

# La relación que existe entre las Fuerzas Armadas y los medios de comunicación social. Un ejercicio de paciencia estratégica

Coronel (R) Steven A. Boylan, Ejército de EUA

**L**A RELACIÓN QUE EXISTE ENTRE las Fuerzas Armadas y los medios de comunicación social es muy parecida a la de un matrimonio. La luna de miel terminó hace mucho tiempo y ambos han presenciado lo mejor y lo peor de cada uno. La pareja no puede divorciarse, ni siquiera pensar en una separación permanente. Están vinculados y permanecerán juntos para siempre por el bien de los hijos.

En toda relación hay fricción y esto incluye la que existe entre las Fuerzas Armadas y los medios de comunicación. Cierta fricción es saludable y beneficiosa, pero como sabemos, si hay demasiada fricción, la relación tiende a deteriorarse. Lo observamos en declaraciones tales como la del General Robert E. Lee en 1863:

¡Parece que hemos nombrado a nuestros peores generales para comandar nuestras fuerzas y a nuestros más talentosos y brillantes para editar los periódicos! De hecho, he descubierto mediante la lectura de periódicos que desde el principio, estos genios revisores claramente vieron todas mis fallas estratégicas, pero no me lo hicieron saber hasta que fue demasiado tarde. Por consiguiente, gustosa y voluntariamente estoy dispuesto a cederles mi mando a estos evidentemente superiores intelectuales y, a su vez, haré lo mejor por la causa, redactando editoriales —después de los hechos.

Se han realizado numerosos estudios y redactado artículos sobre la siempre evolutiva y cambiante relación que existe entre los dos.

A veces, parecieran ser polos opuestos. En la Guerra México-Americana se vio, por primera vez, a los periodistas profesionales ser enviados para cubrir la guerra y las operaciones militares. Desde entonces, los periodistas han cubierto todos los conflictos, incluyendo la Guerra Civil, ambas guerras mundiales, la guerra de Corea, la guerra de Vietnam, la guerra de Granada, la invasión de Panamá, la operación *Desert Storm* (Tormenta en el desierto), las operaciones *Enduring Freedom* (Libertad Duradera) y *Iraqi Freedom* (Libertad Iraquí, rebautizada con el nombre de *New Dawn*, Operación Nuevo Amanecer) y las operaciones sobre Libia, sin contar con la cobertura de las Fuerzas Armadas, desde la unidad más pequeña hasta el nivel político nacional, en tiempos de paz.

La mayoría de los consumidores de noticias, tanto en las Fuerzas Armadas como fuera de las mismas, a veces se olvidan de que el negocio de noticias es simplemente eso— un *negocio*. Por ejemplo, en 2009, 104 periódicos cerraron por motivos financieros.<sup>1</sup> Muchos eran periódicos locales, pero algunos eran importantes periódicos regionales tales como el *Rocky Mountain News*, *The Christian Science Monitor* edición impresa, *The Seattle Post-Intelligencer* y otros. Estas eran grandes publicaciones regionales y locales que jamás hubieran considerado correr peligro antes de la explosión de los nuevos medios de comunicación y la proliferación de noticias gratis a través de Internet. El presidente y jefe ejecutivo de la *Associated Press*, Tom Curley, nos dice que para sobrevivir en una época de acceso universal

---

*Steven A. Boylan es un profesor auxiliar en el Departamento de Mando y Liderazgo de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA en el Fuerte Leavenworth, Kansas. Se desempeñó en calidad de Oficial de Asuntos Públicos principal para los Comandantes de mayor*

*jerarquía en Japón, Corea del Sur e Irak. Trabajó para el General David Petraeus por casi tres años, inclusive durante la "oleada" en Irak. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Universidad Mercer y una Maestría de la Universidad Webster.*



Fotos: autor

*El General David Petraeus, Comandante de las Fuerzas Multinacionales-Irak, siendo entrevistado por Terry McCarthy (en ese entonces, periodista de ABC News) en la Base de Patrulla Murray, al sur de Bagdad, 11 de julio de 2007.*

a sus publicaciones a través de la web, la AP tuvo que buscar un nuevo modelo de negocio. Dio a entender que los consumidores, ahora se preguntan por qué deben suscribirse a periódicos u otros tipos de medios de comunicación cuando pueden obtener las noticias sin costo alguno en Internet.

En la actualidad esto representa un problema monumental para las organizaciones periodísticas. Los problemas económicos que recientemente han invadido a los medios de comunicación, podrían explicar los tipos de cobertura que vemos en los periódicos, en la televisión o escuchamos en el radio. Es difícil que alguien en los medios de comunicación diga que las decisiones de negocio estimulan la cobertura, sin embargo, los medios están en el negocio de informar lo que se vende. Sin televidentes, radioescuchas ni lectores, no podrían vender espacios publicitarios y el negocio cerraría.

