociales, es fundamental comprender cómo la organización trabaja e interactúa, más aún cuando entre los elementos que componen el concepto se encuentran tanto las operaciones de información como las operaciones psicológicas. Al respecto, la política de Stratcom de la OTAN ha tenido que delimitar los fines, según las circunstancias y teatros de actuación:

- *Contribuir positiva y directamente a conseguir la implementación de las operaciones, misiones y actividades de la OTAN, incorporando el planeamiento de StratCom al planeamiento político y operacional.*
- *Construir, en estrecha y duradera coordinación con las naciones aliadas, una concienciación pública, un mayor conocimiento y apoyo a las políticas específicas, operaciones y otras actividades de la OTAN en todas las audiencias relevantes.*

---

<sup>35</sup> Povel, Eric (2011). “Strategic Communications in NATO. A Work in Progress”. The Three Swords Magazine, nº 21/2011

- *Contribuir a la concienciación pública general y el conocimiento de la OTAN, como parte de un mayor esfuerzo de diplomacia pública. (NATO<sup>36</sup>; 2009 p.2).*

Por otra parte, el concepto militar de StratCom integra dichos objetivos al establecer como fin: *“Asegurar que las audiencias de la OTAN (...) reciban información veraz, precisa y oportuna que les permitirá comprender y valorar las acciones e intenciones de la Alianza, lo que permitirá disuadir cualquier intento de agresión y promover los fines y objetivos de la OTAN”.* (NATO<sup>37</sup>; 2010 p.1)

Con el objetivo de dar cumplimiento a lo anterior, la StratCom se deberá adherir a los siguientes principios: *Consistencia y coherencia de los mensajes en todos los niveles de mando; compromiso activo en el entorno de la información, incluyendo social media; precisión y claridad y efectividad; multiplicidad de esfuerzos y máximo alcance, involucrando a todas las capacidades de comunicación de la OTAN; solicitar la participación de la opinión pública y adaptar los esfuerzos cuando sea necesario.*

A estos principios, actualmente se les han sumado los siguientes: *Capacitación (empowering); Oportunidad (timely); Credibilidad (credible); Relevancia de las narrativas (narrative led); Integración de la estrategia de información (information strategy integrated).*(NATO<sup>38</sup>; 2015 p.11-12)

En la actualidad, la OTAN (2010), con relación al concepto militar de Stratcom, propone nueve capacidades, con tareas asociadas, para contribuir a su puesta en marcha, las cuales deben desarrollarse partiendo de las ya existentes:

1. *Coordinar las actividades de información de las fuerzas de la coalición con otras acciones militares para definir el espacio de batalla y maximizar los efectos deseados sobre las audiencias seleccionadas.*

---

<sup>36</sup> NATO (2009). NATO Strategic Communications Policy. Documento PO (2009) 0141. Secretario General. 29 de septiembre. Bruselas, p. 2.

<sup>37</sup> NATO (2010). Military Concept for NATO Strategic Communications. Deputy Secretary General. 12 de agosto. Bruselas, p. 1.

<sup>38</sup> NATO SACT (2015). NATO Strategic Communications Handbook (Draft for use). Versión 9.1.2, 11 de enero de 2015. Virginia: NATO, pp. 11-12.

2. *Coordinar las actividades de información con otras agencias y socios, de acuerdo con el enfoque integral (comprehensive approach) de la OTAN.*
3. *Acceder, producir y mantener información actualizada sobre las percepciones, actitudes, creencias y comportamientos de las potenciales audiencias.*
4. *Acceder, producir y mantener información actualizada sobre los complejos sistemas de comunicación social.*
5. *Detectar, supervisar, traducir y valorar los esfuerzos de StratCom sobre las partes amigas, neutrales o adversarias.*
6. *Estimar los efectos sobre las percepciones, actitudes, comportamientos, creencias y acciones de las audiencias objetivo.*
7. *Desarrollar y distribuir, oportunamente y adecuados a cada cultura, mensajes basados en las narrativas.*
8. *Desarrollar y distribuir, de forma rápida, información específicamente diseñada para influir en las audiencias seleccionadas.*
9. *Documentar las operaciones y ejercicios de la OTAN y de la coalición y distribuir esta información en tiempo real. (NATO; 2010 p.5-8)*

### 3.7.2 Principales órganos de StratCom y responsabilidades

Un hecho que no se debe pasar por alto es la naturaleza político-militar de la organización, lo que, en ocasiones, añade cierta complicación al desarrollo de StratCom, pues ambas partes han de ser coherentes. Sin embargo, a pesar de lo que pudiera pensarse en primera instancia, la política de StratCom está claramente definida, en cuanto a sus roles y jerarquía. (Anexo N°7) (NATO SACT; 2015, citado por Vásquez; 2016 p.381)

Los principales actores de la estrategia Comunicacional (Stratcom) de la OTAN son los siguientes:

- *El Consejo del Atlántico Norte (NAC): responsable de proporciona las directrices generales y dirige los esfuerzos de StratCom, así como las directrices políticas y estratégicas para las misiones específicas y las actividades de información.*

- *El secretario general (SECGEN): responsable de proporcionar las directrices y dirección específica sobre StratCom a todos los órganos civiles y militares y a todos los mandos sobre la política aliada.*
- *El ayudante de diplomacia pública (ASG PDD): quien asume la responsabilidad total sobre StratCom y supervisa la coordinación de todas las actividades realizadas por cualquier órgano o mando aliado, al tiempo que dirige todas las actividades de diplomacia pública para asegurar su coordinación y sincronización.*

En cuanto a los órganos militares, destacan:

- *El Comité Militar (MC): responsable de proporcionar la política general para los public affairs militares, INFOOPS y PSYOPS, siguiendo la dirección política y las decisiones que el Consejo del Atlántico Norte establece, asesorándolo militarmente.*
- *El presidente del Comité Militar: portavoz de los asuntos militares.*
- *El Cuartel General de la Alianza: responsable de desarrollar las directrices de StratCom en la forma de marco (framework) o estrategia de información y su promulgación a la cadena militar de mando, y responsable de la coordinación general de los esfuerzos de StratCom a través de las fases de planeamiento y ejecución de las misiones, operaciones y otras actividades.*

Finalmente dichas actividades y responsabilidades son llevadas a cabo por:

- *La Célula de Coordinación de StratCom (SCC, StratCom Coordination Cell).*
- *El Consejo de Dirección de Política de Stratcom (SCPB, Stratcom Policy Board).*
- *Los grupos de trabajo de StratCom (SCWG, StratCom Working Groups).*
- *El Mando Supremo Aliado en Europa (SACEUR): Es el principal portavoz militar para las operaciones en curso de la Alianza, será responsable de emitir las guías y directrices dentro del Mando Aliado para Operaciones (ACO), incluyendo public affairs militares, INFOOPS y PSYOPS.*



- *El Mando Supremo Aliado de Transformación (SACT)*: responsable de proporcionar el concepto de StratCom y el desarrollo de capacidades, en estrecha coordinación con el ACO.

En un nivel inferior, encontramos a: El portavoz de la OTAN; el asesor de public affairs del Estado Mayor Militar Internacional; la División de operaciones de información del IMS; el jefe de StratCom de SHAPE, ACT StratCom; los mandos conjuntos de la fuerza.

Desarrollar y fortalecer la comunicación en el entorno de la información, será una tarea fundamental en la política de StratCom de la OTAN, lo que permitirá reforzar la coherencia en los organismos de su estructura de comunicación, ya sean civiles o militares; comunicar más eficazmente con otros actores u organizaciones internacionales; hacer un mejor uso de sus recursos; y, fortalecer la comunicación interna de la Alianza. (Vásquez; 2016 p.386)

En el nivel táctico, (base de la pirámide), hay numerosas herramientas y procesos capaces de obtener información útil para la construcción y el desarrollo de las narrativas y la estrategia de información. Conforme ascendemos de nivel, los procesos serán más complejos y conllevan más tiempo, donde muchos expertos en diversas materias (SME<sup>39</sup>) deberán dirigir el análisis y valoración del entorno de la información para desarrollar productos al más alto nivel, es decir, la narrativa y la estrategia de información. La cúspide de la pirámide, en un nivel político, ha de proporcionar las directrices, para que estas sean distribuidas en todos los niveles, garantizando la retroalimentación durante el proceso. (Anexo N°12).

Como podemos observar, la Stratcom de la OTAN, es proceso el cual debe ser considerado como de carácter integrado y sincronizado en todas las etapas<sup>40</sup> del proceso de planeamiento operacional, para garantizar los mayores efectos posibles en el entorno de la información.

---

<sup>39</sup> Subject Matter Experts

<sup>40</sup> Preparación, ejecución y valoración.

La necesidad de StratCom solo se explica en el actual entorno de la información: audiencias globales, imposibles de aislarlas físicamente; enorme velocidad de transmisión; y, alcance global, que alcanza a todas las audiencias y puede tener efectos no esperados o deseados. (NATO SACT; 2015, citado por Vásquez; 2016 p.384)

### 3.7.3 Centro de Excelencia de StratCom

Los Centros de Excelencia (COEs) de la OTAN, si bien no son parte de la estructura de mandos de la Alianza, los COEs son órganos nacionales o internacionales militares que instruyen a los líderes y especialistas en la materia de los países miembros de la Alianza, mediante el desarrollo de doctrina, identificación de LA<sup>41</sup>, la mejora de las capacidades e interoperabilidad, así como la validación de conceptos tras su experimentación.

Dichos COEs, estarán bajo la responsabilidad del Mando Aliado de Transformación (ACT), en coordinación con el Mando Supremo Aliado en Europa (SACEUR). Siendo un organismo especializado en el área funcional y su personal actuará como expertos en la materia, participando en conferencias, doctrina o documentos especializados, oportunidad que les permitirá compartir y difundir la doctrina Stratcom. Al respecto, la principal fortaleza de los COEs radica en su composición, dado que estos son integrados por expertos internacionales de diversos sectores, tanto civiles como militares, así como del mundo académico, y con el empleo de nuevas tecnologías, lo que incluye técnicas virtuales de análisis y toma de decisiones, fomentando así la cooperación internacional.

## 3.8 Resumen Capitular:

La primera afirmación que debemos realizar, es que la comunicación no es solo información pública, sino mucho más. Al respecto, contamos con información asociada a la experiencia doctrinaria de países extranjeros, observando por ejemplo el desarrollo de STRATCOM en la OTAN; cualquier definición de comunicación estratégica deberá comprender los siguientes términos: coordinación, planificación a medio y largo plazo,

---

<sup>41</sup> Lecciones aprendidas.

objetivos claros y medibles, informar, influir y persuadir, audiencias globales, información veraz, y evaluación de resultados; derivado de lo anterior, la comunicación estratégica deberá ser un área de especial consideración, principalmente en cursos de Estado Mayor y academias de Guerra de las FAs, con el fin de que los futuros oficiales puedan asumir el liderazgo en la gestión de operaciones de decepción como parte de una estrategia comunicacional en un comando conjunto bajo situaciones de crisis.

## **CAPITULO IV**

### **PARTICULARIDADES DE LAS OPERACIONES DE DECEPCION EN ESCENARIOS DE CRISIS**

#### **4.1 Antecedentes**

La transformación que han sufrido los conflictos armados a lo largo de la historia ha sido evidente. Al respecto, después de la Segunda Guerra Mundial, y con la aprobación de la Carta de las Naciones Unidas de 26 de junio de 1945 y de los Convenios de Ginebra de 12 de agosto de 1949, los actuales instrumentos jurídicos siguen fundamentado los conflictos armados, realizando una clara distinción entre la situación de paz y la de enfrentamiento armado.

Sin embargo, a pesar de que las normas del derecho militar no han variado sustancialmente, lo cierto es que la naturaleza de los conflictos ha experimentado una transformación radical, pudiéndose constatar que los clásicos enfrentamientos armados entre estados casi han desaparecido, siendo sustituidos por conflictos armados de carácter interno, en los cuales los actores no estatales han alcanzado un protagonismo esencial.

Es por ello, que los nuevos conflictos se caracterizan por su carácter desestructurado, y por dar lugar a una cantidad cada vez mayor de víctimas civiles, siendo librado a través de medios y métodos no convencionales, entre los que se encuentra el terrorismo, los ataques cibernéticos, la propaganda, la manipulación de la información entre otros.

.

Por otra parte, en muchas ocasiones algunos actores buscan alcanzar sus objetivos mediante el empleo de recursos que no implican el uso de la fuerza armada, encontrándose al borde de la legalidad internacional, aprovechando los vacíos jurídicos en beneficio propio y dificultando la identificación de la amenaza y la adecuada reacción por parte del oponente.

Entre estas nuevas realidades que presenta el escenario internacional cobra relevancia la denominada, zona gris; al respecto, en los últimos años ha surgido con fuerza en el ámbito de las relaciones internacionales el término “zona gris” definido como una serie de dinámicas por medio de las cuales diferentes actores utilizan en su propio beneficio las lagunas e indefiniciones que presenta el ordenamiento jurídico internacional para lograr así la consecución de unos determinados fines de carácter estratégico.

El concepto hace referencia a que, existiendo una clara dicotomía entre dos conceptos opuestos (blanco y negro) se constata la existencia de una tercera categoría que resulta difícil de catalogar en uno u otro, por lo que se sitúa en un lugar incierto e indefinido (zona gris) entre ambos.

El conflicto de la zona gris, hace referencia a cualquier enfrentamiento que está más allá de la competencia diplomática estándar, pero que no cruza el umbral de la guerra; es decir, corresponderá a un área distinta entre la guerra y la paz.

Los conflictos de la zona gris pueden incorporar enfoques convencionales y no convencionales. Los ataques de la zona gris a menudo son intencionalmente encubiertos, lo que dificulta la atribución de culpa, y generalmente son realizados por debajo del umbral para justificar una respuesta militar. (Hollander; 2021).

Por lo tanto, la disuasión convencional no podría ser aplicable, dado que no se podría contar con los antecedentes de quién llevaría a cabo los ataques, cuál habría sido la intención de estos y en qué punto un ataque podría ir más allá de la zona gris, siendo esto suficientemente dañino como para que una respuesta violenta sea apropiada.

Zona gris v/s guerra híbrida: A pesar de la superposición conceptual de la "zona gris" y "guerra híbrida", ambos no son sinónimos. La guerra híbrida hace referencia al uso combinado de tácticas convencionales y no convencionales que cruzan la línea de la guerra. Algunas de las tácticas híbridas utilizadas, como la desinformación, podrían estar

en la zona gris. El conflicto de la zona gris son solo las tácticas que no cruzan la línea de la agresión formalizada a nivel estatal.

Por su parte, la guerra híbrida se centra en eventos a nivel táctico, mientras que la zona gris abarca las consideraciones estratégicas a largo plazo de las competencias internacionales. Esta es la razón por la que las tácticas de agresión no convencionales a menudo se discuten como un medio de conflicto de zona gris y guerra híbrida

### Spectrum of Conflict in Unconventional Warfare



Figura 1: Espectro del Conflicto no convencional (Fuente Frank Hoffman<sup>42</sup>)

La figura N°1 proporciona una representación visual del espectro del conflicto y demuestra claramente una diferencia entre la zona gris y la guerra híbrida, donde ambas caen dentro del espectro del conflicto en la guerra no convencional.

