

Pelear la Guerra de Información pero Perder la Credibilidad: ¿Qué podemos hacer?

Teniente Coronel Rumi Nielson-Green, Ejército de EUA

PLEAR LA DENOMINADA “guerra de información” contra los terroristas e insurgentes le ha costado al Ejército de EUA casi US\$ 1 mil millones en los tres últimos años.¹ Pero puede que ése no sea el costo más alto.

Las preguntas del Congreso sobre el gasto en los programas de comunicación y los nuevos informes acerca del cuestionable uso de empresas de asuntos públicos y periodistas contratados, han sacado a la luz una área indefinida de las operaciones militares con poca supervisión o control. No es de extrañar que el ex Secretario de Defensa Robert M. Gates, en marzo de 2010, ordenara una autoevaluación de las operaciones de información e investigaciones internas de actividades específicas.²

En una columna del periódico *Washington Post* de diciembre de 2009, David Ignatius señala que “los militares han financiado una serie de contratistas, especialistas, programas de adiestramiento e iniciativas”, y que la “militarización de la información”, especialmente en la contratación de “contratistas encubiertos”, debe hacer sonar la alarma.³

Sin embargo, en tiempos de guerra, cuando los fines justifican los medios, ¿por qué los militares no podrían promulgar agresivamente imágenes positivas de Estados Unidos y luchar contra la propaganda enemiga?⁴ ¿Por qué los militares no podrían emplear empresas de Asuntos Públicos para publicar artículos que contengan historias positivas de los estadounidenses en los medios de comunicaciones extranjeros (según se alega en el caso del Grupo Lincoln en Irak en el año de 2004)?⁵ ¿Por qué los militares no podrían

usar empresas que ofrezcan “hacer algo más que simplemente recolectar información”, combinando los “informes, la inteligencia y las comunicaciones estratégicas” (según lo que se dice de las redes internacionales de seguridad)?⁶

Los contratistas que administran las actividades de noticias o de asuntos públicos para el Ejército desperfilan las diferencias que existen entre los asuntos públicos, el periodismo y las operaciones de apoyo de información militar (*MISO*, por sus siglas en inglés, anteriormente *PSYOP*). Los peligros que presentan este tipo de actividades parecen obvios: cambian lo que son las protecciones internacionales aceptadas por los periodistas como no combatientes; dificultan el trabajo de los periodistas y los exponen al peligro y hacen ineficaces los asuntos públicos militares; molestan a los teóricos de la conspiración y alimentan los sentimientos anti estadounidenses. Un país que valora y promueve la libertad de expresión y de prensa erosiona su credibilidad cuando somete a la población de otro país encubriendo la manipulación de los medios de comunicación. En el mundo de las noticias instantáneas, estas actividades van más allá de la población-objetivo de otro país y alcanza la propia estadounidense y la de sus aliados.

Robert Hastings, un ex subsecretario de Defensa de Asuntos Públicos, detecta una línea que “no debe ser cruzada”. Señala que “como democracia constitucional, nuestro gobierno tiene la obligación de compartir información contundente basada en la verdad sin intentar influir a su gente”, pero añade: “Tenemos que recordar que los asuntos públicos tienen que

La Teniente Coronel Rumi Nielson-Green actualmente se desempeña en calidad de Jefe Adjunto (militar) de Asuntos Públicos, Ejército de EUA en Europa. Era una becaria de Seguridad Nacional en la Escuela de Gobierno de la Universidad de Harvard en 2009-2010, cuando redactó este artículo.

La Teniente Coronel Nielson-Green se convirtió en oficial de Asuntos Públicos en el año 2001. Se desempeñó en una variedad de posiciones en calidad de oficial de Asuntos Públicos en bases Conjuntas y del Ejército y fue desplegada a Guantánamo como oficial de Asuntos Públicos, OIF I y OEF IX.



