

El Papel Emergente de las Relaciones Públicas en la Administración de la Información

Mayor James E. Hutton, Ejército de EE.UU., y
Mayor Arthur N. Tulak, Ejército de EE.UU.

EL DISPOSITIVO y la organización de relaciones públicas desplegados para apoyar a la Fuerza de Tarea *Eagle* y conformado para servir en una operación de paz en un teatro “maduro”, tiene una configuración singular que no se encuentra en ningún manual de doctrina. Está organizado de acuerdo con las tareas que le compete realizar en cumplimiento de las funciones relativas a las relaciones con la prensa y la diseminación de la información del comando, tanto dentro del teatro de operaciones como con los medios de comunicación tanto nacionales como internacionales. También comprende una estación de radio afiliada a la Red de las Fuerzas Armadas para la transmisión de una variedad de programas a todas partes del teatro de operaciones. Sin embargo, dicha red no se encuentra subordinada al control del director del Centro de Información para la Prensa de la Coalición (CICP).

El presente artículo presenta una descripción detallada de las estructuras en este dispositivo y sus operaciones en los ámbitos de relaciones con los medios de comunicación social, información del comando y Red de las Fuerzas Armadas. Si bien se concentra en la estructura operacional vigente al momento de redactarse el presente, no se analizan las consideraciones operacionales de futuras estructuras similares, debido a la escasa probabilidad de que esta estructura singular de relaciones públicas se vuelva a organizar en futuras operaciones.

El Centro de Información para la Prensa de la Coalición sirve como una de las funciones de mando y control de la división tanto del sector estadounidense como de la Fuerza de Tarea *Eagle*. La estructura incluye elementos internacionales provenientes de los países miembros de la coalición. Este artículo se enfoca exclusivamente en el aporte estadounidense a las operaciones de

relaciones públicas ejecutadas por la división. Cada elemento del Centro de Información para la Prensa de la Coalición contribuye a la misión de relaciones públicas, por cuanto reúne las habilidades requeridas para cumplir con la obligación de informar a una gran diversidad de públicos tanto internos como externos. La misión representada en la figura 1 se orientó hacia la entrega rápida y precisa de información a cualquier medio de la prensa legítima, a través del empleo de las actuales tecnologías de la información tales como el correo electrónico (*E-mail*) y la Internet, además de visitas, orientaciones y entrevistas en el lugar de los hechos.

Esta complicada operación de paz generó múltiples tareas para el personal que se desempeña en el ámbito de relaciones públicas, situación que provocó la necesidad de implementar una estructura basada en las tareas a ser cumplidas y que finalmente resultó en una combinación de unidades de la Reserva del Ejército, de

Enunciación de la Misión: Contribuir a la confianza del público, dando el máximo de acceso por parte de los medios de comunicación estadounidenses e internacionales a los relatos no reservados, oportunos y acertados de las operaciones en desarrollo. Informar al público militar interno a través de la cobertura de todas las fases de la operación.



Figura 1. Misión de los elementos de Relaciones Públicas de la Fuerza de Tarea *Eagle*

la Guardia Nacional del Ejército y del Componente en Actividad. Puesto que cada organización cumple una función vital en la creación de un programa sólido de relaciones públicas, la atención inicial se centró primordialmente en el cuartel general del Centro de Información para la Prensa y en el Destacamento Móvil de Relaciones Públicas que le prestaba apoyo. Posteriormente se orientó el enfoque más bien hacia un Destacamento Móvil de Relaciones Públicas de múltiples funciones, el cual les asignó a sus tres equipos una amplia variedad de actividades de relaciones públicas. Finalmente se concentraron los esfuerzos en un Destacamento Móvil de Relaciones Públicas dedicado a la misión de adquisición de información en diferentes partes del país.

La conducción de operaciones de relaciones públicas por parte de un destacamento móvil dependiente de un Centro de Información para la Prensa, requiere el ingenio de parte de los comandantes y soldados participantes. Dichos centros son, por naturaleza, organizaciones agregadas en forma *ad hoc*, y la organización y cobertura de todas las responsabilidades de relaciones públicas son actividades que constantemente deben seguir adaptándose según la evolución de la situación. Los destacamentos móviles de relaciones públicas son elementos procedentes principalmente de las unidades de la Reserva y de la Guardia Nacional y normalmente se despliegan independientemente desde sus estados de origen o de las organizaciones regionales de pertenencia. Cualquier soldado que integre tales destacamentos debe adaptarse a la continua evolución de estas organizaciones emergentes, al mismo tiempo que también debe demostrar un alto nivel de autosuficiencia y resolución para cumplir la misión de relaciones públicas.