Por otra parte, en el ámbito del derecho internacional, la zona gris ha sido empleada tradicionalmente para referirse a aquellas áreas que se sitúan en las áreas colindantes del derecho de la paz y del derecho de la guerra, y en las que sería procedente la aplicación acumulativa de los derechos humanos y el derecho internacional humanitario, garantizando la aplicación de un mínimo de normas humanitarias.

No obstante, el alcance del concepto “Zona Gris” en el ámbito de las relaciones internacionales y, más específicamente, del estudio de las nuevas amenazas en materia de seguridad y defensa, se refiere a la existencia de un espacio intermedio entre dos realidades opuestas, la del conflicto armado y la de la situación de paz, cuya delimitación resulta esencialmente incierta.

<sup>42</sup> Citado por Hanna Hollander; “ ¿Qué es la disuasión de la zona gris? ”, Policy Brief 9, Network for Strategic Analysis, 12 de febrero de 2021.

Y es justamente que dada la ambigüedad e indeterminación propias de este ámbito, permitirá que algunos actores, las utilicen en su beneficio los posibles resquicios del derecho internacional, utilizando una variedad de instrumentos alternativos a la fuerza armada con vistas a la consecución de un fin determinado sin el costo que implicaría el empleo de una fuerza militar.

Al respecto, El Comando de Operaciones Especiales de los Estados Unidos, define la Zona Gris como *“una interacción competitiva entre un Estado y actores no estatales que se encuentra entre la dualidad tradicional entre la guerra y la paz”*; siendo el elemento central de la definición, la dualidad entre la guerra y la paz.

No obstante, esta definición debe ser complementada con un conjunto de elementos adicionales que nos permitan una mejor aproximación al concepto, haciendo referencia a los fines que la impulsan, a los medios empleados, a su naturaleza y a los sujetos que realizan dichas actividades.

De esta forma, la Junta Asesora en materia de Seguridad Internacional del Departamento de Estado de los Estados Unidos, refiere que la zona gris *“se caracterizaría por el uso de técnicas dirigidas a obtener los objetivos estratégicos de una nación y a frustrar los de sus rivales, empleando instrumentos de poder (a menudo de carácter asimétrico y ambiguo) distintos al uso de las fuerzas militares regulares”*.

.

Por su parte Brands<sup>43</sup>, conceptualiza la zona gris como *“una actividad que, siendo por naturaleza coercitiva y agresiva, se encuentra intencionadamente diseñada para mantenerse por debajo del umbral de los conflictos armados convencionales”*.

Por otra parte, la totalidad de las actividades desarrolladas en el ámbito de la zona gris son monopolio de lo que se viene a llamar poderes revisionistas, los cuales buscan alterar algunos de los aspectos que conforman la legalidad internacional, eludiendo por razones de conveniencia, el recurso a la fuerza militar.

---

<sup>43</sup> BRANDS Hal. «Paradoxes of the Gray Zone». Foreign Policy Research Institute, febrero 2016.

Una de las principales características señaladas por Hoffman, dice relación con su naturaleza encubierta e ilegal, manteniéndose debajo del umbral de la violencia armada organizada, incluyendo acciones tales como la perturbación del orden, la subversión política, las operaciones psicológicas, el abuso del derecho y la corrupción económica.

Una característica importante a considerar, corresponde a la incompatibilidad de las acciones que ocurren en la zona gris con el principio de buena fe que rige en las relaciones internacionales.

Es así como la Zona Gris se caracteriza por la presencia de dinámicas de conflicto alejadas de las guerras convencionales, y que podrán incluir medidas que ni siquiera contemplan el empleo de la fuerza armada.

## 4.2 Elementos caracterizadores de la Zona Gris

En la zona gris coexisten un conjunto de métodos diversos en su naturaleza y alcance; por ello debido a la complejidad, ambigüedad y naturaleza emergente, la mejor forma de describirlos es por referencia a las características más destacadas y al contexto en el que se producen.

### 4.2.1 La ambigüedad

Es uno de los elementos más relevantes que caracterizan las actuaciones propias de la zona gris, de hecho, los ejecutores de dichas acciones, buscan intencionadamente la ambigüedad en lo relativo a sus fines y a las medidas emprendidas para su consecución, dificultando así de forma muy significativa la posible reacción por parte del oponente y, en muchas ocasiones, anulándola.

Por otro lado, a pesar de que las actuaciones están pre ordenadas para no traspasar las «líneas rojas» que legitimarían una respuesta armada por parte del adversario, lo cierto es



que para que una situación concreta excediera de lo que es el plano normal y legítimo de las relaciones internacionales y se adentrara en el ámbito de la zona gris se precisaría emplear un cierto nivel de agresión. (Kapusta; 2015, citado por Lanz 2019 p.22).

Por otra parte, el componente jurídico es uno de los elementos básicos en lo que se refiere a los caracteres de ambigüedad y opacidad. Las normas, tanto de ámbito nacional como internacional, convencionales o consuetudinarias, se aplicarían a un supuesto de hecho que se pretende lo más definido y concreto posible, para asociarle a continuación unas determinadas consecuencias jurídicas.

Así, cuando el derecho internacional regula los límites a la amenaza o al uso de la fuerza armada configura un sistema jurídico en el que asigna a los actos que exceden de los límites impuestos una consecuencia jurídica: la ilicitud de tales actos y la activación de los mecanismos de legítima defensa y de seguridad colectiva.

Este conjunto de acciones que se caracterizan por su indeterminación constituye el elemento central del que se aprovechan los actores que operan en la zona gris, explotando las lagunas legales existentes para eludir la responsabilidad de sus actos, de conformidad con las consecuencias jurídicas previstas en la norma, y para minimizar las consecuencias políticas, económicas e incluso militares que pudieran derivarse de sus acciones.

La forma de proceder de los actores se basa en la pretensión de eludir el cumplimiento de las expectativas ordinarias que se derivarían de la interpretación razonable y de acuerdo a la buena fe de las normas y principios legales, y todo ello, a través de una serie de medidas entre las que se encuentra principalmente la instrumentalización de las posibles debilidades o lagunas que puedan hallarse en los marcos normativos existentes, pero que también pueden llegar al incumplimiento frontal de alguna norma internacional.

En todo caso, y este es un factor esencial, el responsable de la planificación de las actividades de zona gris, fundamenta su estrategia en la presunción de que sus rivales no van a romper con su línea de fidelidad y respeto al marco normativo establecido.

Por último, un elemento de especial trascendencia que no debemos dejar de tener presente es la especial vulnerabilidad del sistema jurídico internacional frente a los intentos de desestabilización y de aprovechamiento de las debilidades e incertidumbres que presenta.

#### 4.2.2 Opacidad

Otro elementos importante a considerar, dice relación con la opacidad, dado que la intencionada indefinición de los modos en el actuar del sujeto activo se complementa con el interés de éste en eludir o minimizar su grado de implicación, así como de ocultar las finalidades perseguidas y los métodos de los que se sirve.

Desde esta perspectiva, el actor busca obtener victorias políticas limitadas, evitando llevar a cabo acciones militares explícitas, que resultarían más sencillas de identificar y de responder adecuadamente por parte del adversario, resultando habitual el recurso a operaciones de baja visibilidad, tratando en la medida de lo posible de no dejar huella.

Para favorecer su opacidad las estrategias utilizando medios como ataques cibernéticos, propaganda política, agitación social, coacción económica, sabotaje tecnológico, o empleo de fuerzas formalmente ajenas.

En este contexto, el empleo de medios militares adquiere un protagonismo secundario, quedando limitado a un papel fundamentalmente simbólico, con intención coercitiva, utilizándose para señalar, intimidar y marcar territorios; y excepcionalmente para respaldar a actores que sí recurren a la fuerza y en ocasiones a gran escala en el marco de una guerra por delegación.

#### 4.2.3 Intencionalidad

La ambigüedad y opacidad de las actuaciones desarrolladas en la zona gris, son circunstancias intencionadamente buscadas por sus responsables, extendiéndose al alcance los resultados pretendidos, con el objetivo de impedir una respuesta eficaz del adversario y su finalidad estratégica; resulta relevante hacer mención a la importancia del ánimo fraudulento como parte de su intencionalidad que caracterizará la actuación del actor en las acciones de zona gris.

De esta forma podemos identificar una contravención del principio de la buena fe que debe regir en las relaciones internacionales como uno de los elementos relevantes del concepto. Si bien, las actuaciones en la zona gris, tratan de evitar traspasar los límites establecidos, no pueden catalogarse como manifestaciones regulares y legítimas, siendo precisamente la transgresión del principio de buena fe el elemento que impide otorgarles tal consideración.

Pues bien, el ejercicio abusivo del derecho, buscando de forma interesada la aplicación de categorías y de consecuencias jurídicas distintas a las que se derivarían de la aplicación regular de las normas y principios que rigen el orden internacional, constituye precisamente el fundamento de la actuación de los actores de zona gris.

En otro orden de cosas, cabe señalar que la finalidad perseguida por el sujeto activo puede ser de muy diversa naturaleza: entre otras, la subversión del orden establecido en un país concreto, la anexión de un territorio, el reconocimiento internacional de una situación concreta, o el debilitamiento de las naciones «enemigas». En todo caso, los beneficios estratégicos que se persiguen por esta vía se aproximan a los que podrían derivarse de una victoria en el campo de batalla.

#### 4.2.4 Gradualidad

La forma de consecución de los objetivos a desarrollar en la zona gris son de carácter gradual, planificada y secuencial mediante pasos graduales que aseguran la consecución del objetivo estratégico perseguido por parte de los actores que realizan dichas acciones en dicha zona.

El uso gradual de diferentes instrumentos facilitará la consecución de los objetivos propuestos, a la vez que dificultará la reacción del adversario, al que obliga a enfrentarse a un conjunto heterogéneo de actividades hostiles en mayor o menor medida, pero que individualmente consideradas nunca superan el umbral de la agresión armada.

#### 4.2.5 Relevancia del uso de las nuevas tecnologías

Si bien, muchas de las actividades desarrolladas en la zona gris (propaganda, influencia política, económica o la desestabilización), son elementos que se encuentran presentes en el ámbito de los conflictos armados, el desarrollo de los sistemas tecnológicos, así como de los medios de comunicación y redes sociales, incrementará exponencialmente las posibilidades de éxito de las actividades de dicha naturaleza en la zona gris, colocando al adversario en un escenario de vulnerabilidad.

El desarrollo e implementación de nuevas tecnologías, permitirán explotar de forma muy eficaz los resultados de las acciones llevadas a cabo por cualquier otro medio, contribuyendo de forma decisiva al éxito global en la consecución de los objetivos estratégicos pretendidos.

La inmensa mayoría de las actividades que se llevan a cabo en las sociedades modernas se caracterizan por mantener una altísima dependencia a sus sistemas informáticos, revelando vulnerables. Lo anterior ha dado lugar a que la seguridad de tales sistemas se haya convertido en una de las principales prioridades de los gobiernos, convirtiéndose el ciberespacio en uno de los medios más propicios para el desarrollo de acciones de zona gris.

#### 4.2.6 Desigualdad intrínseca

La desigualdad es una circunstancia que, a la vez que constituye la causa generadora de estas dinámicas, condiciona de forma importante su desarrollo; de esta forma, los actores que recurren a estos procedimientos se encuentran en una situación de inferioridad frente a sus oponentes, recomendando no acudir al uso de la fuerza, y decantándose en su lugar el empleo de procedimientos que, aunque de naturaleza más indirecta, les permitiría obtener unos beneficios suficientes para la consecución de sus fines.

Esta desigualdad se muestra en un plano radicalmente opuesto, centrándose en el hecho de que los Estados occidentales se encuentran más vinculados al cumplimiento de las normas tanto nacionales como internacionales, tanto por la exposición a la opinión pública, así como por la vigencia de ciertos valores éticos, que otro tipo de Estados o que ciertas organizaciones no presentan.

Dicha circunstancia determina que el margen de acción o de respuesta de los primeros resulte mucho más reducido, lo que genera una situación de desventaja en las acciones desarrolladas en zona gris del que indudablemente se benefician los Estados y grupos no estatales que lo promueven. Por esta razón, Schmitt<sup>44</sup> acuñó el término “*asymmetric lawfare*” para definir el uso de técnicas de zona gris, que tiene su fundamento en el hecho de que los países comprometidos con la aplicación regular de las normas del ordenamiento jurídico internacional son mucho más reticentes a la hora de aplicar tales estrategias.

#### 4.2.7 Dificultad de respuesta

La capacidad militar de un determinado Estado se revela absolutamente ineficaz para poner freno a las amenazas surgidas en este ámbito. Al actuar al margen de la lógica binaria (Guerra-Paz), los actores que impulsan las acciones en zona gris, eluden la superioridad militar y tecnológica de sus rivales y les fuerzan a hacer frente a la situación

---

<sup>44</sup> SCHMITT, Michael N. «Grey Zones in the International Law of Cyberspace». The Yale Journal of International Law. Octubre de 2017.

en un ámbito que les causa incertidumbre en lo relativo a la identificación de la naturaleza de la amenaza y a la definición de las posibles respuestas.

#### 4.3 Zona gris, guerras híbridas y amenazas híbridas

Durante los últimos años se han incorporado nuevos elementos en ámbito de los conflictos y estados de crisis; al respecto surgen los conceptos de guerra híbrida y de amenaza híbrida.

El primero de estos conceptos (Guerra Híbrida) está precisamente relacionado con el concepto de zona gris, en la medida en que el actor explota los elementos de opacidad, ambigüedad e indeterminación, llevando a cabo acciones que normalmente se mantienen en el límite del conflicto, pero traspasando ocasionalmente dicho límite.

Al respecto, Morales (2017), define la guerra híbrida como: *“La conjunción de actividades planeadas, coordinadas y controladas de forma centralizada, que incluye tanto acciones convencionales como no convencionales, llevadas a cabo por actores militares y no militares, y que se desarrollan en ámbitos como el conflicto tradicional, las operaciones de inteligencia e influencia, la seguridad económica y financiera, la seguridad energética y el ciberespacio”* (Morales; 2017, citado por Lanz; 2019 p.33).

Por su parte, Hoffman<sup>45</sup> (2007), refiere que los actores de la guerra híbrida combinarían medios de guerra convencionales, tácticas irregulares, terrorismo y criminalidad en sus operaciones, con el objetivo de: “aunar la alta letalidad y poder destructivo de un conflicto estatal, con el fanatismo y el prolongado fervor de la guerra irregular” (Hoffman; 2017, citado por Lanz; 2019 p.33).

---

<sup>45</sup> HOFFMAN, F. G. «Conflict in the 21st Century: The Rise of Hybrid Wars». Potomac Institute for Policy Studies, 2007, p. 38.