(Armada de Estados Unidos. Primer Maestro Mark O'Donald)

General Stanley McChrystal habla a los medios de comunicación afganos durante una visita al Puente de la Libertad en la ciudad de Hairatan, Afganistán, 27 de mayo de 2010.

llevarse a cabo por el personal de Asuntos Públicos. Además, si contratamos a alguien para que haga este tipo de trabajo, ellos necesitarán seguir las mismas reglas y directrices que siguen los oficiales de Asuntos Públicos militares. No deberíamos contratar a un sustituto que haga lo contrario”.⁷

Los contratos cuestionables de información pública no son más que un síntoma de un problema subyacente en las fuerzas armadas: *no hay doctrina alguna de comunicaciones estratégicas*. Esto da lugar a la implementación ineficaz y al insuficiente adiestramiento de los líderes y oficiales de Asuntos Públicos. En ausencia de una doctrina, las organizaciones militares experimentaron con las comunicaciones estratégicas en las guerras de Irak y Afganistán. Al final, estos planes bien intencionados, podría costarle a Estados Unidos su credibilidad. ¿Por qué penetraron tanto estas iniciativas defectuosas? ¿Cómo satisfacemos la necesidad de comunicar de una manera futurista que esté integrada en todas las operaciones y que sea demostrada no solo con palabras sino con hechos?

Lo que los militares necesitan es algo de “Strat Comm” (Comunicaciones Estratégicas)

Los militares están en el negocio de pelear y ganar las guerras de nuestro país. Los comandantes vieron la necesidad de pelear en el ámbito de la información y encontraron maneras innovadoras de hacerlo. Deben ser innovadores, no solo por la tecnología y el ciclo de noticias instantáneas, sino también porque no hay una doctrina a seguir. Lo que sí hay son principios rectores de comunicación estratégica publicados en agosto de 2008. Estos no son preceptivos ni prohibitivos y solo constituyen pautas. Cada servicio militar cuenta con manuales que tienen que ver con asuntos públicos, operaciones de información y operaciones psicológicas, sin embargo, no tienen ningún manual pertinente a la comunicación estratégica o estrategias de comunicación. Aparte de las regulaciones y doctrinas internas, la institución castrense no está restringida ni facultada por estatutos o códigos que traten sus roles, autoridades o responsabilidades en cuanto a la información pública.

La ley de Intercambio de Información y Educacional de 1948, conocida como Ley Smith-Mundt, permite que las actividades del Departamento de Estado “promuevan una mejor comprensión de Estados Unidos entre los pueblos del mundo y fortalezca las relaciones de cooperación internacional.”⁹ Esta ley “es un estatuto clave que esquematiza la misión global de la publicidad estadounidense en el extranjero y las limitaciones de la distribución de la misma en el país.”¹⁰ Muchos consideran la ley pertinente al Departamento de Defensa (DOD), pero no lo es. En el año 2006, la Oficina de Análisis sobre Política de Defensa concluyó que no era adecuada para el DOD.¹¹ El advenimiento de la era de la información, la necesidad del Ejército de operar en el ámbito de la información y la creciente necesidad de sincronización interinstitucional hacen que las disposiciones de esta ley de 62 años de antigüedad sean obsoletas.

En ausencia de una doctrina sobre cómo operar en el ámbito de la información, en los últimos años, los líderes militares instituyeron directores

de comunicación estratégica y reorganizaron las funciones relacionadas con los Asuntos Públicos. Hastings, quien de 2008 a 2009, se desempeñó como jefe de Asuntos Públicos de las Fuerzas Armadas, dijo que durante su mandato, observó cómo la comunicación estratégica se convirtió en la iniciativa *du jour* en todos los comandos principales. Describe a las oficinas de “Strat Comm” como “emergentes” en todo el Ejército mientras que los comandos principales intentan incluir tanto a la audiencia enemiga como a la amiga en el ámbito de la información. La estructura organizacional y las funciones de estas oficinas variaron: algunas de estas estructuras fueron eficaces y adecuadas, mientras que otras no lo fueron.¹²