## **Lo que esperan las Fuerzas Armadas de los medios de comunicación**

Las Fuerzas Armadas esperan que los medios de comunicación provean información acertada y pongan los sucesos cubiertos en el contexto

adecuado. A su vez, las Fuerzas Armadas les proporcionan acceso e información oportuna. El primer medio que informa sobre un acontecimiento genera reconocimiento y dinero. Sin embargo, los medios de comunicación tienen que asumir que mientras más pronto se difunda una información acerca de sucesos complejos y dinámicos, mayor será la probabilidad de que la información contenga errores. Los medios de comunicación no cometen errores a propósito, pero debido a la dinámica del combate o de una crisis, lo harán si la información se proporciona antes de conocer todos los hechos. Las Fuerzas Armadas deben hacer lo mejor

que puedan y los medios de comunicación tienen que estar conscientes de que la verdad cambia a medida que los hechos se definen mejor. A fin de mitigar algunos de estos temas, las Fuerzas Armadas deben depender de la confianza y las relaciones entre sus voceros y los periodistas. Estos últimos necesitan comprender que las Fuerzas Armadas proveen la mejor información con la que cuentan en ese momento.

En agosto de 2005, el huracán Katrina tocó tierra. Los medios de comunicación cubrieron los acontecimientos 24 horas al día durante semanas. Las historias relacionadas con el huracán Katrina llenaron todos los espacios de noticias disponibles. En ese entonces, yo era el Director del Centro de Información de Prensa Combinado (CPIC, por sus siglas en inglés) de la Fuerza Multinacional-Irak (MNF-I, por sus siglas en inglés). Contacté a todas las agencias de noticia que operaban en Bagdad para determinar qué tipo de cobertura informativa estaban recibiendo de las operaciones de las fuerzas de la coalición, de haber alguna. Me informaron que hasta nuevo aviso, estarían limitados en la difusión de noticias estadounidenses provenientes de Irak, a causa del huracán. Cuando pregunté si habría algún tipo de cobertura en caso de que capturáramos a Abu Musab al-Zarqawi, líder de al-Qaeda en Irak, me

contestaron que no saldría en las noticias. Insistí un poco más para averiguar si obtendríamos cobertura en caso de que capturáramos a Osama Bin Laden y a Zarqawi juntos, reunidos con otros participantes planeando un ataque. Me contestaron que tal vez obtendríamos 30 segundos al aire de noticia.

La muerte de Osama Bin Laden el 2 de mayo del año en curso, es un ejemplo de la cambiante cara de las noticias militares. Los reportajes iniciales salieron pocas horas después de la operación, seguidos de más y constante información contradictoria. Múltiples portavoces presentaron la noticia, empleando sus propios filtros; a medida que maduraba la información, emergían antecedentes más precisos que cambiaban la historia original.

Los medios de comunicación tenían que tener esto presente y actualizar las historias para corregir los errores cuando se cometían. De hecho, sí corrigen los errores, pero no automáticamente. A veces, es un largo proceso para hacer que se lleven a cabo las correcciones luego de haberlas identificado y la mayoría de las veces, el público jamás las ve. Dependiendo de la historia, los lectores apenas notan las correcciones efectuadas en la parte inferior de la segunda página, en una casilla de una pulgada por una pulgada de dimensión. Para una noticia de mayor impacto, el medio puede asignar una corrección de mayor tamaño que sea más fácil de ver y escuchar. Esta es una muy sutil comprensión del problema que los medios de comunicación pueden tener, pero que el público podría no llegar a conocer.

La parte más difícil para los militares es comprender qué es una noticia y lo que decimos, no siempre resonará y superará todas las otras noticias del día. Según el informe “The State of the News Media 2011”, publicado por el Pew Research Center’s Project for Excellence in Journalism, el reportaje número uno del año pasado fue el frágil estado de la economía estadounidense. Representó hasta un 17 por ciento de la cobertura general de cada trimestre de 2010. Esto no toma en cuenta las noticias agregadas ni las noticias de última hora tales como el derrame de petróleo en el Golfo de México o la cobertura de elecciones. La cobertura mediática de las guerras en Irak y Afganistán solo representó un cuatro por ciento de todas las noticias analizadas

en 2010, de hecho, una reducción de un 1% de la cobertura en 2009. Esto no significa que la historia sobre asuntos militares no sea importante, sino que las noticias relacionadas con las Fuerzas Armadas tienen que competir con todo los otros tipos de acontecimientos que hacen noticia.<sup>2</sup>

La administración del tiempo y de las expectativas es importante. Cambiar las percepciones y expectativas del público lleva tiempo. No hay regla empírica alguna acerca de cuánto tiempo tomará, solo se sabe que tomará tiempo. No hay una bala de plata para hacer que esto ocurra tan rápido como les gustaría a los comandantes y líderes de mayor jerarquía.

Cuando me desplugué en calidad de oficial de asuntos públicos como Director del *CPIC* de la *MNF-I* durante 18 meses desde el verano de 2004, directamente presencié los asuntos relacionados con las percepciones y expectativas de los medios de comunicación e indirectamente con las percepciones del público. Durante estos meses, los principales medios de comunicación ignoraron los comunicados de prensa de la *MNF-I*.

El desafío era cómo hacer que las oficinas de los medios de comunicación abrieran y leyeran los correos electrónicos. ¿Cuántas veces leerán un artículo sobre la inauguración de una instalación de tratamiento de agua iraquí o de la construcción de escuelas en Irak? No muchas. A fin de superar este desafío, elaboramos nuevos e innovadores títulos para capturar el interés de los medios de comunicación. Por ejemplo, cuando comenzó la operación de una nueva instalación de tratamiento de agua donde anteriormente no había agua potable, cambiamos el título estándar. Lo cambiamos a “¿Tiene agua?” Esto fue un intento para hacer que los medios abrieran el correo electrónico y se interesaran. Funcionó a una escala limitada. Estábamos intentando cambiar las expectativas y percepciones de los medios de comunicación acerca de la importancia de la información que proporcionábamos.