Algunos autores como Carment<sup>46</sup> (2018), consideran que tanto el concepto de Guerra Híbrida como el concepto de Amenaza Híbrida, formarían parte de una misma estructura, en la cual la zona Gris haría referencia a los objetivos estratégicos, mientras que la guerra híbrida implicaría la materialización de tales estrategias en un nivel táctico, empleando medios preferentemente fuera de la línea de conflicto, pero también, de ser ello necesario, otras medidas que impliquen ya el uso de la fuerza, traspasando dicha línea. (Carment; 2018, citado por Lanz; 2019 p.33).

Derivado de lo anterior, podemos señalar que: “aunque la explotación de las zonas grises no requiere específicamente del uso de mecanismos propios de la guerra híbrida, en muchas ocasiones la materialización de los objetivos estratégicos perseguidos aconsejará la adopción de tales medidas como complemento a las actividades no convencionales que las han precedido”.(Lanz; 2019).

Al respecto, podemos observar que tanto la amenaza como la guerra híbrida, comparten capacidades comunes, militares y no militares, que le habilitan para desarrollar acciones en diferentes escenarios, o una como continuación de la otra, en función de la estrategia elegida.

Derivada de esta similitud de medios y tácticas empleadas, surge la necesidad de que estos conceptos puedan ser abordados desde la perspectiva del derecho internacional, dado que si bien ambos fenómenos son sustancialmente iguales, el adversario empleará argumentos jurídicos con el fin de legitimar su propio comportamiento y así incrementar su capacidad de acción, a la vez que intentará deslegitimar las acciones de su rival, reduciendo así su libertad de acción.

Al respecto, tanto las situaciones de conflicto como la guerra híbrida, serían consideradas dos categorías específicas dentro de las tácticas híbridas de las cuales un Estado puede valerse para alcanzar sus objetivos estratégicos.

---

<sup>46</sup> CARMENT, D. «War's Future: the risks and rewards of grey-zone conflict and hybrid warfare». Canadian Global Affairs Institute, octubre 2018, p. 1.

La diferencia entre las dos categorías se centraría esencialmente en el hecho de que el conflicto híbrido no implicaría de ningún modo el uso de la fuerza armada, empleando una serie de acciones de carácter político, económico, diplomático o propagandístico; mientras que la Guerra Híbrida, sí se contemplan actuaciones de uso de fuerza, en conjunción con otras de distinta naturaleza como las anteriormente apuntadas.

En los ámbitos normativos de actuación de las estrategias de zona gris, uno de los elementos esenciales que caracterizan sus estrategias, son la explotación intencionada de las normas y principios internacionales con el fin de alterar su aplicación regular y eludir las consecuencias jurídicas que se asociarían naturalmente a su actuación.

Y es por este motivo que las operaciones de zona gris son desarrolladas en cualquier ámbito del ordenamiento jurídico, operando tanto en el derecho nacional como internacional. Sin embargo, aun cuando podemos reconocer la inexistencia de límites de actuación, podemos destacar tres marcos normativos que, por la propia naturaleza de las estrategias de zona gris, resultan más relevantes desde la perspectiva jurídica: el *ius ad bellum*<sup>47</sup>, el *ius in bello*<sup>48</sup> y el ámbito de derechos humanos. Estos directamente relacionados con la evidente vinculación que tienen todos ellos con el elemento de dualidad entre el conflicto y la paz, y que caracteriza el concepto de zona gris.

#### a. El *ius ad bellum*

La trasgresión de las normas reguladoras del uso de la fuerza, es el elemento central del concepto de las estrategias de zona gris, en la medida en que el propósito último de las mismas no es otro que el de eludir las consecuencias que se derivarían de la aplicación de sus disposiciones a las actividades que se desarrollan en este ámbito.

---

<sup>47</sup> ***Ius ad Bellum*** es el término utilizado para referirse a la rama del derecho que define las legítimas razones que un Estado tiene para entrar en guerra y se enfoca en ciertos criterios que para hacer la *guerra justa*.

<sup>48</sup> ***Ius in bello***, es un término usado para referirse a la rama del derecho que define las prácticas aceptables mientras se está en guerra (Reglas de la guerra o Derecho de guerra) y sus disposiciones se aplican a todas las partes en conflicto, independientemente de los motivos del conflicto y de la justicia de la causa defendida por una u otra parte (*Ius ad Bellum*);



Al respecto, la Carta de las Naciones Unidas prohíbe expresamente a los Estados recurrir a la amenaza o al uso de la fuerza contra la integridad territorial o la independencia política de otro Estado, prohibición esta que solo admite como excepción el principio de la legítima defensa individual y colectiva, en los términos y condiciones establecidos.

Al respecto, el elemento central que define el concepto de legítima defensa es la existencia previa de un ataque armado, pues sin la concurrencia de este elemento cualquier tipo de acto de respuesta militar contra una actuación concreta de un tercer Estado habría de considerarse contraria a las disposiciones de la Carta y, por tanto, ilegal y no permitida.

Es por ello, que las técnicas empleadas en el ámbito de las actividades de zona gris, por definición, no han de traspasar nunca el límite que implica la existencia de un ataque armado.

Desarrollando sus actividades por debajo de dicho umbral, lo que les permitirá realizar actos que entran de lleno en la amenaza o el uso de la fuerza en sentido amplio, pero al no tener el carácter de ataque armado, no generarán una respuesta militar del oponente, toda vez que el derecho no le reconoce al sujeto pasivo de la acción la facultad de actuar en legítima defensa en las mencionadas circunstancias.

#### b. El ius in bello

El concepto de zona gris opera en el margen de la paz y el conflicto, de forma que los actores intervinientes, tratarán precisamente de eludir que sus actividades crucen el umbral de intensidad que permita calificar y reconocer dichas acciones como un conflicto armado. Por este motivo, un desarrollo estricto del concepto permitiría concluir que el ámbito de aplicación del DIH<sup>49</sup> sería ajeno por completo a su margen material de actuación. Sin embargo, la utilidad de explotar las ambigüedades y debilidades de la norma, permitirían que estas acciones desarrolladas en la zona gris, puedan ser

---

<sup>49</sup> Derecho Internacional Humanitario.

empleadas con éxito para obtener ventajas estratégicas en el marco de aplicación del ius in bello.

Dentro del aludido marco se pueden distinguir dos líneas diferentes de actuación según la naturaleza y alcance de los intentos de abusar del sistema normativo establecido.

La primera categoría, hace referencia a la noción general que se ha expuesto sobre la zona gris, en la cual se pueden incluir todas las actuaciones dirigidas a explotar las ambigüedades que presenta la norma, todo ello en contra de las exigencias de la buena fe, y al objeto de conseguir el objetivo estratégico perseguido.

Al respecto, la existencia de importantes puntos oscuros e incertidumbre en la aplicación de la norma, unida a la ventaja estratégica que puede derivarse del reconocimiento de una eventual inmunidad frente a los ataques de una persona que realice cierto tipo de actividades “fronterizas” entre la participación directa e indirecta en las hostilidades, constituyen un núcleo perfecto para su explotación por parte de los actores de la zona gris.

Una segunda categoría o línea de actuación está integrada por aquellas acciones que no tratan de explotar directamente las ambigüedades de la norma, sino más bien, el compromiso de los sujetos pasivos de la acción con su cumplimiento, junto a la superior exposición de estos a las críticas que pudiera generar una determinada respuesta por parte de la opinión pública o de la comunidad internacional.

Este tipo de actuación explota el ámbito de la asimetría legal a la hora de cumplir las obligaciones internacionales entre algunos actores no estatales y la inmensa mayoría de los Estados que conforman la sociedad internacional, esta desigualdad podría llegar a incrementarse de forma significativa en el caso de los países occidentales, dada la mayor dependencia que tienen respecto de las críticas públicas que generan sus acciones.

### c. El ámbito de los derechos humanos

Las actividades desarrolladas en la zona gris buscan evitar traspasar la línea que da lugar a la existencia de un conflicto armado y a la correspondiente aplicabilidad del DIH<sup>50</sup>, ámbito normativo derivado de la aplicación a las acciones destinadas a contrarrestar tales acciones por parte de un Estado.

Las características propias de las normas del DIH, determinan que su ámbito material de aplicación, se extienda única y exclusivamente a las situaciones en las que exista conflicto armado, por lo que sus disposiciones: *“únicamente rigen cuando se producen los presupuestos previstos en las mismas normas internacionales humanitarias”* (Rodríguez & Prieto<sup>51</sup>; 2017, citado por Lanz; 2019 p.37).

Como consecuencia de ello, tanto las acciones de zona gris que no alcancen la intensidad de la violencia ni, en el caso de los conflictos armados no internacionales, el nivel de organización requerido, como las posibles respuestas planteadas por el oponente, han de ser tratadas necesariamente bajo la óptica del derecho de los derechos humanos.

De esta forma, a pesar de las complejidades que presentan las amenazas híbridas, no se puede concluir que los actores que operan en la zona gris actúen en un ámbito sin regulación legal, declarando expresamente que resultarán en todo caso de aplicación las normas, tanto del ordenamiento interno como del derecho internacional correspondientes en función de la materia y, entre ellas naturalmente, las relativas a los derechos humanos. (Lanz; 2019 p.38).

La relevancia de las operaciones en la zona gris en este ámbito jurídico es consecuencia precisamente del deseo de sus actores de evitar verse involucrados en acciones que traspasen el límite de la acción armada, lo que determina que el paradigma aplicable a la

---

<sup>50</sup> Derecho Internacional Humanitario.

<sup>51</sup> Rodríguez Villasante y Prieto, J. L. «Ámbito de aplicación del derecho internacional humanitario, tipología y delimitación de los conflictos armados». En Derecho Internacional Humanitario. Tirant lo Blanch, 2017, p. 119.

regulación material de las acciones sea el propio de las operaciones de seguridad pública y no el de los conflictos armados.

Al respecto, a diferencia entre la actuación en uno u otro ámbito es ciertamente apreciable, toda vez que evidentemente el alcance del uso de la fuerza y las condiciones que rigen su empleo difieren en uno u otro caso.(Lanz; 2019 p.39). De esta forma, el uso de la fuerza propia de los conflictos armados convencionales, se restringe de forma significativa y el alcance de los principios de necesidad y proporcionalidad llega a ser muy diferente.

Por otro lado, la aplicabilidad de las disposiciones del derecho de los derechos humanos (principalmente asociadas a misiones llevadas a cabo por las Fuerzas Armadas) se ha revelado como un terreno ideal para el desarrollo de operaciones de lawfare, las cuales unidas al empleo de la propaganda y manipulación informativa, conceden a los actores de zona gris una oportunidad para desacreditar las operaciones de las fuerzas armadas rivales condicionando su actuación futura.

#### 4.4 La Disuasión

Es probable que a la hora de frenar los intentos de los actores de zona gris, el concepto clásico de disuasión propio de la guerra fría, quizá no sea aplicable dado que este se orientaría a la presencia de países en conflicto y no a grupos no estatales, como es el caso en el cual actúan los actores de la zona gris.

Al respecto, Hollander (2021); señala que la disuasión consiste en prevenir la guerra, no siendo una solución a largo plazo para un entorno de seguridad hostil; sin embargo podría adoptar un enfoque basado en amenazas para convencer a los estados opuestos de que la acción agresiva no es lo mejor para ellos.

La disuasión se puede conceptualizar de varias formas:

*“La primera, orientada a disuadir a los estados mediante la negación, la cual ocurre cuando un estado cuenta con capacidades sólidas que por las cuales, el enemigo no podría superar o que el impacto del ataque se reduciría o retrasaría significativamente. La segunda orientada a la disuasión por castigo, la cual se presentaría cuando un estado agresor elige no atacar porque cree que incluso si logran su objetivo, estarían sujetos a castigos tales como sanciones o un contraataque que sería más costoso que lo que se obtuvo con el ataque inicial”.*  
(Hollander<sup>52</sup>; 2021)

La adopción de medidas de uso de la fuerza, por parte de un Estado puede ser un terreno propicio para la utilización de nuevas estrategias de zona gris, las cuales perseguirían deslegitimar tales actos en el plano de las relaciones internacionales y en el ámbito de la opinión pública.

Derivado de lo anterior, emerge un nuevo término: “*Grey Deterrance*”; referido específicamente a las actividades de zona gris, el cual consideraría el desarrollo de un sinnúmero de acciones, entre las que se incluirían tanto las de carácter informativo como las operaciones que incluso podrían implicar el uso de la fuerza militar, las cuales podrían emplearse para contrarrestar las estrategias de zona gris, fundamentalmente mediante la alteración del análisis coste/beneficio del que parten los actores de tales estrategias al diseñarlas. (Lanz; 2019 p.45)

La implementación de mecanismos de disuasión, identificando y analizando las amenazas y propósitos de los actores implicados, permitirán contrarrestar estas acciones, desacreditando y deslegitimando los intentos de manipulación por parte del “adversario gris”.

---

<sup>52</sup> Hannah Hollander es estudiante de maestría en el Departamento de Estudios Políticos de la Queen's University y oficial subalterno de las Fuerzas Armadas Canadienses. tiene una licenciatura con honores en Ciencias Políticas del Royal Military College of Canadá. También es miembro de Women in International Security Canadá (WIIS-C). Pericias: Diplomacia multilateral, Guerra irregular, Dinámica de seguridad interseccional.

#### 4.5 El desarrollo de políticas de información eficaces

Uno de los escenarios más importantes en los que se libra la lucha contra las amenazas de zona gris es el de la información, dado que quienes las promueven tratan de imponer una narrativa afín a sus intereses, en la que los medios de información tradicionales cumplen un rol esencial. Por tal razón, el diseño de estrategias que permitan responder con eficacia a tales intentos de distorsión de la realidad resulta absolutamente esencial.

En un plano estrictamente jurídico, una adecuada reacción contra las estrategias de zona gris, deberían considerar aspectos tales como el cumplimiento de las normas y el respeto al principio de la buena fe; al respecto debemos tener presente que siempre han existido lagunas, incertidumbres y ambigüedades en las normas que integran el ordenamiento jurídico internacional, como consecuencia de la necesidad de alcanzar un consenso entre los Estados cuando se trata de aprobar una norma convencional.(Lanz; 2019 p.46)

En efecto, la estrategia se orienta a hacer valer una interpretación favorecedora de un determinado interés nacional, sino de torcer el alcance de una norma o conjunto de normas, alterando así las categorías normativas preestablecidas de tal forma que se consiga eludir la consecuencia jurídica prevista por el ordenamiento jurídico.

Los Estados afectados por actuaciones en la zona gris, contarán con la posibilidad de oponerse con todos los medios jurídicos y comunicacionales a su alcance, a esta nueva interpretación que afecta a las categorías legales establecidas, haciendo valer sus puntos de vista y evitando así la consolidación de la situación, contando además con la opción de recurrir a esas mismas técnicas de zona gris, para contrarrestar las técnicas del oponente, o para alcanzar los objetivos estratégicos propios en otras áreas.

No obstante, la mejor opción para un Estado comprometido con el orden internacional imperante, es la de respetar el principio de la buena fe en las relaciones internacionales, velando por el estricto cumplimiento de las normas en todo momento.

#### 4.6 Las contramedidas

La ausencia de un poder coercitivo equiparable al ejercido por el Estado en el ámbito interno, determina que en el caso de que se verifique la existencia de un hecho internacionalmente ilícito atribuible a un tercer Estado, en las condiciones a las que nos hemos referido con anterioridad, el Estado afectado, podrá legítimamente adoptar de forma unilateral las medidas necesarias para hacer cumplir el derecho internacional.