A pesar de que lo describimos como “la orquestación y / o sincronización de acciones, imágenes y palabras para conseguir el efecto deseado”, el término “comunicación estratégica” es un punto de discusión y confusión.¹³ El Almirante Michael G. Mullen, Presidente de la Junta de Jefes de Estado Mayor, destaca,



(Ejército de EUA)

Teniente Coronel McNorton del Ejército de EUA, izquierda, un oficial de asuntos públicos, y el Teniente Coronel Charles Poole, Jefe de las operaciones de información de 10ª División de Montaña, hablan con un empleado de los medios de comunicación de Kandahar, provincia d HKandahar, Afganistán, 26 de enero de 2011.

“nos obsesionamos demasiado con esa palabra, estratégica... Pero más allá del término en sí, considero que nos hemos alejado de la intención original. Por medio de la organización —creando todas las estructuras en torno a la misma— hemos permitido que la comunicación estratégica se convierta en una cosa, en lugar de un proceso, un pensamiento abstracto, en lugar de una manera de pensar”.¹⁴

La distinción que existe entre la comunicación estratégica, las operaciones de información y los asuntos públicos es fundamental. Tanto los oficiales militares como las personas sin experiencia suelen utilizar los términos indiscriminadamente, agravando el problema.

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

Los asuntos públicos constituyen una capacidad relacionada, pero no una función de las operaciones de información.¹⁵ El personal militar de Asuntos Públicos es responsable de la comunicación interna, las relaciones con los medios de comunicación y las relaciones con la comunidad y son asesores de los comandantes en estas áreas. El ámbito de los asuntos públicos no es una disciplina de operaciones de información ni una herramienta de las *MISO*. Contribuye a las operaciones de información mediante la comunicación de información veraz y objetiva sin clasificar, de manera oportuna, utilizando guías del DOD aprobadas para mantener al público informado sobre las actividades de los militares. Las operaciones de asuntos públicos también contrarrestan la propaganda enemiga y disuaden las acciones del adversario mientras mantiene la confianza del público estadounidense, los aliados y la audiencia amiga, sin censura ni propaganda.¹⁶

Durante las guerras en Irak y Afganistán, los comandantes estadounidenses vieron cómo el enemigo usaba los medios de comunicación para aumentar los efectos de la propaganda sobre atentados suicidas y otros actos de violencia. Los comandantes se dieron cuenta de la necesidad de contrarrestar y anticipar el mensaje del enemigo. El Secretario de Defensa Robert Gates compartió

esta opinión. En un discurso pronunciado en la Universidad Estatal de Kansas en 2007, Gates dijo, “es sencillamente bochornoso que al-Qaeda sea más eficaz al comunicar su mensaje en Internet que Estados Unidos. La velocidad, agilidad e importancia cultural no son términos que nos vienen fácilmente a la mente cuando tratamos el tema de las comunicaciones estratégicas”.¹⁷ Dicha observación condujo a la reorganización dentro del estado mayor de los cuarteles generales en toda la institución castrense en un esfuerzo por *operacionalizar* la comunicación.

Un resultado es la subordinación de las funciones de los asuntos públicos, junto con las *MISO* y las operaciones de información, bajo un director de comunicaciones estratégicas dentro de algunas unidades militares de los cuarteles generales superiores. Superficialmente, esto puede parecer una consolidación razonable de las funciones, sin embargo, conduce a varios preocupantes resultados.