Mi siguiente despliegue a Irak fue el 10 de diciembre de 2007 en calidad de oficial de asuntos públicos del General David Petraeus, el nuevo Comandante de la Fuerza Multinacional-Irak. En el vuelo del Fuerte Leavenworth a Bagdad, tuvimos tiempo para pensar y reflexionar sobre el pasado y el actual estado de las relaciones entre las Fuerzas Armadas y los medios de

comunicación, particularmente en Irak, y cómo conducir nuestras relaciones y operaciones con los medios.

Proporcione algunas recomendaciones generales al General Petraeus. En primer lugar, necesitábamos restablecer nuestra credibilidad con los medios de comunicación con sede en la ciudad de Bagdad. En segundo lugar, el acceso iba a ser crítico —necesitábamos dar a los comandantes acceso a los medios de comunicación. En tercer lugar, necesitábamos facilitar las historias que querían los medios de comunicación, así como las que nosotros queríamos. Este último punto llegó a ser conocido como Visitas al Campo de Batalla (*BFC*, por sus siglas en inglés). En las *BFC*, los medios de comunicación acompañaban al General Petraeus durante el día y contaban con la oportunidad de entrevistarlos al final del mismo.

Sobre la base de mis observaciones y conversaciones con muchos representantes de los medios de comunicación, sentí que no le daban el suficiente valor o no consideraban creíble lo que estaba diciendo la Fuerza Multinacional-Irak. Esto era una gran preocupación. Si al comando no se le consideraba una fuente creíble, la difusión de la información al público estaría destinada al fracaso, antes de que tuviera la oportunidad de tener éxito.

### **La administración de percepciones y expectativas**

Corregir esta percepción tomaría tiempo. Los medios de comunicación no cambiarían sus perspectivas o expectativas de la noche a la mañana. El método para el cambio era sencillo: proporcionar información oportuna y precisa, proveer acceso al comando en todos los niveles, proporcionar una nueva guía del Comandante General de la Fuerza Multinacional-Irak a todos los Comandantes de División multinacionales y hacer responsables a los medios de comunicación por sus artículos.

Sabíamos que para cambiar las percepciones de los medios de comunicación tendríamos que cambiar nuestra metodología. Aquí es donde el método de las visitas al campo de batalla resultaron ser de gran valor. Los periodistas tendrían acceso directo al General Petraeus y podrían escuchar, ver, saborear y oler, al

mismo tiempo, las mismas cosas que tanto él como su estado mayor estaban viendo. No habría nadie tras bastidores ni adjetivos color rosa para describir lo que estaba sucediendo. Los periodistas tendrían acceso a aquellos que proveían reuniones informativas al General Petraeus y a su estado mayor y podrían formular preguntas a las unidades en el terreno, así como a los iraquíes que se encontraban cerca.

Las visitas al campo de batalla permitieron que los medios de comunicación sacaran sus propias conclusiones, comprobaran que les estábamos informando los hechos como los conocíamos en ese momento. Dichas visitas permitieron que los periodistas pudieran cubrir los acontecimientos y sobre todo, cambiaron las expectativas y percepciones del comando.

El primer indicio de que la nueva metodología estaba funcionando provino de Terry McCarthy, en ese entonces un reportero de *ABC News* en Bagdad. En abril de 2007, durante la concentración de fuerzas para la “oleada”, McCarthy llevó su propio equipo de televisión y camarógrafos a las calles de Bagdad, en donde anteriormente había habido grandes enfrentamientos entre las fuerzas de la coalición y los insurgentes. Pudo salir por su cuenta, sin apoyo de las fuerzas de la coalición e informar lo que estaba presenciando. McCarthy, se fue hasta el extremo y fue el primer reportero en anunciar que, en efecto, la “oleada” estaba funcionando.<sup>3</sup>

Con el tiempo, las visitas al campo de batalla demostraron su valor en cuanto a mejorar, en términos generales, la exactitud de las noticias. El contexto y caracterización de los informes procedentes de Irak pasaron de ser escépticos, cínicos y basados en opiniones, a informes con una comprensión más sutil y basados en hechos. Los resultados deseados estaban destinados a tener un público informado que pudiera tomar decisiones inteligentes. Algunos pueden argüir que eran “operaciones de influencia” y, hasta cierto punto, lo eran. Sin embargo, nuestra estrategia mediática no era infame ni clandestina, sino con las cartas sobre la mesa, empleando información franca y objetiva. Los hechos y datos estadísticos fáciles de comprender permitieron que los medios de comunicación vieran, por sí mismos, la realidad en el terreno y pudieran elaborar mejores informes de lo que estaba ocurriendo en Irak.

## No era un asunto de control

Muchos de los integrantes de la Fuerzas Armadas, de todos los grados y jerarquías, desean controlar a los medios de comunicación. Este deseo fomenta una tensa relación entre los medios de comunicación y los militares. Sabemos por la historia, que la relación siempre ha sido inestable y no tiene nada que ver con el control, o como los medios de comunicación lo denominan, la censura:

La explicación básica es que las naturalezas y metas de las dos instituciones están basadas en tensión. Por su parte, las Fuerzas Armadas, como la mayoría de las burocracias, prefieren hacer su negocio a puerta cerrada especialmente la naturaleza de su negocio, a menudo, muy impactante para la sensibilidad del público, de cuyo apoyo los militares dependen. Por lo tanto, las Fuerzas Armadas inherentemente consideran a los medios de comunicación como un elemento negativo más que uno positivo. Sin embargo, la prensa responde a la exigencia de la democracia para exponer las acciones del gobierno—incluyendo, específicamente, a los militares—al escrutinio público.<sup>4</sup>

Teniendo en cuenta esta premisa, las Fuerzas Armadas deben comprender a los medios de comunicación y no intentar controlarlos. De intentar controlarlos, la indignación de los medios de comunicación declarando censura, empujaría la importancia de los acontecimientos y pondría un manto de duda sobre los motivos de tal intento. Las noticias entonces cambiarían su mensaje deseado al de control y censura.