En atención a su ejercicio, las contramedidas constituyen una manifestación de la autoprotección por un Estado del propio derecho, cuando ha sido víctima por otro u otros Estados. En atención a su finalidad, las contramedidas presuponen la existencia de una medida anterior de otro Estado, constitutiva de un hecho ilícito, frente a la que reacciona el Estado afectado. (González, J. & Sánchez L. & Saenz de Santamaría P<sup>53</sup>.; 2004, citado por Lanz; 2019 p.49)

Como resultado de lo anterior, las contramedidas serán consideradas actuaciones unilaterales emprendidas por un Estado como reacción a un hecho internacionalmente ilícito cometido por otro estado, y con la finalidad de imponer coercitivamente el respeto de su derecho.

No obstante, la legitimidad de estas medidas unilaterales se encuentra sometida al cumplimiento de las siguientes condiciones: Requerimiento previo al Estado infractor para que cese en su conducta criminal, limitación de la medida al Estado infractor; proporcionalidad de la medida a la gravedad de la infracción; consideración de la incidencia de la medida sobre el nivel de vida de las poblaciones afectadas, los intereses de los particulares y de los Estados terceros.

En consecuencia, una de las vías más eficaces para hacer frente a las acciones de zona gris que impliquen la comisión de hechos internacionalmente ilícitos es la adopción de contramedidas por parte de los Estados afectados contra el infractor. (Lanz; 2019 p.49)

---

<sup>53</sup> GONZÁLEZ CAMPOS, Julio D.; SÁNCHEZ RODRÍGUEZ, Luis I.; ANDRÉS SAENZ DE SANTAMARÍA, Paz. Curso de Derecho Internacional Público. Thomson Cívitas, 2004, p. 403.

#### 4.7 El lawfare defensivo

Considerando el objetivo principal de los ejecutores de actividades en la zona gris, al generar un escenario legal que permita el desarrollo de sus acciones, anulando la capacidad de respuesta del adversario, la vía para afrontar dichas amenazas, se orientarían al desarrollo de medidas preventivas que permitan identificar las amenazas y contrarrestarlas de forma efectiva.

Derivado de lo anterior, cobra relevancia el concepto de lawfare, referido a los aspectos defensivos del uso del derecho como arma; al respecto, Kittrie<sup>54</sup> se refiere a este concepto como: *“El uso del derecho para obtener los mismos o similares efectos que se obtendrían por medio de una acción militar convencional, siempre que la parte que utilice el derecho de esta forma actúe impulsada por la intención de destruir o debilitar a su oponente”*, es decir por las propias acciones desarrolladas en la zona gris. (Kittrie; 2016, citado por Lanz 2019 p.50)

Por otra parte, el abuso del derecho, se orienta al uso del derecho como arma, y con la intención deliberada de la violación de las normas; instrumentalizando el derecho, y considerándolo una parte esencial de la zona gris, en particular por sus características.

Como podemos observar, el uso del derecho como arma es un elemento importante de las estrategias de la guerra híbrida, motivo por el cual, el desarrollo de estrategias orientadas a contrarrestar el uso de tales tácticas, serán esenciales. De hecho, se ha señalado expresamente al lawfare como una *“técnica específica de la guerra híbrida”*. (Muñoz & Bachmann<sup>55</sup>; 2016, citados por Lanz; 2019 p.51).

---

<sup>54</sup> KITTRIE, O. F. Lawfare: Law as a Weapon of War. Oxford University Press, enero de 2016, p. 8.

<sup>55</sup> MUÑOZ MOSQUERA, A. y BACHMANN, S. D. «Lawfare in Hybrid Wars: The 21st Century Warfare». Journal of international humanitarian legal studies. N.º 7. 2016, pp. 63-87.



#### 4.8 La adopción de medidas extraordinarias

La intensidad de los actos de agresión del adversario, puede llevar a la adopción de medidas que impliquen la pérdida o limitación de las libertades de los ciudadanos, tales como la libertad de expresión, la libertad de reunión y de asociación, entre otras.

Sin embargo, los elementos que justifican la adopción de las referidas actuaciones se reservan para situaciones extremas; no obstante en las situaciones en las que las amenazas derivadas de las acciones en la zona gris den lugar a una amenaza para la seguridad nacional, el Estado afectado podría limitar el ejercicio de ciertos derechos y libertades de los ciudadanos con el objetivo de neutralizar dicha amenaza.

Sin embargo, la adopción de medidas restrictivas de derechos y libertades de los ciudadanos, si bien es una posibilidad que no resulta en sí mismo ilícita, no parece ser una opción admisible para algunos Estados, salvo en casos extremos.

#### 4.9 La Crisis de Ucrania; Grupos de Autodefensa en Crimea.

Ucrania a partir de la década de 1990, se reconocía como una de las repúblicas post-soviéticas más estable desde el punto de vista político, económico y social; no obstante en la actualidad se ha convertido en una zona inestable, plagada de conflictos armados y resentimientos nacionalistas alentados en cierta medida y, sobre todo, en sus inicios, desde fuera de sus fronteras, y que a la fecha cuenta con más de 5.000 muertos y un millón de desplazados como consecuencia de la guerra.

Los antecedentes del actual conflicto, se remontan al año 2014, luego de las manifestaciones ocurridas en la Plaza Maidán de Kiev (2013), producto de la negativa del presidente Víctor Yanukovich de firmar el Pacto de Asociación con la Unión Europea, iniciándose un proceso de enfrentamientos dentro de la sociedad ucraniana.

El ambiente interno se polarizó generándose una tensión política luego de la instauración de un nuevo gobierno *de facto*, encabezado por el primer ministro Oleksander Turchinov, quien en lugar de avanzar en un proceso de negociación y de pacificación nacional, radicalizó las posturas de condena contra el expresidente Yanukovich, así como las acusaciones a Rusia por apoyar los procesos secesionistas en el Este del país. (Sánchez<sup>56</sup>; 2016 p.471).

Al respecto, la conformación del nuevo ejército nacional, conocido como Guardia Nacional, demostró la parcialidad de las nuevas autoridades de Kiev, cuyo propósito más que orientarse a restablecer la paz y el orden en las regiones en conflicto, se orientaban a recuperar las ciudades del Este que se habían convertido en el cuartel general de las fuerzas rebeldes separatistas. Estas fuerzas rebeldes pro-rusas, se autodenominaban "*milicias de autodefensa*", las cuales reclamaban la separación definitiva o la federalización del país. Iniciándose de esta forma, un conflicto interno sin precedentes en Ucrania.

Rusia, a partir de la doctrina Gerasimov, habría asumido una disminución en su poderío bélico característico de la guerra fría, habría diseñado nuevas formas de mantener su status, siendo una de estas formas la denominada guerra no lineal, con la presencia de nuevas de empleo de las fuerzas fuera de los campos de batalla tradicionales pero dentro de los nuevos escenarios políticos y geopolíticos.

La esencia de las tácticas de Rusia fue precisamente evitar el empleo de las fuerzas regulares tanto como fuese posible, asegurando que cualquier enfrentamiento que tuviera lugar se realizara en los términos que a ellos le convenían. Con este fin, mezclaron el uso de una variedad de activos, con la aplicación de políticas operaciones, entre ellas las *aktivnye meropriyatiya* (medidas activas) de la época soviética (Madeira, 2014).

---

<sup>56</sup> Pablo Telman Sánchez Ramírez; Profesor-investigador del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, campus Ciudad de México.

Al respecto, el propio Jefe del Estado Mayor del Ejército Ruso Valerii Gerasimov, en un artículo del año 2013, señaló que *“el papel de los medios no militares para lograr objetivos políticos y estratégicos ha crecido y, en muchos casos, han excedido el poder de las armas en su efectividad”* (Gerasimov, 2013).

Como se puede observar, esta nueva forma de actuar refleja el desarrollo de una capacidad habitual soviética, que es la de subvertir el orden público sin la necesidad de empleos militares de manera tradicional. El ejemplo actual es Ucrania y el levantamiento del secesionismo en la región de Donbas, una región económicamente importante, reclamada por el Kremlin como parte del llamado *“Mundo Ruso”*, revelaría las motivaciones del Presidente Vladimir Putin referidas a los intereses rusos en aquellos lugares donde existiera un ruso parlante. (CEEAG; s.f.)

Lo que se pudo apreciar en Ucrania, pudiese vincularse a lo que se denomina un conflicto híbrido, comprobándose la presencia en esta región de los llamados por Vladimir Putin los grupos de autodefensa, denominados también *“hombres de verde”*.

Al respecto, en el conflicto Híbrido las partes se abstienen del uso abierto de la fuerza armada, empleando una combinación de intimidación militar y explotación de vulnerabilidades económicas, políticas y otras para perseguir sus objetivos, siendo la amenaza híbrida, un fenómeno resultante de la interconexión de diferentes elementos que conforman una amenaza compleja y multidimensional como fuese lo ocurrido en Crimea.

Como se puede observar, este fenómeno refleja la presencia de una nueva era en la cual las guerras ya no se declaran y una vez iniciadas proceden de acuerdo a una hoja de ruta desconocida; la cual, en cuestión de meses e incluso días, podría llegar a transformarse en un escenario de feroz conflicto armado, convertirse en víctimas de la intervención extranjera y hundiéndose en un escenario de caos, catástrofes humanitarias y guerra civil. (Galeotti; 2015 p.1)

#### 4.9.1 Los Hombres de Verde

El 27 de febrero, la KSO y la infantería naval tomaron el edificio del parlamento de Crimea generando un bloqueo a Ucrania; observándose la presencia de hombres con modernos uniformes sin insignias y armas rusas; al respecto, Moscú negaría inmediatamente de que se tratara de sus tropas.

¿Fueron mercenarios, podrían ser vigilantes de Crimea, o fue esto alguna aventura no autorizada por un comandante local?

Esta maskirovka<sup>57</sup> deliberada, u operaciones de engaño, fue suficiente para dar a los rusos y a sus aliados locales el tiempo suficiente para asumir posiciones de mando en Crimea, incluyendo el bloqueo de las guarniciones ucranianas, de modo que incluso que si se les hubiera ordenado luchar, habrían estado en una situación muy posición débil. “En última instancia, se rindieron después de, a lo sumo, el uso demostrativo de algunas granadas de gas lacrimógeno, y Rusia pudo apoderarse de Crimea sin una sola víctima mortal”. (Howard y Pukhov, 2014).

Las razones del éxito fueron varias:

- El nuevo gobierno de Kiev ya estaba en desorden y desconfiaba de sus comandantes militares, algo que Moscú podría alentar.
- Los rusos no solo tenían buenas tropas ya en teatro, y la oportunidad encubierta de presentar más si así lo necesitara, también contaban con una población local que los apoyaba ampliamente.
- La Fuerzas ucranianas, por el contrario, en gran parte no estaban preparadas para el combate, dispersas en guarniciones más pequeñas, desmoralizadas y en algunos casos simpatizantes o sobornado por los rusos.

---

<sup>57</sup> Operación de Decepción.

- La policía local e incluso el SBU<sup>58</sup> fueron penetrados por los rusos, mientras que había amplios aliados dentro de la élite política y criminal de Crimea para proporcionar tanto testaferros obedientes como un suministro de "*milicias locales de autodefensa*".

Para Moscú, estas eran las condiciones evitaron la necesidad de desestabilizar el objetivo antes de la intervención, permitió a Rusia librar una guerra de información preventiva para sentar las bases de su misión, y permitió usar sus tropas para afirmar y mantener un hecho consumado casi incruento con, si no con negabilidad, al menos un grado de ambigüedad. Si bien en términos militares, la operación fue un éxito, el ejército fue simplemente una parte de la campaña política.

El conflicto en Ucrania visibilizó un nuevo estilo de guerra, el cual busca apoyarse en múltiples choques militares y no militares para paralizar al enemigo y romper su voluntad de resistir, depende sobre todo de una clara y clara comprensión precisa del contexto político en el que operará.

Por su parte, Vladimir Putin apostó sobre Crimea, al respecto, el Kiev sería incapaz de responder de manera significativa y a tiempo, considerando que la consternación occidental probablemente disminuiría pronto, sobre todo ante la presencia del surgimiento de nuevas crisis y desafíos, dirigiendo su atención a otros lugares, y probablemente tenía razón. Sin embargo, la victoria sin esfuerzo en Crimea, se extralimitó peligrosamente en su posterior intervención en Ucrania continental.

Derivado de lo anterior, podemos concluir que el estado ruso ganó la "*guerra militar*" para crear el estado de Novorossiya o Nueva Rusia. Ganó la "*guerra de inteligencia*" para apoyar las operaciones. Incluso tuvo éxito en la "*guerra de la información*" para socavar el entusiasmo occidental por la participación directa.

Tácticas, técnicas y procedimientos identificados en el conflicto de Ucrania, 2013-2014

---

<sup>58</sup> Servicio de Seguridad de Ucrania.

- Se pudo identificar una organización política dentro de la región del conflicto para crear y sostener partidos políticos, sindicatos y grupos paramilitares prorrusos.
- Se reconoció el Reclutamiento y apoyo de SPETSNAZ regionales.
- Surgimiento de un nuevo actor: "*hombrecitos verdes*": agentes no identificados para organizar y liderar protestas y operaciones paramilitares.
- Importación de paramilitares cosacos, chechenos, serbios y rusos "voluntarios".
- Negación persistente (en lugar de plausible) de las operaciones rusas, incluso en el rostro de la evidencia fotográfica y los testimonios de primera fuente.
- Dominación de la televisión, la radio y las redes sociales mediante el uso de operativos altamente capacitados, incluidos "hacktivistas" y aparentemente independientes blogueros pendientes; uso de la televisión Russia-Today como una herramienta eficaz de propaganda; y empleo de actores profesionales que se presentan a sí mismos como ucranianos prorrusos.
- Empleo del chantaje, soborno, intimidación, asesinato y secuestro contra opositores políticos regionales y funcionarios gubernamentales, incluidos policías y oficiales militares.
- Activación de "*columnas de socorro*" para importar armas, soldados, equipo y suministros a las fuerzas prorrusas
- Operaciones de precisión e invasión a pequeña escala por parte del BTG<sup>59</sup>, basados a lo largo de la frontera rusa.
- Emitir pasaportes rusos a poblaciones prorrusas y promocionar la necesidad por parte de Moscú de defender a la diáspora rusa contra presuntos abusos.

Impulsado por el deseo de hacer retroceder la invasión occidental en la esfera rusa de influencia, la actual generación de líderes rusos elaboró una guerra no convencional<sup>60</sup>, llegando a desafiar la estructura de la Carta de la OTAN, porque obvia la apariencia de "invasión armada". Derivado de lo anterior; es probable que occidente, no esperaba la presencia de estos resultados con relación al conflicto en Ucrania.

---

<sup>59</sup> Batallón convencional Grupos tácticos.

<sup>60</sup> Aprovechando el engaño, la manipulación psicológica y el dominio de la información, generando una amenaza para la seguridad occidental.