En algunos cuarteles a nivel operativo, las funciones de los asuntos públicos están bajo el control de los jefes de armas de combate. Este tipo de jerarquía, por defecto, trata a las operaciones de los asuntos públicos como un medio para llegar a sus audiencias o utilizar los comunicados de prensa como balas virtuales en el ámbito de la información. Este paradigma conduce a la producción y distribución de productos de prensa que impulsan las historias de noticias buenas, mientras que retienen la información negativa.¹⁸ Mullen expresó: “No se equivoquen —ha habido una cierta arrogancia en las iniciativas de nuestro ‘strat comm’. Hemos llegado a creer que los mensajes son algo que podemos lanzar en la zona de combate como un cohete, algo que podemos disparar para producir un efecto”.¹⁹

El verdadero efecto de intentar convertir los asuntos públicos en un arma no letal, es lo que la hace ineficaz. Los periodistas no repetirán un comunicado de prensa lleno de polémica y propaganda con muy poco o ningún valor de noticia; por lo tanto, nadie recibe el mensaje. El esfuerzo es inútil. Peor aún, la consecuencia a largo plazo es el daño a la credibilidad y a las relaciones con los medios. Los periodistas no confiarán en un portavoz que fomente la propaganda y el público les perderá confianza a las Fuerzas Armadas.

A diferencia de las unidades a nivel operativo, los cuarteles generales a nivel estratégico están adoptando un modelo de director de comunicaciones estratégicas que genera otros resultados negativos. Al mando del General Stanley McChrystal, la Fuerza Internacional de Ayuda en Materia de Seguridad, en el cuartel general de la OTAN en Afganistán, implementó dicha reorganización en su iniciativa de comunicación. El Contralmirante Gregory J. Smith, director de comunicaciones, sincroniza “los asuntos públicos, las operaciones de información y la participación de líderes clave”.²⁰ Smith es un comunicador profesional con habilidades y experiencias idóneas para la orquestación de estas funciones. El Almirante entiende tanto el arte como la ciencia de la comunicación, así como las implicaciones de los asuntos públicos y la sutileza de las *MISO*. Sin embargo, puede que sea el único oficial general en las Fuerzas Armadas de EUA debidamente calificado con experiencia, capaz de encabezar tal iniciativa. El Coronel Gregory Julian, jefe de Asuntos Públicos para el Cuartel General Supremo de las Potencias Aliadas en Europa, dijo que no hay ningún otro general de dos estrellas calificado en la reserva de EUA. Por otra parte, Julian comenta que no hay otra nación en la alianza de la OTAN que tenga tal experto con el grado requerido.

Julian, quien se desempeñó en calidad de director de Asuntos Públicos de las Fuerzas de EUA en Afganistán en el año 2009, está “decepcionado con la burocracia en múltiples niveles que se ha puesto en práctica.” Durante el anterior mandato, operaron con “autoridad plena y clara para la publicación rápida y precisa de la información”. Pudieron, en la mayoría de los casos, obtener los hechos antes del ciclo de propaganda enemiga.²¹ La burocracia complementaria ha sincronizado la comunicación, pero ha degradado la velocidad y agilidad de la difusión de la misma—el mismo motivo que llevó a la reorganización.

El ocultamiento de los asuntos públicos bajo otras estructuras de estado mayor reduce su capacidad de respuesta, elimina la capacidad de un oficial de Asuntos Públicos para servir en calidad de asesor especial del comandante. En estas modificadas estructuras, un oficial de Asuntos Públicos debe ofrecer su asesoría a un

director de comunicaciones estratégicas, cuya capacitación, conocimiento de Asuntos Públicos o evaluación personal, determinará qué consejo, de haber alguno, será respaldado. Esto funciona en el caso de la Fuerza Internacional de Ayuda en Materia de Seguridad (*ISAF*, por sus siglas en inglés), ya que Smith es un experto capacitado en Asuntos Públicos. Sin embargo, incluso con un experto a la cabeza de dicha organización, el mismo hecho de que los asuntos públicos y las operaciones de información comparten el mismo supervisor inmediato, resulta problemático. Según lo manifiesta Ignatius, “Los problemas surgen, en parte, porque las actividades se agrupan”. Se refiere a Smith diciendo que él ha intentado aportar una visión más disciplinada sobre qué son las operaciones de información, para asegurarse de que la *ISAF* no tenga actividades que interfieran entre sí.²² El desvincular estas funciones hará tales interferencias aún menos probables.