Cada entidad tiene un trabajo y meta en mente y a menudo las dos no congenian. Sin embargo, como sabemos, ambas partes deben comprender la relación y encontrar maneras de trabajar en colaboración. Los

medios de comunicación conforman parte del ambiente en el que operamos y los soldados deben aprender a lidiar con el mismo y con todas sus singulares características.

## Los medios de comunicación integrados funcionan

En los últimos 10 años, tal vez el programa más eficaz para fomentar la relación entre las Fuerzas Armadas y los medios de comunicación ha sido el programa de medios de comunicación integrados. Este programa único ha dado la oportunidad a las Fuerzas Armadas para aprender más acerca de los medios de comunicación y a los medios de comunicación para conocer e informar sobre las operaciones militares. El tipo de información que ha dado como resultado este programa, sirve para recordarnos el trabajo realizado por Joe Galloway durante su cobertura en Vietnam con la agencia *UPI*.

Los debates acerca de la utilidad de este programa continúan tanto dentro como fuera de los medios de comunicación. Con los años, muchos han alegado que los periodistas pierden el equilibrio y objetividad por estar demasiado cerca de los militares de los cuales llevan a cabo su cobertura. Al haber administrado el programa de los medios de comunicación integrados durante 18 meses y observado por 20 meses como funciona en Irak, no me queda la menor



*El General David Petraeus, Comandante de las Fuerzas Multinacionales-Irak, saluda a Terry McCarthy (en ese entonces, periodista de ABC News), Base de Operaciones Avanzada Kalsu, 11 de julio de 2007.*

Foto do autor.



*El General David Petraeus habla con jeques de la ciudad de Taji y sus alrededores. La periodista Lara Logan (CBS News) acompañando al General Petraeus,*

posible sin el programa de medios de comunicación integrados. Los periodistas integrados revelarán todo acerca de la valentía de los militares, así como también algunos de sus fracasos. Al final, debemos considerarlo como una victoria tanto para las Fuerzas Armadas como para los medios de comunicación y una mayor victoria para el público, que ahora tiene una perspectiva íntima de una institución que pocos comprenden.

duda de la capacidad colectiva de los medios de ser objetivos y de reportar los errores, pasos en falso y trágicos acontecimientos que tienen lugar en y alrededor de las fuerzas desplegadas.

Cabe mencionar para ser justo, que el programa de medios de comunicación integrados no es perfecto. No siempre satisfará las necesidades de los medios de comunicación ni las de las Fuerzas Armadas. A veces, los medios de comunicación se sentirán frustrados con asuntos logísticos, es decir, la carencia de transporte en la zona de operaciones y en sus alrededores. En Irak, una manera de evitar que esto sucediera fue aumentar la prioridad del transporte aéreo. Esto fue justificado por el énfasis que la Fuerza Multinacional-Irak le daba a los medios de comunicación para obtener información.

No todos los comandos tendrán la flexibilidad para establecer prioridades en apoyo a los medios de comunicación. Esta falta de recursos requerirá de paciencia por parte tanto de los militares como de los medios de comunicación. Al final, los periodistas que aprovechen el programa de medios de comunicación integrados tendrán una oportunidad que pocos tuvieron de llevar información a sus lectores, televidentes y radioyentes. Las Fuerzas Armadas también disfrutarán de la cobertura que no habría sido

## Últimas observaciones

En junio de 2009, la revista *Rolling Stone* publicó el artículo titulado “The Runaway General” [El General descontrolado], un artículo sobre el General Stanley McChrystal, Comandante del Comando de Asistencia en Materia de Seguridad (*ISAF*, por sus siglas en inglés) en Afganistán. Algunos alegan que el artículo resultó en la remoción del mando de McChrystal. Muchos culpan a Michael Hastings, el periodista incorporado con el General McChrystal y su estado mayor mientras estaban en París, por haber violado las reglas básicas las cuales especifican que muchas de las observaciones formuladas eran extraoficiales, lo cual significa que no podían ser usadas. En un informe del Inspector General del Departamento de Defensa no se encontró evidencia alguna para hacer una acusación contra McChrystal ni su estado mayor en la ejecución de esa entrevista. En una entrevista con CNN Hastings declaró, “Todo estaba muy claro en los expedientes. Gran parte del tiempo yo tenía una grabadora y libreta de apuntes en la mano”.<sup>5</sup>

Hasta la fecha, no ha habido ninguna prueba hecha pública sobre lo que verdaderamente se dijo o qué reglas se establecieron. Hastings está publicando un libro, lo que podría arrojar más luz sobre el tema. En algún punto medio, se debe encontrar la verdad.