En primer lugar, se pudo observar un evidente “*fortalecimiento del liderazgo*” de Rusia tanto en el escenario regional como global; de hecho, la cumbre de los BRICS<sup>61</sup> desarrollada durante el año 2014 en Brasil, resultaría un éxito para Vladimir Putin, recibiendo un sólido apoyo por de los presidentes de los países miembros, firmando una serie de importantes acuerdos que permitirían fortalecer los lineamientos de la política exterior rusa, tanto en el aspecto político y económico.

A diferencia de lo que declararía el ex presidente Barack Obama, Rusia no ha quedado aislada luego del conflicto en Ucrania; de hecho, América Latina se convierte en una región alternativa en mercados para Rusia, luego de que varios países<sup>62</sup> hayan demostrado su interés e intención en ofrecer sus productos, que hasta el momento eran importados por Rusia desde los países de la Unión Europea.

En segundo lugar, luego del conflicto de Ucrania, se iniciaría una “*nueva escalada de rearme militar*” por parte de Rusia en todos los sectores, pero sobre todo el rearme de la aviación estratégica y de la defensa aeroespacial.

Al respecto, Putin planteó la necesidad de conseguir avances importantes en el “*desarrollo de todos los componentes de las armas de alta precisión*”, y subrayó que el país debe producir por sí mismo todos los equipos de importancia vital. (Sánchez; 2016 p.488)

Así mismo, el Ministerio de Defensa Ruso, anunció Rusia se prepararía para una nueva versión de la Doctrina militar de Rusia. La necesidad de introducir modificaciones a la doctrina militar vigente obedecería, según explicó el subsecretario del Consejo de Seguridad ruso, Mijaíl Popov, al surgimiento de “*nuevas amenazas militares*”, que se manifiestan, por ejemplo, en la crisis ucraniana. (Sánchez; 2016 p.488)

En tercer lugar, como consecuencia del conflicto en Ucrania, Rusia obtiene un mayor y rotundo apoyo interno para su gobierno y, sobre todo, para la figura del presidente Putin.

---

<sup>61</sup> Acrónimo de una asociación económica-comercial de las cinco economías nacionales emergentes que en la década de los 2000 eran las más prometedoras del mundo, integrada por Brasil, Rusia, China, India y Sudáfrica.

<sup>62</sup> Brasil, Argentina, Ecuador, Chile, Uruguay y Paraguay.

Al respecto, el apoyo de occidente al nuevo gobierno de Kiev ha logrado que el nacionalismo ruso gane mayor peso e influencia, tanto dentro del marco interno del Estado, como en su proyección exterior.

Por otra parte, existen sectores influyentes alrededor de Putin que presionan desde dentro del Kremlin para lograr que la política exterior y de defensa rusa se vuelva aún más nacionalista y coloque como su máxima prioridad la defensa del interés nacional del Estado ruso, lo cual incluye el rotundo rechazo a la ampliación de la OTAN hacia los territorios fronterizos con Rusia. De hecho, el actual conflicto en Ucrania y las presiones de Occidente contra Rusia han servido de motivación a estos sectores para justificar una línea más conservadora y nacionalista en la actual política exterior.

#### 4.10 Resumen Capitular

A modo de conclusión podemos reconocer que las operaciones de decepción contribuyen al logro de los objetivos, integrando tres principios de la Guerra: la Sorpresa, la Iniciativa y la Seguridad; en consecuencia, los comandantes de nivel operacional y sus Estados Mayores deberían considerarlas, en forma permanente, como una parte integral tanto en la planificación de Operaciones de Guerra como en operaciones distintas a la Guerra.

Como podemos observar, la Decepción ha sido empleada en la guerra desde hace siglos y a pesar de los avances de tecnológicos, esta sigue plenamente vigente. En el nivel operacional las operaciones de Decepción constituyen una herramienta muy valiosa cuyo empleo debe ser considerado conforme a las posibilidades y medios, considerando siempre que el adversario intentará lo propio en su beneficio.

Por otra parte, la Decepción en operaciones de crisis será relevante y deberá ser integral y continua. Al respecto, la función Inteligencia cobrará relevancia, y su empleo eficiente y confiable en cada etapa del esfuerzo de Decepción, permitirá el éxito y el logro de los objetivos. Al respecto, la Inteligencia será esencial para adquirir información exacta,



oportuna y relevante sobre las percepciones y posibles reacciones del comandante enemigo, ante las acciones propias y sobre sus capacidades.

Finalmente, es posible sostener que existe una clara relación entre Operaciones Militares de información a nivel estratégico y operaciones de Decepción. Derivado de lo anterior, la Decepción buscará presentar deliberadamente una imagen falsa, llenando ese vacío con información adecuada para engañar al adversario conforme a nuestros intereses.

## **CAPITULO V**

### **CONTRIBUCIÓN DE LAS OPERACIONES DE DECEPCIÓN AL LOGRO DE UNA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL**

#### **5. Análisis y discusión**

##### **5.1 Antecedentes**

La Doctrina Conjunta para la planificación de Operaciones de las Fuerzas Armadas (2015); y con relación a los efectos del ambiente operacional, señala: “Se evalúan los efectos del ambiente operacional sobre las capacidades propias y adversarias, de los aspectos físicos y no-físicos, desde la perspectiva geográfica, de los factores PEMSII y de sistemas, en el área de interés de la inteligencia” (DNC-5-0; 2015 p.12).

Al respecto, y con relación a la evaluación de la amenaza, uno de los elementos a evaluar en la situación militar del adversario, dice relación con las capacidades del sistema de inteligencia y la descripción de las capacidades de los diferentes medios para Inteligencia que este posee, así como también para la obtención, el análisis de información, la decepción y el engaño, etc.

Derivado de lo anterior, cobran relevancia las operaciones de decepción, definidas en el Diccionario Militar (2011), como; “las medidas adoptadas tendientes a confundir al adversario a través de la manipulación, distorsión o falsificación de la evidencia que lo induzcan a reaccionar de manera perjudicial a sus intereses”. (MDO-90906; 2011 p.71).

En este sentido, determinar cómo las operaciones de decepción pueden contribuir al logro de una estrategia comunicacional en un Comando Conjunto durante la crisis, es el propósito que busca el presente capítulo, recopilando la visión de diversos expertos que han desempeñado sus funciones en áreas afines o relacionadas con las MILDEC.

## 5.2. Entrevista a Expertos

### 5.2.1 Aspectos generales de la entrevista

Para dar cumplimiento al objetivo específico N°4 “Establecer la contribución que han tenido las operaciones de decepción en el logro de una Estrategia Comunicacional en las crisis ocurridas”, se ha elaborado una entrevista estructurada que permita recopilar la visión de expertos en el área de MILDEC. Cabe destacar que debido a la incipiente creación de la doctrina de MILDEC y la inclusión en las mallas curriculares de la ACAGUE desde el año 2010, la cantidad de expertos en estas materias es sumamente acotada. Por lo anterior, han sido entrevistados a modo de muestra a aquellas autoridades que han desempeñado funciones en puestos del nivel operacional y/o táctico, profesores de la Academia de Guerra y oficiales de Estado Mayor egresados a partir del año 2010 y hasta el 2016.

Las respuestas de los expertos han sido codificadas a través de una matriz de análisis de contenido, permitiendo identificar conceptos claves y patrones con mayor frecuencia para su posterior análisis y discusión. De igual manera, la sistematización de la información ha permitido identificar los aspectos en los que existe convergencia y aquellos que no por parte de los entrevistados.

### 5.2.2 Pregunta N°1

¿Cuál cree usted que es la contribución de una operación de decepción a una estrategia comunicacional y como estas se relacionan?

La totalidad de los expertos afirmaron que las operaciones MILDEC son de gran relevancia para el logro de una estrategia comunicacional tanto a nivel estratégico como operacional; al respecto, los entrevistados refieren que estas operaciones son una herramienta significativa en las estrategias comunicacionales, permitiendo al tomador de decisiones maniobrar dentro del ciclo de decisión enemigo, lo anterior descrito debe estar

vinculado con las estrategias comunicaciones. Derivado de lo anterior, se podría establecer una relación entre una estrategia comunicacional y una operación de decepción desde la perspectiva de los modos y medios que emplea la última, para lograr los objetivos mediante el uso de las comunicaciones estratégicas.

Por otra parte, las MILDEC deberán considerar cuatro elementos esenciales: La Verdad: Importante para ganar credibilidad ante los canales de obtención del adversario; la Negación: con el objetivo de ocultar nuestras verdaderas capacidades e intenciones; el Engaño: necesario para fabricar una realidad que no es tal; la Distracción: orientada a desviar la atención de la verdad hacia una percepción falsa. Al respecto, estos cuatro elementos deberán ser considerados para planificar la decepción.

Las operaciones de decepción (MILDEC) deberán ser realizadas en función de la estrategia comunicacional, ya que ella deberá considerar exactamente estos elementos, para poder lograr sus objetivos, determinando qué situación esperamos como respuesta del adversario en función de lo que se desea lograr; e identificando las acciones y decisiones previas, que deberán ser tomadas por el personal designado, quien deberá dirigir el mensaje comunicacional hacia el público o sujeto objetivo para que se materialice la situación deseada.

Por otra parte, una vez finalizadas las entrevistas, podemos establecer una relación existente entre las operaciones de decepción y su contribución a una Estrategia Comunicacional, en particular con las operaciones distintas a la Guerra (MOOTW), lo anterior conforme a las experiencias derivadas del estado de excepción constitucional de catástrofe por aluviones en la región de Atacama, por parte de uno de los entrevistados, al respecto estas operaciones MILDEC, serían consideradas como parte de las actividades propias de las operaciones de información, junto a las operaciones psicológicas, siendo orientadas a la cooperación cívico-militar, e información pública.

Derivado de lo anterior, cobra relevancia el “*Sistema de Comunicaciones de la Defensa*”, desarrollando acciones orientadas a la ayuda humanitaria, considerando la planificación

en la fase respuesta de la emergencia, objetivando la contribución de una operación de decepción y relación con la estrategia comunicacional efectuada en la operación Atacama.

Otro elemento a considerar, dice relación con las operaciones de información, las cuales tienen que ver principalmente, con influir en las decisiones y en los procesos de toma de decisiones. Al respecto, los mecanismos principales que se emplean para afectar el ámbito de la información, incluyen: la influencia, la interrupción, la corrupción y la usurpación.

Finalmente, la decepción y engaño se describen como las acciones ejecutadas para engañar deliberadamente a los responsables de tomar decisiones adversarias, respecto a las capacidades, las intenciones, y las operaciones amigas, causando de este modo que el adversario realice las operaciones específicas o deje de hacerlas, y que contribuirán al logro del cumplimiento de la misión de las fuerzas propias; al respecto, dichas operaciones (MILDEC) tratarán de propiciar el análisis incorrecto, provocando que el adversario llegue a deducciones falsas específicas, y las operaciones psicológicas influirán en los auditorios objetivo.

### 5.2.3 Pregunta N°2

¿A qué nivel de la conducción le corresponde integrar esta planificación?

Las respuestas entregadas por los expertos son coherentes, la totalidad de los entrevistados reconoce que las MILDEC, al respecto señalan que estas deben ser desarrolladas tanto en y desde el nivel estratégico, así como en el nivel operacional. La mayoría señaló que tanto la coordinación y sincronización de todas las actividades relacionadas con la información deben venir del más alto nivel de la conducción, es decir, desde el nivel político-estratégico.

Esto se justifica debido a que es en este nivel en el cual se contará con los medios y recursos para poder generar una operación de decepción creíble con objetivos acordes al

nivel de la conducción empleado, y porque estas operaciones, requerirán de una planificación centralizada, desde el más alto nivel (estratégico), y de una ejecución descentralizada. Por lo tanto, la gestión de las MILDEC, será materia de preocupación del nivel político, así como, generar las condiciones para su integración hacia los niveles inferiores.

Al respecto cobra relevancia el ejemplo en la toma de decisiones en este nivel, como resultado del estado de excepción constitucional de catástrofe, centrando los esfuerzos en la seguridad, recuperación y obtención de un estado de normalidad en la región, durante los aluviones en la región de atacama en marzo del 2015, motivo por el cual, y consecuente con la misión y la relevancia de la operación las actividades de decepción relacionadas con los aspectos comunicacionales, estas tuvieron que ser ejecutadas desde el nivel estratégico, tomando en cuenta los efectos que había ocasionado los 17 aluviones que afectaron a la región.

#### 5.2.4 Pregunta N°3

¿Cómo impacta la correcta adopción de una estrategia comunicacional al desarrollo de las operaciones?

El principal impacto argumentado por los entrevistados con relación a la estrategia comunicacional, y bajo el cual existe acuerdo, es principalmente el impacto positivo que esta estrategia presentará en el desarrollo de las operaciones. En tal sentido, contar con una adecuada estrategia comunicacional, significará en términos concretos permitirá articular en correcta forma las operaciones de decepción, apoyando al esfuerzo de las tropas.

Importante agregar, que será fundamental para el éxito de las operaciones, un entendimiento de lo que se quiere lograr y el apoyo requerido para realizarlo, asumiendo los riesgos en el caso de producirse efectos distintos a los esperados.

Por otra parte, destaca lo informado por algunos de los entrevistados con relación y dada su experiencia como Jefes de la Defensa Nacional, por EEC de catástrofe, en el sentido de que una adecuada estrategia comunicacional tendrá un impacto positivo en el desarrollo de las operaciones, si son tomadas en consideración y que esta incluya los siguientes elementos: generación de información pública, orientación a la satisfacción de necesidades iniciales de los medios; orientada a las necesidades de la población y el desarrollo de acciones destinadas a crear conciencia y sensibilización de la población.

Otro elemento importante a considerar y que permitirá generar un impacto positivo por parte de la estrategia comunicacional, será la coordinación y la sincronización de los medios y elementos involucrados, generando vínculos entre si y permitiendo establecer confianzas. En síntesis, el impacto de la estrategia comunicacional en el desarrollo de las operaciones, estará dada en la medida que ésta se encuentre alineada con su narrativa, y por su consistencia y capacidad de influencia, a través de diferentes canales y destinados a diversos actores o destinatarios.

#### 5.2.5 Pregunta N°4.

¿Que otro aporte sugiere usted para optimizar la relación entre las operaciones de decepción y la estrategia comunicacional?

Uno de los principales aportes entregados por los entrevistados y que cobra relevancia, en su análisis; dice relación con la necesidad de realzar la importancia de estas operaciones y de su coordinación en mensajes y contenidos acorde a la planificación militar de cualquier nivel, en la que estas herramientas sean fundamentales para el éxito de las operaciones. Derivado de lo anterior, se propone por parte de uno de los entrevistados, la elaboración de un “*Reglamento de Comunicación Estratégica*”, el que permita contribuir a su comprensión y relevancia de las comunicaciones y su efecto psicológico en el estado final deseado de las operaciones militares,

Al respecto, en la actualidad solo existirían manuales, cuadernillos y orientaciones para la comunicación en tiempo de paz y para enfrentar las coyunturas y contingencias que

hemos tenido como Institución; siendo necesario contar con dicho reglamento el cuál además debería estar orientado tanto a las operaciones de guerra como operaciones distintas a la guerra (Mootw).