Al hacer las comunicaciones estratégicas una entidad, en lugar de una manera de operar, las organizaciones aumentan la brecha entre la retórica y la acción. Las organizaciones paraguas de la comunicación, segregan las actividades de asuntos públicos de las operaciones de rutina. En lugar de buscar crear nuevas estructuras, lo que se debería hacer es cambiar los procesos. La comunicación estratégica debe impregnar a la organización. Los líderes deben sopesar los efectos de sus acciones con los efectos que surten en la población o la percepción del adversario, y adiestrar a sus tropas para que piensen de igual manera. Un modelo de un sagaz oficial de Asuntos Públicos de “strat comm” es una persona que piensa en lograr los efectos deseados a través de actividades de asuntos públicos prudentes, implementa e integra las estrategias de comunicación y técnicas de apoyo a todas las operaciones y asesora al comandante. ¿Cómo podemos avanzar hacia este ideal?

Capacitación y adiestramiento

Las nuevas estructuras y organizaciones de asuntos públicos de la “strat comm”, no surgieron arbitrariamente. Los comandantes tenían que resolver problemas, los oficiales de Asuntos Públicos no siempre formaban parte de la solución y ninguno de ellos había recibido adiestramiento adecuado para operar en el entorno actual de la

información. Sin las destrezas y los conocimientos necesarios, los comandantes experimentaron las deficiencias de la comunicación, incluyendo la contratación externa para estas funciones. Si los oficiales de Asuntos Públicos hubieran, invariablemente, generado los efectos deseados, no habría habido ninguna reorganización y, tal vez, los comandantes hubieran recibido mejores consejos sobre la contratación externa. Esto no es culpa de los oficiales de Asuntos Públicos. Son productos del sistema militar. Han tenido éxito por casualidad, no por diseño. Al igual que sus comandantes, no han recibido la capacitación, adiestramiento o recursos de comunicación indispensables.

En un reciente artículo titulado, *“In Search of the Art and Science of Strategic Communication”* (En busca de las Artes y las Ciencias de la Comunicación Estratégica), por Dennis M. Murphy, se afirma que “los fundamentos doctrinales están ausentes” y la cultura institucional prefiere las aplicaciones convencionales de acción coercitiva. Murphy piensa que el Ejército necesita “un sistema para prevenir errores” a fin de fomentar las iniciativas de información. Él sugiere instituir un “estado final de información” explícito, junto con el estado final militar establecido doctrinalmente, que impulse toda planificación operacional.²³ Este enfoque reduciría el plazo para llevar a los militares hacia el cambio de “una manera de pensar” propuesta por Mullen.²⁴ Sin embargo, esto solo es un punto de partida.

El declarar un estado final de la información no hará que los comandantes sean mejores comunicadores o que comprendan las implicaciones de sus acciones y retóricas. Hastings sugiere que es necesario un cambio institucional más profundo. Alega que tenemos que proporcionarles a los comandantes amplitud y profundidad de entendimiento para operar en el ámbito de la información. Comenta que el



Coronel Greg Julian, Ejército de EUA, oficial de Asuntos Públicos para las Fuerzas de EUA en Afganistán, se reúne con los aldeanos en Tagab, Afganistán, 27 de enero de 2009.

(Armada de EUA, Capitán de Corbeta John Gay)

“personal de mayor jerarquía lo comprende”, sin embargo, “a medida que se llega a los grados de coronel, ¿tendrán ellos que aprender las lecciones de la misma manera que lo hicieron los otros?”²⁵ Hastings cree que la instrucción en materia de comunicación para los oficiales debe partir de la adhesión, reforzada en todos los niveles de la educación institucional a lo largo de la carrera de un oficial y debe ser incorporada en el adiestramiento. Señala que todos los oficiales, independientemente de su especialidad, aprenden el valor y la necesidad de la planificación de las funciones de apoyo, tales como la logística o el apoyo de transmisiones, sin la cual fracasan las operaciones militares. La comunicación y los asuntos públicos son tan críticos, especialmente para las actuales operaciones de contrainsurgencia, sin embargo, no se han enseñado a conciencia.²⁶