Al final, no se debería culpar al mismo artículo por el despido de McChrystal ni al periodista. Si tomamos por su valor nominal lo que escribió Hastings y tomamos en consideración que no hay declaración alguna de alguien que claramente refute el artículo, entonces el artículo se queda como está. Curiosamente, muchos en los medios de comunicación se opusieron al artículo, alegando que afectaría negativamente la relación que existe entre los medios de comunicación y los militares a causa de periodistas “derrotados”. La manera que ellos obtenían información de los militares, especialmente de los líderes de mayor jerarquía, estaba en peligro, según lo expresaron estas declaraciones.

Durante una entrevista llevada a cabo en el *Hugh Hewitt Radio Program*, John Burns del periódico *New York Times* hizo varios comentarios sobre la relación entre las Fuerzas Armadas y los medios de comunicación. Comentó lo siguiente, “Creo que es muy desafortunado que esto haya afectado y siga afectando negativamente lo que había sido una relación bastante buena entre los militares y los medios de comunicación”. Burns continuó diciendo:

Mi inquietud, si puedo ser completamente franco acerca de esto, es que desde el punto de vista de las experiencias que tuve al conversar y viajar con generales —McChrystal y Petraeus y muchos otros más, en los últimos años— el antiguo estándar extraoficial/oficial no viene al caso, es decir, que por la misma naturaleza del tiempo que se pasa con los generales, lo mismo podría decirse del tiempo que un periodista pasa con cualquier persona en los ojos del público. Hay momentos que no encajan con esa fórmula. Hay largos períodos informales en los que se viaja por helicóptero sobre territorio hostil con los generales conversando sobre sus auriculares, acostándose por la noche uno al lado del otro sobre un áspero pedazo de cemento. Nace cierto tipo de confianza.<sup>6</sup>

Burns continuó con comentarios sobre la confianza y responsabilidad:

No es explícito; solo está allí. Opino que es responsabilidad del periodista juzgar en esas circunstancias lo que es y no es justo reportar, y si hemos de ir más allá, lo que

es necesario reportar. Considero que mucho de lo que aprendimos sobre el General McChrystal, en lo que, en realidad, fue un artículo muy poderoso de la revista *Rolling Stone* y la sensación general de malestar y de falta de respeto hacia la administración en Washington, se hubiera podido reportar sin directamente citar lo que se decía; y me imagino que se dijo en una especie de circunstancias muy ambiguas, sobre todo por los ayudantes del general, que razonablemente no pudieron haber anticipado, pienso, que sus comentarios fueran a ser citados.<sup>7</sup>

Burns explica que el debate de lo que está y no está en el registro, en términos de que el público tiene derecho a saber, se produce en su propia publicación entre los editores y los periodistas. Debaten acerca de lo que es extraoficial, qué debería usarse según lo establecido en los acuerdos y cuándo pueden violarse dichos acuerdos. Estos debates directamente tienen que ver con la comprensión del asunto de la atribución: qué es un comentario oficial, extraoficial y los antecedentes de la situación (por ejemplo, lo que no se puede atribuir).

En abril de 2011, Peter Slavin del periódico *Washington Post*, que es un profesor en la Universidad de Northwestern, me pidió que dictara una charla en su clase de aproximadamente 20 estudiantes de periodismo. Durante el transcurso de la charla de tres horas de duración, surgió la discusión de estos mismos temas. Muchos en la clase sentían que las declaraciones en el artículo de *Rolling Stone* estaban basadas en los hechos, no había nada malo en violar los acuerdos establecidos extraoficialmente por el interés del público. La parte difícil de esto es quién determina qué es el interés del público. ¿Es el periodista? ¿El editor? ¿Es una conversación entre el periodista, el editor y la fuente original? El riesgo es cuando se viola este acuerdo, ¿cuáles son los efectos de segundo y tercer orden?

En caso de que se rompiera la confianza, se esperaría que en el futuro esa persona no hablara con ese periodista y tal vez con el medio. Según los resultados, podrían llevar esa actitud al extremo de no relacionarse con ningún otro medio de comunicación. La confianza entre un militar y un periodista es difícil de ganar y fácil de perder, si los daños pueden arruinar carreras. Los

impactos de largo alcance son tales que socavan la legitimidad de los medios de comunicación y fomentan la desconfianza entre las Fuerzas Armadas y los medios de comunicación, puesto que ya están recelosos el uno del otro.

Algunos en los medios de comunicación están en desacuerdo en cuanto a la manera en que Hastings escribió el artículo, de dónde sacó la información o la decisión de publicarla, lo que son opiniones personales. Lara Logan, corresponsal internacional principal de *CBS News*, cuando se presentaba en el programa *Reliable Sources* de *CNN*, puso en tela de duda la declaración de Hastings de que todas sus entrevistas con el General McChrystal y su estado mayor eran oficiales. Cuando se le preguntó si hubiera publicado los mismos comentarios sobre el presidente Obama y el vicepresidente Biden como lo hizo Hastings, Logan contestó, “En realidad, depende de las circunstancias”.<sup>8</sup> Según Logan, lo que consideró perjudicial para la relación militar-mediática fue que Hastings uso su propio estilo en la descripción, pretendiendo crear una ilusión de confianza. Logan dijo, “Eso es exactamente el tipo de actitud dañina que complica el trabajo de los periodistas que son consecuentes en lo que hacen”.<sup>9</sup>