Interesante será considerar un adecuado entrenamiento y capacitación del recurso humano, en particular orientado a la formación de especialistas de inteligencia en operaciones de decepción; así como la evaluación de la tecnología disponible para ser aplicada en todos los niveles.

Además considerar la configuración de un equipo asesor de trabajo en el contexto de las operaciones de decepción y de la estrategia comunicacional, integrado por profesionales del ámbito jurídico, político y de las comunicaciones, siendo estos empleados en los diferentes niveles de la conducción militar (estratégico, operacional y táctico).

Otro aporte o sugerencia que permitiría optimizar los procesos de y entre las operaciones de decepción y la estrategia comunicacional; dice relación con la estructura y articulación en las clásicas funciones del mando en calidad de asesores de los respectivos JEMCO; incorporando la figura de un nuevo asesor; cuyo rol (se propone) podría caer en el Director de Operaciones de Información (E9), con la responsabilidad de cumplir y hacer cumplir los lineamientos estratégicos y las políticas entregadas por el JEMCO.

Por otra parte, y con relación a las operaciones de decepción; se sugiere establecer o crear la figura de un oficial encargado de operaciones de decepción y engaño; y cuya función principal obedecería al análisis de la intención del JEMCO, con el objetivo de integrar las operaciones de decepción y engaño con la maniobra militar; planificando dichas operaciones siendo estas integradas en el anexo de operaciones de información.



### 5.3 Conclusiones generales de las entrevistas a Expertos

#### 5.3.1 Respecto a la problemática planteada.

Alcanzar el éxito de las operaciones de decepción orientadas al logro de una estrategia comunicacional, se traduce en la necesidad de considerar la relevancia y la importancia que este tipo de operaciones como parte de la conducción operacional presenta.

Al respecto, será necesario estudiar la estructura actual de los puestos de mando y control de las respectivas jefaturas de la defensa nacional en la planificación conjunta. Derivado de lo anterior, surge la necesidad de capacitar y entrenar al personal que deberá cumplir funciones en la implementación de estas operaciones.

Finalmente será importante evaluar los canales por los cuales serán enviados y recibidos dichos mensajes, así como también la evaluación y análisis de los contenidos de los recursos comunicacionales y de información (mensajes), siendo su elaboración coherente y creíble; por otra parte la coordinación y sincronización será fundamental, considerando durante el proceso, tanto los actores participantes, el público auditorio, así como la presencia de variables significativas tales como el tiempo de empleo de estas operaciones y el impacto que esta tendrá tanto durante y al término de esta operación.

Así, el impacto de las operaciones de decepción orientadas al logro de los objetivos de la estrategia comunicacional; deberá ser entendida como una necesidad que permita contribuir a la maniobra de una unidad en el nivel estratégico y operacional, sorprendiendo al adversario y desorientarlo; y ocultando las capacidades operacionales claves en el campo de batalla.

#### 5.3.2 Coincidencias de opinión entre expertos

Existe un consenso en cuanto a que la principal contribución de las operaciones de decepción al logro de una estrategia comunicacional, obedece a que esta debe ser desarrollada tanto en el nivel estratégico como operacional.

Por otra parte, existe coherencia con relación a su conceptualización y objetivos; o los entrevistados la definen como el conjunto de medidas que son adoptadas para engañar al enemigo, mediante la manipulación, distorsión o falsificación de la evidencia, para inducirle a reaccionar de un modo perjudicial para sus intereses; y cuyo objetivo será influir en la mente del mando de las fuerzas adversarias, logrando que su decisión sea inconscientemente adecuada a nuestras intenciones.

Estas acciones serán ejecutadas con el objetivo de confundir deliberadamente a los tomadores de decisiones del adversario en cuanto a las capacidades, intenciones y operaciones militares propias, provocando así que el adversario tome acciones (o inacciones) específicas que contribuyan al cumplimiento de la misión.

Derivado de lo anterior, las operaciones de decepción permitirán ocultar la verdadera intención, informando solo lo que se necesite, en el momento que se requiera y para una audiencia seleccionada, considerando mantener información en seguridad. Otra coincidencia importante a considerar dice relación con la elaboración de contenidos y mensajes a informar en las operaciones de decepción, los cuales deben ser creíbles para que puedan aportar al cumplimiento de la misión.

Finalmente queda de manifiesto que la totalidad de los entrevistados además de colocar énfasis en la importancia que tienen este tipo de operaciones, consideran la necesidad de contar con personal especialista en inteligencia, entrenado y capacitado para el desarrollo de estas, todo lo anterior con el objetivo interpretar la orden y responder adecuadamente a los objetivos planteados.

### 5.3.3 Divergencias de opinión entre expertos.

Una vez finalizada las entrevistas, se pudo identificar que en general, existe una coherencia con relación a la problemática planteada por parte de los entrevistados; al respecto, si bien existe concordancia tanto en la contribución de las operaciones de decepción a una estrategia comunicacional, su conceptualización, objetivos, elementos;

así como los niveles de conducción en las cuales estas operaciones deberían ser desarrolladas; más que divergencias, se pudo identificar la presencia de omisiones por parte de alguno siendo estos antecedentes relevantes para la comprensión de dicha problemática.

Al respecto si bien existe coherencia en cuanto a que las operaciones de decepción deben ser consideradas tanto en el nivel estratégico como operacional, uno de los entrevistados sugirió que estas además podrían ser desarrolladas a un nivel táctico como parte integrante de una operación de decepción mayor.

Otro elemento relevante informado por solo uno de los entrevistados, dice relación a que estas operaciones de decepción deberían ser planificadas tanto en operaciones de guerra como en operaciones distintas a la guerra (Mootw).

Por otra parte, si bien uno de los entrevistados señaló que para que las operaciones de decepción puedan cumplir con el objetivo, y aportar al logro de una estrategia comunicacional, se debería considerar la figura de un asesor (E), función que podría recaer en el director de operaciones de información; y que al nivel de operaciones de decepción, podría ser asignado a un oficial de operaciones MILDEC, y con el apoyo de un equipo de trabajo; no obstante, se pudo identificar que, durante el EEC de catástrofe por aluviones en Atacama; el JDN, dispuso la creación de un Equipo Comunicacional Conjunto, siendo asignada esta responsabilidad a un oficial jefe y con el apoyo de profesionales de las comunicaciones (periodistas) de las tres ramas de las fuerzas armadas.

Finalmente, durante la entrevista se pudo identificar la siguiente observación por parte de uno de los entrevistados; en cuanto a que las operaciones de decepción no son la que deben contribuir a una estrategia comunicacional, si no que al revés, lo comunicacional sirve a los propósitos de las operaciones de decepción.

## 5.4 Entrevistas expertos extranjeros

Con el objetivo de cumplir con el objetivo N°4 de la presente investigación, se ha elaborado una entrevista estructurada que permita recopilar la visión de expertos en el área de MILDEC; y dado que la doctrina operacional conjunta en Chile es diferente a la doctrina de otros países; se consideró entrevistar adicionalmente a dos expertos extranjeros a fin de identificar y conocer sus experiencias con relación a esta problemática conforme a su propia realidad.

### 5.4.1 Pregunta N°1

¿Cuál cree usted que es la contribución de una operación de decepción a una estrategia comunicacional y como estas se relacionan?

Con relación a la contribución de una operación de engaño a una estrategia de comunicación, el oficial experto del Ejército de los Estados Unidos, manifestó que estas operaciones son cruciales a nivel estratégico y operativo dentro de las Fuerzas Armadas, agregando que el engaño militar comparte una tarea y un propósito tan importantes en la conducción de operaciones ofensivas como defensivas. Al respecto, una nación con las capacidades para realizar operaciones MILDEC, podrá aportar más versatilidad a la lucha y capitalizar las vías de acceso clave o la capacidad de capturar terrenos clave.

Derivado de lo anterior, el oficial experto aportó con dos ejemplos inmediatos asociados al desarrollo de operaciones de engaño en una estrategia de comunicación durante una misión; una relacionada con su experiencia en combate en Afganistán y otra relacionada con la lucha actual entre Israel y Palestina.

Al respecto, al planificar una misión conjunta con el comando de Afganistán, les informaron a sus homólogos que se infiltrarían en la aldea desde el norte, planeando una zona de aterrizaje de helicópteros con un aterrizaje de helicópteros adicional en otra área identificada, aterrizando al oeste de la aldea, con la vía de escape más probable para el enemigo.

Como resultado de esta acción, y con ambos helicópteros aterrizando al mismo tiempo, el enemigo pensó que estaban aterrizando al norte de la aldea, logrando capturar el objetivo y engañando al enemigo.

Conforme a lo anterior y en palabras del oficial entrevistado, dicha experiencia sería un claro ejemplo de operaciones de engaño con una estrategia de comunicación para asegurar que estábamos bloqueando la vía de escape más probable del enemigo.

Otro ejemplo del uso del engaño en las operaciones fue el más reciente en el conflicto con Hamas e Israel. Israel emitió un anuncio público advirtiendo a los ciudadanos que abandonaran cierta área de la ciudad porque estaban planeando un ataque de represalia contra Hamas debido a sus acciones. Continuaron con este uso del engaño a través de los canales de comunicación y terminaron bombardeando los Túneles en otra parte de la ciudad, porque sabían que Hamas estaría utilizando el sistema de túneles para atacar a ciudadanos de Israel.

Por su parte el oficial experto del Ejército de Colombia, manifestó con relación al aporte de una operación de decepción, que esta se reflejaría en su efecto multiplicador de combate, y su relación con la estrategia comunicacional se fundamentaría en el logro del objetivo o misión a cumplir; al respecto, su contribución dependerá del resultado, guardando los niveles de seguridad correspondientes.

Al respecto, si una operación de decepción es revelada su contribución sería totalmente negativa y los efectos podría afectar el nivel político estratégico; por lo tanto su planeamiento debería contar con un alto grado de detalle y compartimentación de seguridad. Por otra parte, los encargados de la estrategia comunicacional no deberían tener conocimiento de la operación de decepción, sino más bien solo deberían beneficiarse del resultado obtenido.

#### 5.4.2 Pregunta N°2

¿A qué nivel de la conducción le corresponde integrar esta planificación?

A diferencia de las experiencias entregadas por los expertos nacionales entrevistados, quienes señalaron que la planificación de las MILDEC orientadas al logro de una estrategia comunicacional, debería planificada tanto a un nivel estratégico y operacional de la conducción; el oficial experto entrevistado del Ejército de los Estados Unidos, señaló que esta planificación debería ser más efectiva en un nivel mínimo de Batallón o superior, y en cualquier unidad de nivel de operaciones especiales, considerando que esta planificación podría integrarse a nivel de compañía e inferior, si los recursos están allí.

No obstante el oficial experto del Ejército de Colombia entrevistado, coincide que esta planificación debe ser realizada en el nivel operacional de la conducción, ejecutando si estas tareas en un nivel táctico, e interpretándose la intención del escalón estratégico.

#### 5.4.3 Pregunta N°3

¿Cómo impacta la correcta adopción de una estrategia comunicacional al desarrollo de las operaciones?

Con relación al impacto de la correcta adopción de una estrategia comunicacional al desarrollo de las operaciones, el oficial del Ejército de los Estados Unidos entrevistado, manifestó que para que esta estrategia pueda tener un impacto, todas las funciones deberán complementarse y sincronizarse en todos los niveles y fases de la operación para engañar con éxito al enemigo y lograr comunicaciones impactantes dentro de la zona enemiga, sin desorientar la misión ni a sus hombres. Por su parte, el oficial experto del Ejército de Colombia, manifestó que una correcta estrategia comunicacional permitirá fortalecer la legitimidad, apoyando el mantenimiento de la seguridad; al respecto, tanto el enemigo como los actores armados e ilegales serán más visibles sin apoyo de la

población civil, aumentando el flujo de información y mejorando el proceso de inteligencia, disrupción con el delito y la cultura de la ilegalidad.

#### 5.4.4 Pregunta N°4

¿Que otro aporte sugiere usted para optimizar la relación entre las operaciones de decepción y la estrategia comunicacional?

Con relación a los aportes que permitan optimizar la relación entre las operaciones de decepción y la estrategia comunicacional, el oficial experto del Ejército de los Estados Unidos, señaló que este aporte dependerá de los recursos disponibles, considerando utilizar y planificar engaños en las operaciones multidimensionales. Al respecto, la capacidad de engañar al enemigo en un plan que coordinado en forma integral, aumentará la probabilidad de ejecutar una misión con un menor riesgo de pérdida de vidas humanas. Por su parte el oficial experto del Ejército de Colombia señaló si bien las operaciones de decepción se dirigirán hacia un enemigo identificado, la estrategia comunicacional cumpliría la función de generación de opinión con el empleo de información real.

## CONCLUSIONES

Las Operaciones de Decepción, (MILDEC) son acciones ejecutadas deliberadamente con el objetivo de engañar al adversario; causando así en este, la toma de acciones específicas (o inacciones) que permitan contribuir a la logro de la misión de las fuerzas propias.

Al respecto, las MILDEC tienen la intención de disuadir acciones hostiles, aumentar el éxito de acciones defensivas propias, o para mejorar el éxito de cualquier acción ofensiva. El empleo de operaciones de decepción durante cualquier fase de una operación debería ayudar a engañar a los adversarios en cuanto a la fuerza, la preparación, la ubicación, y misiones previstas de fuerzas amigas.

En situaciones de crisis, la atención se centrará en la derrota del adversario, apoyando a la consecución de los objetivos definidos por los mandos. Por otra parte, en operaciones de crisis distintas a la guerra, el Jefe de la Defensa Nacional designado, buscará dominar la situación con operaciones decisivas diseñadas para establecer condiciones para una pronta y favorable conclusión.

En el desarrollo de las operaciones de decepción, se deberá proteger la calidad de la información, y considerarla en la toma de decisiones y eventualmente para la difusión pública. Al respecto, es importante para que el comandante visualice primero el objetivo del engaño en términos de su contribución específica al logro de la misión. El objetivo de las MILDEC obedece a una declaración concisa de lo que el adversario haga o no haga; es decir, se expresa en términos de la acción o inacción del adversario.

El objetivo del engaño es dirigido a la autoridad adversaria que tomará las decisiones; y las funciones de estas operaciones deberán considerar al menos los siguientes elementos: Causar ambigüedad, confusión o malentendidos en percepciones adversas de información crítica amigable; causar que el adversario asigne incorrectamente personal, fiscal, y recursos materiales en formas que sean ventajosas para el fuerza amiga; hacer que el



adversario revele fortalezas, disposiciones e intenciones futuras; condicionando al adversario a patrones particulares de comportamiento para inducir percepciones adversas que pueden ser explotadas por la fuerza conjunta; hacer que el adversario desperdicie el poder de combate con acciones inapropiadas o retrasadas.