La insuficiencia en la educación sobre el tema de la comunicación, agravada por la falta de doctrina, no es de extrañar porque no la consideramos una función determinante. Se espera que los nuevos oficiales militares se conviertan en expertos en el complejo arte y ciencia de la conducción de la guerra a través de rigurosos cursos y adiestramiento directamente relacionados con su especialidad. Estos cursos de especialidad tienen una duración de seis meses a un año y dejan poco tiempo para tareas no esenciales. El curso de capacitación básica

para oficiales de Asuntos Públicos de todos los servicios militares consiste en 43 días de adiestramiento.²⁷ Es el único requisito específico de adiestramiento pertinente a los asuntos públicos por el resto de la carrera de un oficial. En vista de que la selección de oficial de Asuntos Públicos difiere entre los servicios militares, la cantidad adquirida de experiencia en el trabajo varía cuando un oficial alcanza el nivel medio y grados superiores. Los oficiales de Asuntos Públicos de la Fuerza Aérea, la Armada y el Cuerpo de Infantería de Marina suelen comenzar su carrera poco después de alistarse en el servicio con el grado de teniente o alférez. Muchos oficiales de Asuntos Públicos del Ejército ingresan en el campo después de más de 10 años de servicio en otras especialidades del Ejército.²⁸ Ambos métodos de acceso son beneficiosos. Comenzar una carrera y permanecer en ese campo durante todo el servicio produce un personal sumamente especializado y con mucha experiencia. Sin embargo, actualmente, los institucionales militares prefieren las destrezas de personal de armas de combate, por lo que una especialización tan específica puede impedir la selección para acceder a grados superiores. En cambio, el modelo del Ejército proporciona experiencia operacional a los oficiales de Asuntos Públicos en otros campos, lo que genera un profesional mejor capacitado a quien los oficiales de armas de combate pueden considerar más creíble. Ninguna de las instituciones ha ascendido sistemáticamente a oficiales de Asuntos Públicos a niveles de oficial general. Sólo la Armada y el Ejército tienen generales o almirantes con dicha especialidad.

El desarrollo de la carrera militar requiere que los oficiales, incluyendo a los oficiales de Asuntos Públicos, asistan a un curso de educación a nivel intermedio (*ILE*, por sus siglas en inglés), de ser seleccionados, en una de las Escuelas Superiores de Mando. Estas instituciones ofrecen oportunidades para incorporar mayores niveles de educación en lo que respecta a la comunicación. De ser seleccionados para asistir a estas escuelas, los oficiales de Asuntos Públicos pueden aportar a la comprensión de sus colegas sobre la integración de la comunicación. A medida que un oficial avanza en grado, las oportunidades de comunicación especializada,

diplomacia pública y otros campos afines se debe exigir. Debemos proveer a todos los líderes de mayor antigüedad las bases académicas para poner en práctica la comunicación estratégica en un entorno operacional que exige la cooperación y sincronización interinstitucional en las intervenciones o conflictos de EUA. El país necesita producir líderes militares que piensen más allá de las soluciones de acción coercitiva. Esto no debería ser la excepción, sino la regla.

Además de las oportunidades que ofrecen las instituciones a todos los oficiales, los oficiales de Asuntos Públicos tienen pocas oportunidades de adiestrarse en la industria y asistir a programas de posgrado. La expansión de estos programas con la incorporación de estudios estratégicos y becas académicas de comunicación a los grupos de expertos y las escuelas superiores pueden crear los cuadros necesarios de expertos de alto nivel en Asuntos Públicos. Junto con comandantes estratégicos bien capacitados, con visión futurista, los oficiales de Asuntos Públicos igualmente calificados y capaces son necesarios, con el propósito de asesorarlos y evitar la difuminación de las líneas entre la propaganda y la información pública adecuada.