En otra entrevista con *CNN*, Hastings dijo que los periodistas especializados tal como Logan, específicamente designados a la cobertura de los militares, no publican historias negativas sobre sus temas para garantizar el acceso continuo. Logan refutó esa declaración, diciendo lo siguiente:

Considero esa declaración ofensiva y arrogante. Realmente pienso que lo es, porque hay muy buenos periodistas especializados quienes, año tras año, le han dado cobertura a estas guerras. Michael Hastings apareció en escena en Bagdad bastante tarde y Logan estuvo allí por un periodo significativo. Tiene sus credenciales, pero no es el único que las tiene. Hay muchos periodistas muy buenos. Y, para ser justos con los militares, si ellos piensan que una historia está equilibrada, dejen que el periodista regrese.<sup>10</sup>

El General McChrystal, ex comandante de la *ISAF*, emitió un comunicado en el que dijo lo siguiente:

Fue un error que refleja mal juicio y jamás debió haber ocurrido. En toda mi carrera, me he regido por los principios de honor personal e integridad profesional. Lo que se refleja en este artículo está muy por debajo de ese nivel. Siento un enorme respeto y admiración por el presidente Obama y su equipo de seguridad nacional y por los líderes civiles y tropas que combaten en esta guerra, y sigo comprometido a garantizar su éxito.<sup>11</sup>

En un artículo publicado en abril de 2008 de la revista *Esquire*, “The Man Between War and Peace”, Thomas Barnett relató conversaciones oficiales que sostuvo con el Almirante Fox Fallon, el entonces Comandante del Comando Central de EUA. Este artículo tuvo el mismo impacto que el artículo publicado en *Rolling Stone*. Las declaraciones corroyeron la relación entre el almirante Fallon y el presidente Bush.<sup>12</sup>

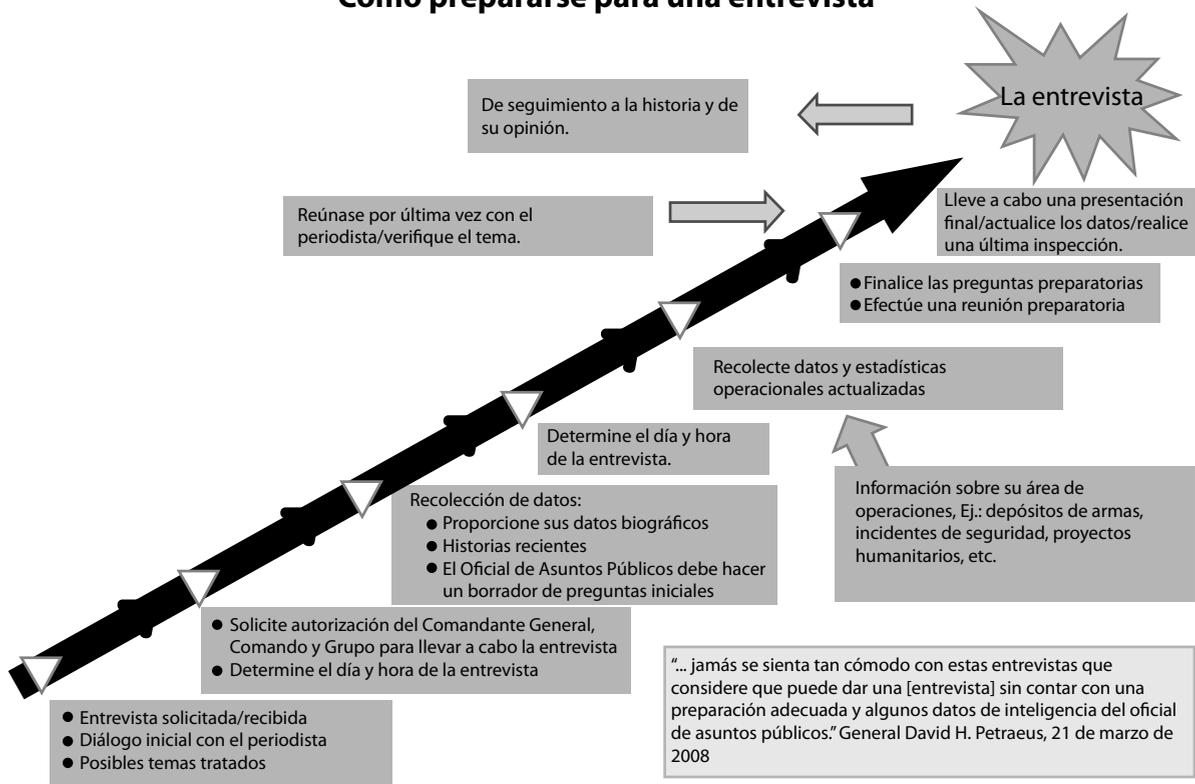
El Secretario de Defensa Robert Gates, a regañadientes, aceptó la renuncia del Almirante Fallon en la cual éste citó “la actual embarazosa situación en la percepción pública, sobre la diferencia entre mis opiniones y la política de la administración, y la distracción que esto ocasiona sobre la misión”.<sup>13</sup>

El artículo en la revista *Esquire* y otros informes de prensa, sugirieron que había diferencias entre la política del Gobierno en ese entonces y las reflexiones de Fallon sobre la política de Irán. Basado en que eran conversaciones con individuos, fue evidente que se excluyó de éstas al oficial de asuntos públicos, el que no pudo asesorar a su Comandante sobre el uso de las reglas de juego, lo que contribuyó a la publicación de las declaraciones en el artículo.