Por otra parte, y una vez finalizada la investigación, logramos reconocer la presencia de los siguientes principios que permitirán proporcionar una guía para planificación y ejecución de operaciones de decepción: El engaño debe apuntar al adversario tomador de decisiones capaz de provocar las acciones deseadas o inacción (es) (enfoque); definición de los objetivos, es decir hacer que un adversario tome (o no) acciones específicas, no solo para creer ciertas cosas; Planificación y control centralizados, es decir que estas operaciones deberán planificarse y dirigirse de forma centralizada; seguridad, orientada a negar el conocimiento de la intención de una fuerza de engaño y la ejecución de esa intención a los adversarios; puntualidad, es decir, que sea oportuna tomando en consideración el factor tiempo y espacio; y la Integración.

Por otra parte, con relación a la planificación conjunta, la planificación de operaciones de decepción, deberán ser consideradas como un proceso integral que requerirá de una retroalimentación continua de sus objetivos, y medios. Al respecto, la Planificación MILDEC puede ser elaborada deliberada (empleada normalmente en operaciones distintas a la guerra, orientadas a desarrollar planes operativos), o durante la planificación de acciones de crisis (durante el tiempo situaciones sensibles para desarrollar rápidamente planes de campaña y requerimientos del escalón superior).

Al término de la presente investigación, podemos concluir que las operaciones de engaño exitosas, serán aquellas que hacen que el adversario (objetivo) "crea" o "piense" que el engaño es cierto; las MILDEC deberán terminar en una acción, o inacción, que permita apoyar al plan operativo de JEMCO.

Por otra parte, las operaciones de decepción podrán ser claramente aplicables en todos los niveles de la conducción militar y en todo tipo de operaciones militares, sean estas de

Guerra como distintas a la Guerra (Mootw), las cuales además podrán ser llevadas a cabo durante todas las fases de las operaciones militares.

El jefe de las Fuerzas o una autoridad superior en una operación conjunta, deberá determinar durante la planificación el papel de las MILDEC, las cuales deberán ser integradas en las primeras fases de una operación. El papel de MILDEC durante las primeras fases de una operación se basará en la situación específica de la operación para ayudar a establecer las condiciones que faciliten las fases siguientes. Así también las operaciones de decepción estarán destinadas a disuadir acciones del adversario, aumentando el éxito de los de las acciones defensivas, o para mejorar el éxito de cualquier acción ofensiva propia.

El empleo de las operaciones de decepción durante cualquier fase de una operación deberá ayudar a engañar al adversario en cuanto a la fuerza, preparación, ubicaciones y misiones previstas. Por otra parte, las MILDEC, podrán ser reconocidas como un elemento de un plan de operaciones de información, siendo un elemento disuasorio flexible y viable. Bajo situaciones de crisis, la atención se centrará en llevar al adversario a su derrota, logrando los objetivos definidos por el escalón superior.

Derivado de lo anterior, el desarrollo del concepto MILDEC debe ocurrir como parte del desarrollo del concepto de operaciones del comandante. Las MILDEC deberán ser consideradas desde principio planificación en todos los niveles para garantizar que los planes de engaño subordinados se integren dentro de planes en cada nivel.

Como ya lo señaláramos anteriormente, la comunicación es un factor fundamental para alcanzar un objetivo dentro de las operaciones de información, sin embargo, en el ámbito nacional, identificamos vacíos doctrinarios relacionados con los procedimientos de cómo efectuar la planificación, coordinación y ejecución de operaciones MILDEC, en estados de crisis. Al respecto, contar con una Doctrina institucional que permita incluir el desarrollo del concepto MILDEC, permitirá que estas operaciones puedan ser incorporadas en los procesos de planificación.

Por otra parte, la presente investigación nos permitió determinar la importancia que las operaciones MILDEC, tienen para la estrategia comunicacional de un comando conjunto en crisis; al respecto, identificamos la experiencia doctrinaria de países extranjeros, tales como Estados Unidos y países integrantes de la OTAN, observando por ejemplo el desarrollo de STRATCOM; lo anterior nos permite reconocer que la comunicación estratégica deberá ser un área de especial consideración.

Finalmente, los ejemplos del empleo de las MILDEC en operaciones de Guerra, revisados en la presente investigación, el cual nos permitiera reconocer el valor e importancia de estas operaciones para el logro de los objetivos y cumplimiento de la misión; así como también las experiencias entregadas por los diferentes expertos entrevistados a nivel nacional como internacional, y el empleo de operaciones de decepción, tanto en operaciones de guerra como operaciones distintas a la Guerra (Mootw), nos confirman la directa relación entre las operaciones de decepción como parte de las operaciones de comunicación, y la implementación de una estrategia comunicacional en todos los niveles de la conducción y en particular en el nivel de las operaciones conjuntas de crisis.

A modo de conclusión podemos reconocer que las operaciones de decepción contribuyen al logro de los objetivos, integrando tres principios de la Guerra: la Sorpresa, la Iniciativa y la Seguridad; en consecuencia, los comandantes de nivel operacional y sus Estados Mayores deberían considerarlas, en forma permanente, como una parte integral tanto en la planificación de Operaciones de Guerra como en operaciones distintas a la Guerra.

## Recomendaciones

Derivado de las experiencias y los aportes entregados por los expertos entrevistados, surge la necesidad de realzar la importancia de estas operaciones acorde a la planificación militar de cualquier nivel, derivado de lo anterior, se propone, dada la ausencia de este; la elaboración de un “*Reglamento de Comunicación Estratégica*”, que

permita contribuir a la comprensión y relevancia de las comunicaciones y sus efectos en el estado final deseado de las operaciones.

Al respecto, dicho reglamento debería considerar el empleo de estas operaciones MILDEC tanto a las operaciones de guerra como en operaciones distintas a la guerra (Mootw).

Por otra parte, se sugiere considerar entrenar, instruir y capacitar al personal de la institución en estas materias y en todos los niveles de mando, en particular orientando esta formación a especialistas de inteligencia.

Se sugiere, evaluar la factibilidad de configurar la presencia de un equipo asesor de trabajo en el contexto de las operaciones de decepción y de la estrategia comunicacional, integrado por profesionales del ámbito jurídico, político y de las comunicaciones, siendo estos empleados en los diferentes niveles de la conducción militar (estratégico, operacional y táctico).

Otra recomendación derivada de las experiencias aportadas por los expertos, dice relación con la evaluación de la estructura y articulación de estas operaciones con la incorporación de la figura de un nuevo asesor; con la responsabilidad de cumplir y hacer cumplir los lineamientos estratégicos y las políticas entregadas por el JEMCO en un comando de operaciones conjunta.

Finalmente, como ya lo señaláramos, la comunicación estratégica deberá ser un área de especial consideración, principalmente en cursos de Estado Mayor y academias de Guerra de las FAs, integrando este concepto en los contenidos académicos y en las mallas curriculares como parte de su formación; con la finalidad de que los futuros oficiales puedan asumir el liderazgo en la gestión de operaciones de decepción como parte de una estrategia comunicacional en un comando conjunto bajo situaciones de crisis.

## REFERENCIAS

- Acemoglu, e. a. (2006). "***Institutions as a Fundamental Cause of Long-Run Growth***". En P. Aghion, & S. Durlauf, Handbook of Economic Growth. Amsterdam, Holanda.
- Agencia EFE. (2002). "***ABC Cultura***"; la red que revolucionó al mundo de la información.: Recuperado de: [http://www.abc.es/hemeroteca/historico-23-05-02/abc/Cultura/internet-la-red-que-revoluciono-al-mundo-de-la-información\\_101382.html](http://www.abc.es/hemeroteca/historico-23-05-02/abc/Cultura/internet-la-red-que-revoluciono-al-mundo-de-la-información_101382.html) , el 12 de diciembre del 2020.
- ARMADA DE CHILE (2009). "***Doctrina Marítima: El Poder Marítimo Nacional***".
- ARMADA DE CHILE (2012). "***Manual de Planificación Operacional de la Armada***".
- Waterfild A. (2009). "***El día D, La batalla de Normandía***", España. Crítica, 2009.
- CEDCO, C. d. (2018). "***MFC 1.0***"; Colombia.
- CENTRO CONJUNTO DE DESARROLLO DE CONCEPTOS (2016). "***Monografías 149, el Nivel Operacional***". Ministerio de Defensa de España.
- Dauber, C. E. (2009). "***La verdad sí existe: Responder a las operaciones de desinformación y engaño insurgentes***". Military Review.
- De Izcue, C. (2001). "***Escuela de Posgrado de la Marina de Guerra del Perú***". Recuperado de: <http://virtual.esup.edu.pe/bitstream/ESUP/157/6/Cap.%201.pdf> , el 28 de noviembre del 2020.
- EJÉRCITO DE CHILE, MDO 90903 (2009). "***Enmascaramiento, Ocultación y Decepción***".
- EJÉRCITO DE CHILE, MDO – 90906 (2011). "***Manual Diccionario Militar***".
- EJÉRCITO DE CHILE, "RDO 20909 (2012). "***Operaciones de Información***".
- EJÉRCITO DE CHILE, "RDI 20003 (2014). "***Función Secundaria Contrainteligencia***".
- FUERZA AÉREA DE CHILE (1997). "***Doctrina de Empleo de los Comandos de Aviación***".
- FUERZA AÉREA DE CHILE (2006). "***Doctrina Básica de la FACH***".
- FUERZA AÉREA DE CHILE (2007) "***Manual de funcionamiento del cuartel general y centro de operaciones aéreas de una componente aérea***".

- FUERZA AÉREA DE CHILE (2013). ***“Doctrina de Inteligencia de la FACH”***.
- Gaete C. (2017). ***“Investigación en Ciencias Militares. Claves metodológicas”*** Centro de estudios Estratégicos de la Academia de Guerra
- García C. (2012). ***“El liderazgo militar ante la complejidad”***; Instituto español de estudios estratégicos, Documento de Opinión N°58. Recuperado de: [http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs\\_opinion/2012/DIEEEEO58-2012\\_LiderazgoMilitarComplejidad\\_CarlosG-Gui.pdf](http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2012/DIEEEEO58-2012_LiderazgoMilitarComplejidad_CarlosG-Gui.pdf). El 11 de noviembre del 2020.
- IBM Corporation. (2007). ***“Information on Demand: Unlocking the Bussiness Value for Information for Competitive Advantage”***. Recuperado de: [https://www-07.ibm.in/events/cioimplications2008/pdf/subra\\_gi\\_sessions\\_2\\_iod\\_overview\\_story\\_april\\_30\\_2008.pdf](https://www-07.ibm.in/events/cioimplications2008/pdf/subra_gi_sessions_2_iod_overview_story_april_30_2008.pdf) , el 22 de agosto del 2020
- LEY 20424, M. (2010). ***“Estatuto Orgánico del Ministerio de Defensa Nacional”***. Santiago, Chile.
- López J. (2006). ***“La Decepción en las Operaciones”***, España, Boletín de Información, ISSN 0213-6864, N°. 293, 2006.
- Martínez, J. (2009). ***“Radio Televisión Española (RTVE)”***; Nación de un proyecto militar de Estados Unidos en la Guerra Fría; Recuperado de: <http://www.rtve.es/noticias/20090517/internet-nacio-de-un-proyecto-militar--estados-unidos-guerra-fria/276608.shtml> el 19 de diciembre del 2021.
- Marín F. (2004) ***“Engaños de guerra”***. Barcelona: Inédita.
- Megenta, A. T. (2010). ***“The Internet Democratization Effects in Authoritarisms with Adjectives: the case of Ethiopian participatory media”***. University of Oxford, Reuters Institute. Reuters Institute/ Thomas Reuters Foundation.
- Mejía J. (2019) ***“El poder terrestre. Ejércitos y guerras del siglo XXI”***, Colombia, Escuela de Guerra, Colombia, 2019.
- MINDEF, E. (2014). ***“Dispone organizacion y fucionamiento del Estado Mayor Conjunto”***. Orden Ministerial. Santiago, Chile.
- MINISTERIO DE DEFENSA DE ESPAÑA (2018). ***“Doctrina para el Empleo de las Fas PDC-01 (A)”***, España.
- Ministerio del Interior de Chile. (2018). ***“Ciberseguridad”***. Una visión de Estado. Recuperado de: [www.ciberseguridad.gob.cl/noticias/ciberseguridad-vision-de-estado](http://www.ciberseguridad.gob.cl/noticias/ciberseguridad-vision-de-estado), el 28 de julio de 2019

- Moisy, C. (2001). “**Comunicación: un riesgo de manipulación de la información**”. París.
- Organización de Naciones Unidas”. (2014).” **Booklet UN**”; Los Objetivos del Milenio. Recuperado de: <http://www.un.org/es/aboutun/booklet/globalization.shtml> , el 13 de Mayo de 2020.
- RISOPATRÓN H. (2015). “**El Engaño en la Conducción de las operaciones Militares**”, Perú, Revista de la Escuela Superior de Guerra "Tte Grl Luis María Campos, 2015.
- Romero J. (2001). “**Enciclopedia del Arte de la Guerra**”, España, Planeta, 2001.
- Subsecretaría de Telecomunicaciones. (2017). “**X Encuesta de Acceso, Uso y Usuarios de Internet. Subsecretaría de Telecomunicaciones**”. Santiago: Ipsos.
- UNITED STATES ARMY (1988). “**Battlefield Deception (FM 90-2)**”. Washington.
- UNITED STATES DEPARTMENT OF DEFENSE (1992). “**Conduct of the Persian Gulf War: final report to Congress**”. Washington.
- Unión Internacional de Telecomunicaciones. (2015). “**Informe sobre la Medición de la Sociedad de la Información**”. Unión Internacional de Telecomunicaciones.
- Vázquez M. (2016). “**Tesis Doctoral: La comunicación estratégica y la diplomacia de defensa en las operaciones en el exterior**”; Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, Departamento de Derecho Internacional Público y Relaciones Internacionales. España. Recuperado de: <https://eprints.ucm.es/id/eprint/37506/> el 12 de abril del 2021.
- Villanueva CH. (2019). “**¿Es la “zona gris” el nuevo término de moda?**”; Grupo de Estudios en Seguridad Internacional GESI. Recuperado de: <https://www.seguridadinternacional.es/?q=es/content/%C2%BFes-la-%E2%80%9Czona-gris%E2%80%9D-el-nuevo-t%C3%A9rmino-de-moda> , el 14 de diciembre del 2020.

## ANEXO N°1: ENTREVISTA A EXPERTOS

### I. ANTECEDENTES GENERALES

La aplicación de la presente entrevista busca recopilar en personal con experiencia en el área de las Operaciones, Inteligencia e INFOOPS, como parte del desarrollo de la investigación para **“Determinar cómo las operaciones de decepción pueden contribuir al logro de una estrategia comunicacional en un Comando Conjunto durante la crisis”** que realiza el MAY. FELIPE AZÓCAR CARES para optar al título de Oficial de Estado Mayor en la Academia de Guerra del Ejército.

El presente instrumento corresponde a una entrevista estructurada de carácter académico, cuyo único objetivo es recopilar la visión del personal con experiencia en las áreas descritas anteriormente, ya sea por desempeño, capacitaciones recibidas en el extranjero o entrenamientos a nivel nacional (MAPEX, Juegos de Guerra, Maniobras, entre otros). Asimismo, profesores y alumnos extranjeros de la ACAGUE, para la construcción de la etapa final de la tesis, específicamente, para dar cumplimiento al objetivo específico N°4 **“Establecer la contribución de las operaciones de decepción en el logro de una Estrategia Comunicacional en la crisis”**. Por lo anterior no existirán respuestas incorrectas. Asimismo, se estima un tiempo de duración de 20 minutos para la totalidad de las preguntas.