Conclusión

Este artículo no es una exploración completa de todo el espectro de las comunicaciones estratégicas, ni de los asuntos públicos o de los desafíos que enfrentan las operaciones de información. Otras consideraciones en la preparación de los líderes militares y oficiales de Asuntos Públicos para operar en el entorno de la información incluye: educación en sociología, antropología y otros campos relacionados. Estas áreas, sin duda alguna, proporcionan a los oficiales una mejor apreciación del factor humano, al igual que la expansión de la competencia en lenguas extranjeras, así como los programas de intercambio militar.

En este artículo se analiza estrictamente los recientes cambios en los planteamientos de la comunicación y las cuestiones que tienen que ver con los asuntos públicos. Mis recomendaciones incluyen lo siguiente:

- El establecimiento, ya sea por ley o por reglamento, de los parámetros de las operaciones de información militar y de información pública.

- Separar las actividades de asuntos públicos de las operaciones de influencia, para eliminar la superposición, real o percibida.
 - Volver a instituir la fuerte integración de los asuntos públicos y de las operaciones de información en todas las funciones y planificación de estado mayor.
 - Restablecer los asuntos públicos como una función especial de estado mayor, la cual ha sido eliminada
 - Cambiar la doctrina para forzar la planificación metodológica de la comunicación.
 - Cambiar las instancias educativas para capacitar mejor a los oficiales sobre la comunicación y los efectos estratégicos durante toda su carrera.
 - Mejorar y ampliar el adiestramiento especializado de los oficiales de Asuntos Públicos.
- Las áreas grises que hay en las actividades de las comunicaciones militares dejan margen para