Sin embargo, no todos los artículos descriptivos son perjudiciales para la carrera de un líder, si se llevan a cabo de manera adecuada. Dos ejemplos surgen de la revistas *Esquire* y *Vanity Fair*. El primer ejemplo es el “The Monks of War”, publicado en *Esquire*, una biografía de los, en aquel entonces, Teniente Generales, James Mattis y David Petraeus y del General William Wallace. La reseña biográfica, también escrita por Barnett, demuestra que la preparación adecuada y la comprensión de las reglas de juego, puede evitar errores potencialmente críticos.<sup>14</sup>

Lo mismo es válido para la reseña publicada en *Vanity Fair* sobre Petraeus, titulada “The

## Cómo prepararse para una entrevista



Professor of War”, en mayo de 2009. Los líderes de mayor jerarquía que poseen una comprensión clara de las reglas de juego, los temas que el periodista desea cubrir y cuál es el efecto de segundo y tercer orden de las opiniones personales y comentarios imprevistos que puede hacer, pueden continuar con las excelentes relaciones que tienen con los medios de comunicación y mejorar, en gran medida, su capacidad de informar al público en general.<sup>15</sup>

## Cómo prepararse para interactuar con los medios de comunicación

El General Petraeus dio algunos sabios consejos a sus subalternos durante su análisis de actualización del combate el 21 de marzo de 2008:

Solo un recordatorio para todos aquellos que andan por ahí haciendo estas [entrevistas]. Haga una breve reunión preparatoria para sincronizarse con el juego, antes de dar una entrevista, con un oficial de asuntos públicos que haya recolectado las noticias de última hora, que se haya mantenido al día con la inclinación

preferida del periodista específico y todo lo demás. Pienso que en algunas ocasiones me sentí como si realmente tuviera todas las piezas del juego pero no hice una sesión preparatoria; en esas ocasiones fue cuando precisamente resultó que no estaba preparado ni contaba con todas las piezas del juego, no estaba concentrado y anduve a tientas. Así que, jamás se sienta demasiado cómodo en cuanto a dar una [entrevista] sin una preparación enfocada y, nuevamente, con ciertos datos de “inteligencia” del oficial de asuntos públicos.<sup>16</sup>

## Cómo seguir adelante

Lo que debemos evitar es una reacción emocional ante artículos y sucesos precipitados por reportes de los medios de comunicación. Cuando tenemos una reacción instintiva y evitamos los medios de comunicación, negándoles el acceso y rechazando sus solicitudes de información, lo único que logramos es limitar nuestra capacidad de tener éxito en el cumplimiento de la misión.

No debemos interpretar los recientes sucesos como el enfriamiento de las relaciones que

actualmente disfrutamos y que disfrutaremos en el futuro con los medios de comunicación. Los comandantes en todos los niveles tienen la obligación de informarle al público lo que está sucediendo con sus hijos, hijas, esposos y esposas. No debemos usar artículos como el de Hastings para argumentar que no se puede confiar en los medios de comunicación. Ni debe tomarse como excusa para evitar las necesarias interacciones.

Los que usan el artículo de *Rolling Stone* como fundamento para evitar hacer las entrevistas, perjudican tanto a las Fuerzas Armadas como al público. Sin la voluntad de interactuar con los medios de comunicación, las historias y sucesos relacionados con los soldados y las unidades no llegarán al público. Si sucede, el Ejército fracasará en su misión y no cumplirá con su obligación de mantener informado al público. Otros comprenden lo que debemos hacer y emplearán tales hechos para que les ayude a prepararse mejor, a fin de trabajar eficazmente con los medios de comunicación. Estos dos grupos ya han tomado sus decisiones. El grupo que más me preocupa es el que está sobre de la cerca. Estos individuos pueden caer en cualquiera de los dos lados de la cerca y pueden, ya sea, interactuar decididamente con los medios de comunicación o evitarlos. Nuestra responsabilidad en calidad de líderes, orientadores, educadores y profesionales es garantizar que caigan del lado de la cerca que les ayude a comprender los problemas. Los oficiales y demás mandos del Ejército necesitan aprender a relacionarse con los medios de comunicación, correr el mínimo riesgo y garantizar que establecen las condiciones necesarias para lograr el éxito. Solo entonces podremos realmente avanzar, como institución, más allá de la percepción de que los medios de comunicación están al acecho para perjudicar a las Fuerzas Armadas.

El emplear fuentes mal informadas y la desinformación es mucho más peligroso para la relación militar-mediática, que el reportaje claro, preciso, en contexto y debidamente caracterizado. Sin embargo, aquí es donde los medios de comunicación pueden ayudarse a sí mismos. Los medios de comunicación son fragmentados, competitivos, con frecuencia no saben cómo funcionan las Fuerzas Armadas y constantemente

vacilan entre las exigencias del mercado y las de la ética periodística. Las percepciones militares siempre favorecerán más y mejores cobertura, incluso a sabiendas que es una batalla difícil.

Hemos experimentado el cambio del panorama mediático en el mercado actual. Los periodistas mal preparados suelen pasar de una crisis a otra, sin darse cuenta de los problemas. No saben cómo funcionan las Fuerzas Armadas e intentan enmarcar sucesos complejos de manera simplificada. A menudo gravitan hacia el periodismo sensacionalista (que se centra en los errores, afirmaciones equivocadas o sucesos espectaculares).