### II. ANTECEDENTES DEL ENCUESTADO

FECHA	
GRADO	
NOMBRE	
UNIDAD	
CARGO	



### III. PREGUNTAS

1. ¿Cuál cree usted que es la contribución de una operación de decepción a una estrategia comunicacional y como estas se relacionan?
2. ¿A qué nivel de la conducción le corresponde integrar esta planificación?
3. ¿Cómo impacta la correcta adopción de una estrategia comunicacional al desarrollo de las operaciones?
4. Que otro aporte sugiere usted para optimizar la relación entre las operaciones de decepción y la estrategia comunicacional.

¡Gracias por su colaboración!

## **ANEXO N°2: LISTADO DE ENTREVISTADOS**

- 1. CRL. DAHIR AMHED GUZMAN**
- 2. TCL. RICARFO KAISER ONETTO**
- 3. GDD. (R) JAVIER URBINA PAREDES**
- 4. GDD. (R) RAFAEL FUENZALIDA CARMONA**
- 5. GDD. (R) JUAN CARLOS HENRIQUEZ BARRERA**
- 6. CRL. (R) JULIO ENRIQUE SOTO SILVA**
- 7. CAP. CORBETA (ARMADA) RAUL TORRES RAMOS**
- 8. CDTE. ESCUADRILLA (FACH) FELIPE VALENZUELA FERRADA**
- 9. CORONEL (COLOMBIA) HAROLD BURBANO GOYES**
- 10. MAY. (USA) CHRISTOPHER ALBORNOZ**

### ANEXO N°3: PROCESO DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA



*Fuente: Elaborado por Vásquez (2016) en base al informe de la Defense Science Board. (p.289)*

## ANEXO N°4: ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DE COMBATE

El desarrollo de una estrategia de comunicación integral, implica el desarrollo de un proceso que sintetice todos los medios de distribución de la información y comunicación (DIME: diplomáticos, información, militares y económicos) de forma integrada. Al respecto, el US Joint Forces Command, Joint War Fighting Center (2010), da a conocer la estrategia de comunicación del Comandante:



*Estrategia de comunicación del Comandante*

*Fuente: US Joint Forces Command, Joint War Fighting Center (2010)*

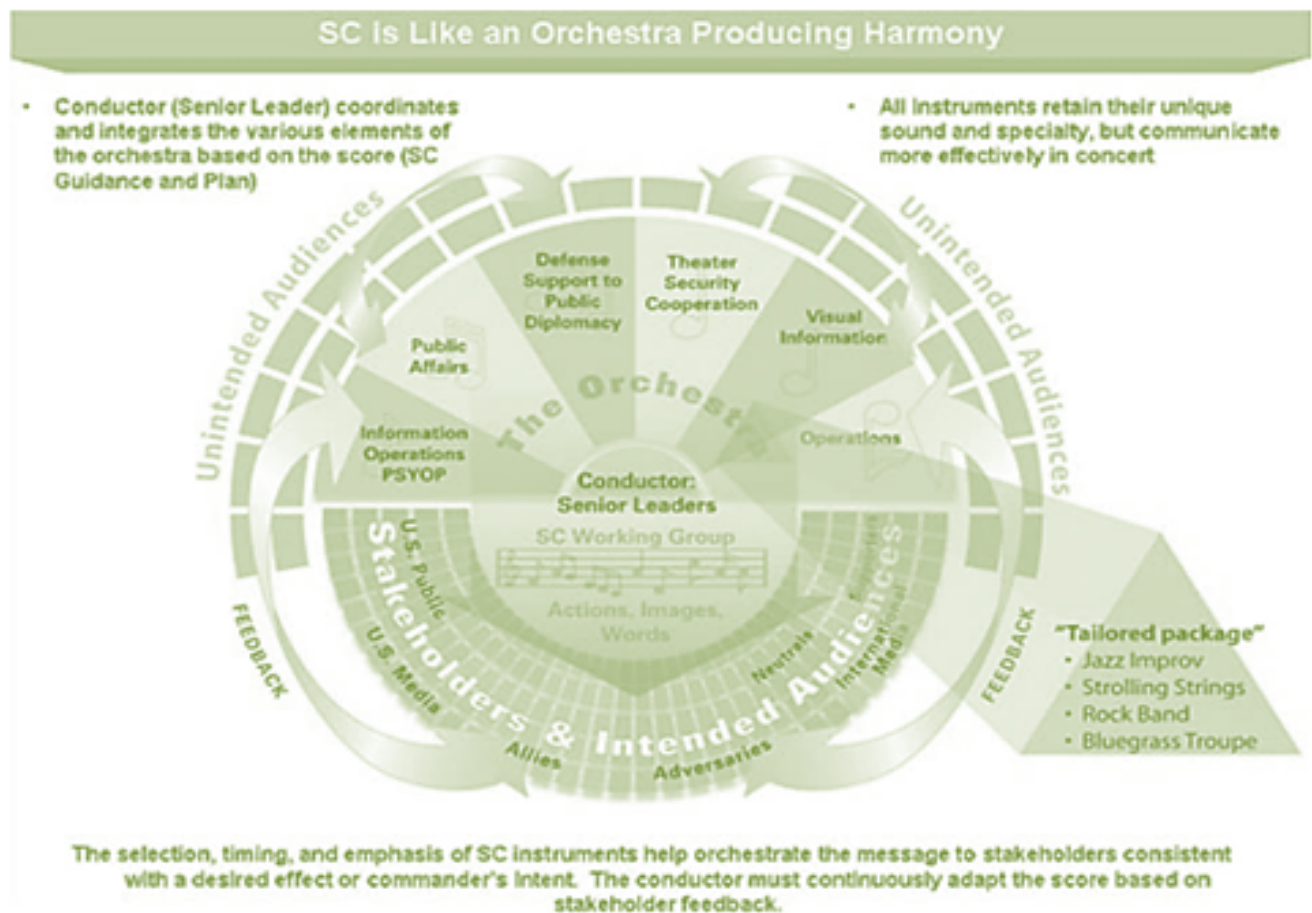
## ANEXO N°5: COMPARACIÓN DE LAS CAPACIDADES MILITARES DE COMUNICACIÓN

El siguiente cuadro permite identificar y comparar las características de cada una de las capacidades, señaladas:

	Propósito	Función	Objetivo	Efecto	Dimensión	Apoyo a capacidades
SC	Preservar, fortalecer o crear condiciones favorables	Centrar los esfuerzos y sincronizar	Audiencias clave	Comprender y fomentar la participación ( <i>engage</i> )	Cognitiva	PA INFOOPS DSPD
IO	Influir, interrumpir, degradar o usurpar el proceso de toma de decisiones del enemigo	Integrar	Toma de decisiones	Influir, interrumpir, degradar o usurpar	Física, cognitiva, informacional	EW CNO PSYOPS MILDEC OPSEC
PA	Informar y educar a la opinión pública y desanimar a los adversarios	Comunicar oportunamente información no clasificada sobre las actividades de Defensa	Públicos nacionales e internacionales	Informar y disuadir	Cognitiva	Información pública, información del mando y relaciones con la comunidad
DSPD	Apoyar los esfuerzos de diplomacia pública del Gobierno	Apoyar los objetivos de la política exterior	Audiencias extranjeras y líderes de opinión	Comprender, informar e influir	Cognitiva	Actividades y medidas de Defensa

*Fuente: Vásquez; 2016 p.341*

## ANEXO N°6: LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA ES COMO UNA ORQUESTA QUE PRODUCE ARMONÍA



Fuente: "Strategic Communication. The Role of Polyphony in Management Team Meetings

(Fuente: Vásquez; 2016 p.344<sup>63</sup>)

<sup>63</sup> Ibíd., p. II-4. Por su parte, Aggerholm y Thomsen realizan un estudio más en profundidad sobre el papel de la "polifonía" en la gestión de los equipos. En AGGERHOLM, Helle Kryger; THOMSEN, Christa (2015). "Strategic Communication. The Role of Polyphony in Management Team Meetings". En HOLTZHAUSEN, Derina; ZERFASS, Ansgar. Op. cit., p. 172-189

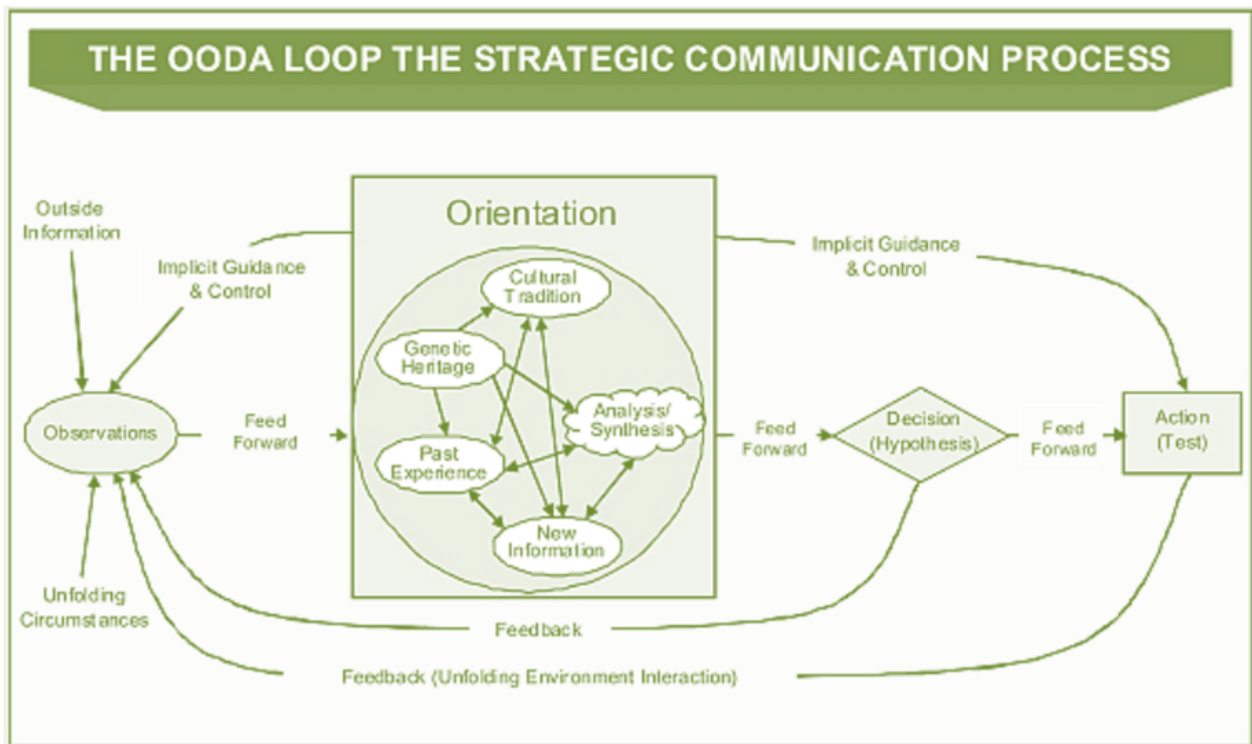
## ANEXO N°7: RELACIONES DE ARQUITECTURA DE LA STRATCOM DE LA OTAN



(NATO SACT; 2015)

*Elaborado por Vásquez; 2016.*

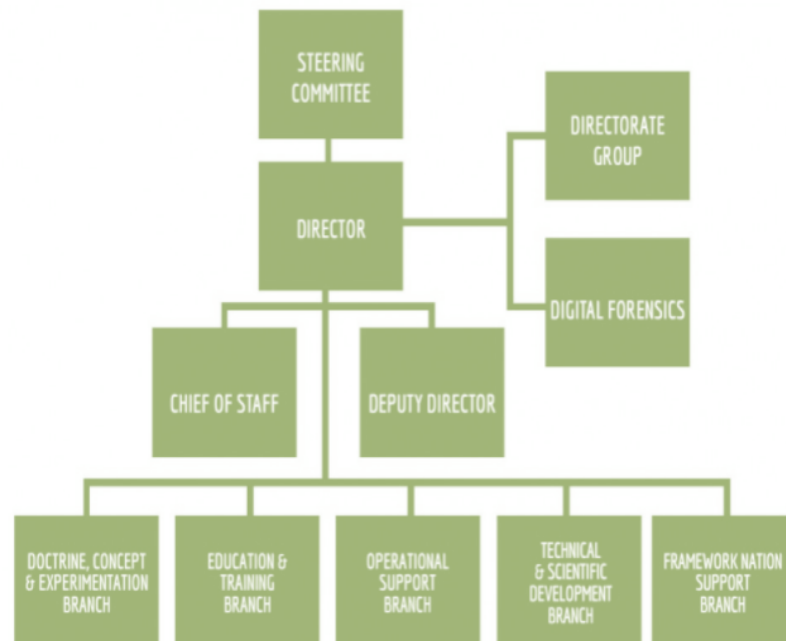
## ANEXO N°8: PROCESO DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y CICLO OODA



*Fuente: US JOINT FORCES COMMAND, JOINT WARFIGHTING CENTER; 2010 p.III-19).*



## ANEXO N°9: ESTRUCTURA ACTUAL DEL CENTRO DE EXCELENCIA DE STRATCOM DE LA OTAN



Fuente: [www.stratcomcoe.org](http://www.stratcomcoe.org)<sup>64</sup> (año 2021)

<sup>64</sup> [https://stratcomcoe.org/about\\_us/structure/6](https://stratcomcoe.org/about_us/structure/6)

## ANEXO N°10: RELACIONES DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN



Fuente: US JOINT FORCES COMMAND, JOINT WARFIGHTING CENTER (2010).

## ANEXO N°11: COMPARACIÓN DE LAS DIFERENTES DISCIPLINAS QUE INTERVIENEN EN STRATCOM.

	INFOOPS	PSYOPS	PUBLIC AFFAIRS
<b>Propósito</b>	Coordinar las actividades para crear los efectos deseados sobre la voluntad, conocimiento y capacidades	Influir en las percepciones, actitudes y comportamientos	Mejorar el conocimiento público y reforzar la credibilidad
<b>Audiencia</b>	Adversarios, potenciales adversarios u otros actores aprobados por el Consejo del Atlántico Norte	Audiencias objetivos aprobadas por el Consejo del Atlántico Norte en el área de operaciones	Aliada, internacional, regional, local e interna
<b>Alcance</b>	Cinéticas y no cinéticas EW, PSYOPS, KLE, decepción militar, operaciones en red	Medios de comunicación propiedad de la OTAN o bajo su control	Medios de comunicación no cinéticos, internet, comunicación interna

*Fuente: La comunicación estratégica y la diplomacia de defensa en las operaciones en el exterior. (Vásquez; 2016)*

ANEXO N°12: PIRAMIDE DE FLUJO DE INFORMACIÓN (SACT)



Flujo de la Información; NATO SACT. 2015  
Fuente: Vásquez; 2016