la posibilidad de producir un daño irreparable a la credibilidad de los militares estadounidenses y a la reputación de Estados Unidos. Las guerras actuales son, y muchos de los probables futuros conflictos pueden ser, de contrainsurgencia. El factor vital de tales conflictos es la población autóctona. Si tienen la suficiente confianza en su gobierno y confianza en sí mismos y en sus socios internacionales, vencerán.²⁹ Si los militares estadounidenses funcionan deficientemente y demuestran ser poco fiables, tanto en palabra como en obra, se auto condenan y llevan al fracaso las mejores intenciones del país. A medida que continúa la guerra en Afganistán y los militares estadounidenses se preparan para lo que pueda venir después, se deben hacer los cambios en cuanto a cómo funcionan las comunicaciones entre los militares, el público y el resto del mundo. La credibilidad de la Nación está en juego. **MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Pincus, Walter "Pentagon reviewing strategic information operations", *The Washington Post*, 27 de diciembre de 2009.
2. Morrell, Geoff, DOD News Briefing, 26 de marzo de 2010, <www.defense.gov/transcripts/transcript.aspx?transcriptid=4591>.
3. Ignatius, David, "Caution lights for the military's 'information war,'" *The Washington Post*, 24 de marzo de 2010.
4. El término "propaganda" no está definido en el código de EUA, ni en la doctrina militar para la información o, en las operaciones públicas. Para los efectos de este artículo, significa la difusión de ideas, información o rumores con el propósito de persuadir a fin de ayudar o perjudicar a alguna institución o causa. En calidad de profesional de asuntos públicos, interpreto la intención de las restricciones de los asuntos públicos contra la propaganda en el sentido de publicar o retener la información en un intento de persuadir al público estadounidense en lugar de simplemente informar.
5. Gerth, Jeff y <Shane, Scott, "U.S. is Said to Pay to Plant Articles in Iraq Papers", *The New York Times*, 30 de noviembre de 2005, <<http://www.nytimes.com/2005/12/01/politics/01propaganda.html?pagewanted=all>>.
6. Schulman, Daniel y Corn, David, "The Pentagon's Stringers," *Mother Jones*, 19 de marzo de 2010, <<http://motherjones.com/politics/2010/03/robert-young-pelton-easonjordan-isn-praedict>>.
7. Hastings, Robert T. hijo, ex subsecretario de Defensa para Asuntos Públicos, entrevista realizada el 23 de marzo de 2010.
8. Hastings, Robert T. hijo, "Principles of Strategic Communication," U.S. Department of Defense Memorandum for Secretaries of Military Departments, 15 de agosto 2008.
9. Ley Smith-Mundt de 1948 contenida en el Título 22, Capítulo 18 del Código de los Estados Unidos
10. Palmer, Allen W. y Carter, Edward L., "The Smith-Mundt Act's Ban on Domestic Propaganda: An Analysis of the Cold War Statute Limiting Access to Public Diplomacy," *Communication Law and Policy* 11, nro. 1 (invierno de 2006): págs. 1-34.
11. Armstrong, Matt, "The Smith-Mundt Act: Myths, Facts and Recommendations," 24 de noviembre de 2009, p. 3, <www.mountainrunner.us/smith-mundt.html>.
12. Entrevista de Hastings.
13. Hastings, "Principles of Strategic Communication," 1.
14. Almirante Michael G. Mullen, "From the Chairman—Strategic Communication: Getting Back to Basics," *Joint Force Quarterly* 55 (4th quarter 2009), págs. 2-4.
15. Joint Chiefs of Staff, Joint Publication (JP) 3-13, *Information Operations* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office GPO, 4 de abril de 2006), págs. 13-4.
16. Publicación Conjunta P 3-61, Counterinsurgency (Washington, DC: GPO, 9 de mayo de 2005), vii-xi.
17. Gates, Robert M., "Landon Lecture" (Manhattan: Universidad Estatal de Kansas, 26 de noviembre de 2007), <www.defenselink.mil/speeches/speech.aspx?speechid=1199>.
18. Saqué estas conclusiones a partir de mis experiencias en calidad de oficial de asuntos públicos en la 101ª Fuerza de Tarea Conjunta Combinada y en la 101ª División Aerotransportada (Asalto Aéreo) durante el OEF IX, marzo de 2008-junio de 2009. Esta división sustituyó a un cuartel general que había adoptado la subordinación de los asuntos públicos al director de efectos. El oficial de asuntos públicos saliente de la unidad y los observadores externos recomendaron regresar a la organización tradicional de los asuntos públicos. Bajo los efectos de la célula, la unidad saliente experimentó una puntualidad deficiente en la publicación de la información; el exceso de producción de comentarios (el cual, según confió un periodista, era percibido como "propaganda inútil de EUA"); e incapacidad de proporcionar al comandante asesoramiento franco sobre asuntos públicos. Con base en estas recomendaciones, la CJTF-101 convirtió los asuntos públicos en una función especial de estado mayor, pero con énfasis en el comando para integrar las actividades de asuntos públicos a través de todas las operaciones y para que todas las operaciones se integraran con los mismos.
19. Mullen, p. 4.
20. ISAF biography, <<http://www.isaf.nato.int/en/about-isaf/leadership/rearadmiral-gregory-j.-smith.html>>.
21. Entrevista del Coronel Gregory Julian, Jefe de Asuntos Públicos, Cuartel General Supremo de las Potencias Aliadas en Europa, el 23 de marzo de 2010.
22. Ignatius.
23. Murphy, Dennis M., "In Search of the Art and Science of Strategic Communication," *Parameters* 39, nro. 4 (Invierno de 2009-2010): págs. 107-108.
24. Mullen, p. 2.
25. Entrevista de Hastings.
26. *Ibid.*
27. Descripción del curso, Curso de calificación de Asuntos Públicos, U.S. Defense Information School, <www.dinfos.osd.mil/dinfosweb/CourseInfo/course_catalog.asp>.
28. Soy una oficial del Ejército con 21 años de servicio, 10 en calidad de oficial de asuntos públicos. Las observaciones provistas están basadas en mis experiencias y comprensión del acceso a los asuntos públicos y el desarrollo de la carrera de oficiales.