Sin embargo, en última instancia, las Fuerzas Armadas deben proporcionar acceso al público; deben dar información oportuna y precisa. Entre la audiencia se encuentran los mismos militares, sus familias, los contribuyentes y el Congreso. Las Fuerzas Armadas necesitan difundir sus historias, con el conocimiento de que competirán con otros grupos, eventos y sus enemigos, que están deseosos de dar sus opiniones sobre los acontecimientos. A fin de lograr el éxito, las Fuerzas Armadas y los medios de comunicación se necesitan el uno al otro, sin importar cuán buena o tensa sea la relación. **MR**

---

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. *Business Insider*, "The Death of the American Newspaper," <[www.businessinsider.com/the-death-of-the-american-newspaper-2009-7#](http://www.businessinsider.com/the-death-of-the-american-newspaper-2009-7#)>, 4 de julio de 2009.
2. Jurkowitz, Mark; Rosenstiel, Tom y Mitchel, Amy, "A Year in the News 2010," <[stateofthedata.org/2011/mobile-survey/a-year-in-the-news-narrative](http://stateofthedata.org/2011/mobile-survey/a-year-in-the-news-narrative)>, Pew Research Center's Project for Excellence in Journalism, 21 de marzo de 2011.
3. *ABC News*, <[abcnews.go.com/Video/playerIndex?id=3001578](http://abcnews.go.com/Video/playerIndex?id=3001578)>, 2 de abril de 2007.
4. Porch, David, "No Bad Stories," *Naval War College Review*, Winter 2002, vol. LV, núm. 1.
5. Véase [http://www.cbsnews.com/8301-503544\\_162-20008492-503544.html](http://www.cbsnews.com/8301-503544_162-20008492-503544.html), 22 de junio de 2010.
6. *Hugh Hewitt Radio Program*, 6 de julio de 2010, transcrito, <[www.hughhewitt.com/transcripts.aspx?id=9a1c8a02-6193-4a47-9513-02d499f79cad](http://www.hughhewitt.com/transcripts.aspx?id=9a1c8a02-6193-4a47-9513-02d499f79cad)>.
7. *Ibid.*
8. Véase <[huffingtonpost.com/2010/06/28/lara-logan-slams-michael\\_n\\_627601.html](http://huffingtonpost.com/2010/06/28/lara-logan-slams-michael_n_627601.html)>, 28 de junio de 2010.
9. *Ibid.*
10. *Ibid.*
11. Lubold, Gordon y Lee, Carol E., "Obama: Gen. showed 'poor judgment,'" *Político*, 22 de junio de 2010.
12. Barnett, Thomas P.M., *Esquire*, "The Man Between War and Peace," abril de 2008.
13. Véase <[www.af.mil/news/story.asp?id=123089794](http://www.af.mil/news/story.asp?id=123089794)>, 11 de marzo de 2008.
14. Barnett, Thomas P.M., "The Monks of War," *Esquire*, marzo de 2006.
15. Bowden, Mark, "The Professor of War," *Vanity Fair*, mayo de 2010.
16. El General David Petraeus, 21 de marzo de 2008 análisis de actualización del combate en Irak.

## Cómo prepararse para interactuar con los medios de comunicación

Los Comandantes y sus estados mayores consideran útiles las listas de verificación como herramientas de referencia rápida. La parte difícil de trabajar con los medios de comunicación y el arte de las entrevistas es sencillamente eso — un arte. No se presta para la planificación tipo lista de verificación. Sin embargo, algunas tareas sencillas y asuntos a tener en cuenta son comunes en la mayoría de interacciones con los medios de comunicación. A continuación se presentan varias a considerar:

### *Preguntas para Usted (el comandante):*

- ¿Cuál es su intención con respecto a la línea o esfuerzo de operaciones de información?
- ¿Cómo acondicionará a su equipo, recibirá y proporcionará retroalimentación y evaluará los niveles de esfuerzos?
- ¿Cuánto se involucrará personalmente ?
- ¿Cómo creará las condiciones necesarias para que la velocidad de acción sea la prioridad?

### *La comunicación y por qué funciona:*

- Centrada en el Comandante.
- El Comandante debe estar personal y continuamente involucrado (no significa administración en detalle).
- Buena disposición para asumir riesgos (no a todo el mundo siempre le salen las cosas bien).
- Destrezas en asuntos públicos, operaciones de información, político-militares y cívico-militares.

### *Lo que le importa a las Fuerzas Armadas:*

- Precisión.
- Contexto.
- Caracterización.
- Velocidad.

### *Qué debe tomar en cuenta:*

- El uso de información por el enemigo.
- La velocidad de información.
- Las expectativas de los medios de comunicación.
- La certeza, los riesgos y las oportunidades.
- Oficial de asuntos públicos.

### *La comunicación estratégica: Orquestación de nuestras acciones, palabras e imágenes —*

- Lo que permite la comunicación estratégica
- Conocimiento experto.
- Unidad de esfuerzos —el contexto estratégico entendido por todos.
- Diferentes enfoques sobre la aceptación del riesgo —la delegación de autoridad.
- Comodidad y confianza muy rápida.

### *Cómo prepararse para una entrevista:*

- Redáctela.
- Ensáyela.
- Cronométrela.
- Realice una pos evaluación abierta y franca.
- Hágalo una y otra vez hasta que se sienta cómodo.
- Forje un entendimiento mutuo/relación con el periodista.
- ¡Sea sincero!