Operaciones del Centro de Información

El Centro de la Coalición de Información para la Prensa se compone de un director, normalmente con el grado de teniente coronel en servicio activo en el Ejército, y tres oficiales a cargo de los Destacamentos Móviles de Relaciones Públicas. El oficial de relaciones públicas de la división cumple funciones como subdirector de hecho del Centro de Información, sirviendo además como editor jefe de la revista semanal publicada por dicho centro. La relación entre el Centro de Información para la Prensa de la fuerza de tarea y el del cuartel general de la Fuerza de Estabilización, se limita al intercambio de información.

El director del Centro de Información para la Prensa es el oficial superior en el ámbito de Relaciones Públicas de la fuerza de tarea, sirviendo también como el único canal para hacerle llegar información actualizada al asistente para relaciones públicas del secretario de defensa. A él le corresponde realizar todas las lla-

El Centro de Información para la Prensa de la Coalición sirve como una de las funciones de mando y control de la división tanto del sector estadounidense como de la Fuerza de Tarea Eagle. La estructura incluye elementos internacionales provenientes de los países miembros de la coalición. . . . Cada elemento del Centro de Información para la Prensa de la Coalición contribuye a la misión de relaciones públicas, por cuanto reúne las habilidades requeridas para cumplir con la obligación de informar a una gran diversidad de públicos tanto internos como externos. La misión se orientó hacia la entrega rápida y precisa de información a cualquier medio de la prensa legítima, a través del empleo de las actuales tecnologías de la información tales como el correo electrónico (E-mail) y la Internet, además de visitas, orientaciones y entrevistas en el lugar de los hechos.

madarías diarias al asistente del secretario de defensa con quien tiene una conferencia telefónica todos los días de lunes a viernes, a las 1400 horas (hora local; a las 0800, hora de la costa este de Estados Unidos). El asistente para relaciones públicas del secretario de defensa y otros funcionarios gubernamentales participan en la conferencia telefónica. El director del Centro de Información para la Prensa les da un breve resumen de aquellos eventos en el terreno que tal vez puedan despertar el interés de los medios de comunicación, pasando luego a analizar la información recién divulgada en los medios locales y regionales. El asistente del secretario de defensa, en ciertas ocasiones, plantea preguntas o bien pide que se obtenga cierta información específica para proporcionar en una futura llamada. La información que él recibe, se emplea muchas veces en las orientaciones para los corresponsales que informan sobre el Pentágono y respalda la información entregada a otras agencias del Gobierno.

Un Destacamento Móvil de Relaciones Públicas de la Reserva del Ejército sirvió como el elemento de comando del Centro de Información para la Prensa y en su organización específica para el cumplimiento de las tareas asignadas se incluyó el siguiente personal:

- 5 efectivos asignados en el centro de operaciones tácticas de la división.
- 4 efectivos destinados en una sección de pesquisa.

La conducción de operaciones de relaciones públicas por parte de un destacamento móvil dependiente de un Centro de Información para la Prensa, requiere el ingenio de parte de los comandantes y soldados participantes.

Dichos centros son, por naturaleza, organizaciones agregadas en forma ad hoc, y la organización y cobertura de todas las responsabilidades de relaciones públicas son actividades que constantemente deben seguir adaptándose según la evolución de la situación. Los destacamentos móviles de relaciones públicas son elementos procedentes principalmente de las unidades de la Reserva y de la Guardia Nacional y normalmente se despliegan independientemente desde sus estados de origen o de las organizaciones regionales de pertenencia.

- 4 efectivos asignados en una célula de operaciones.
- 2 efectivos destacados en otro lugar en la zona de responsabilidad.
- 1 comandante.
- 1 sargento primero.

El personal destinado en el centro de operaciones tácticas de la división debe poseer un entendimiento cabal de las actividades diarias, de la misión general, de las fuerzas de la coalición, de la ubicación y misiones de las unidades subordinadas y de los acontecimientos políticos en su zona de responsabilidad. El equipo del centro de operaciones tácticas de la División, dirigido por un capitán, obtuvo información operacional crítica y mantuvo una presencia permanente en el centro de operaciones tácticas durante toda la operación. El cuartel general de la Fuerza de Tarea *Eagle* condujo dos conferencias programadas para diseminar la información más actualizada sobre los eventos en el campo de batalla, convocando además una serie de sesiones informativas durante el día.

Con la información a su disposición, el equipo pudo elaborar preguntas y respuestas, preparar comunicados de prensa a ser diseminados a pedido y crear los comunicados de prensa preliminares sobre eventos específicos. Al director del Centro de Información para la Prensa le tocó dar la aprobación para la mayor parte de los comunicados de prensa, salvo en los casos de información sobre temas especialmente delicados cuando el comandante de la Fuerza de Tarea *Eagle* tuvo que autorizar su

diseminación. La asignación de un oficial de relaciones públicas en el centro de operaciones tácticas de la división aseguró que este oficial se mantuviera informado sobre todos los eventos que ocurrían, de forma tal que pudiera brindarle asesoramiento oportuno al capitán y al grupo de comando, y conocía la información con la profundidad suficiente como para dar respuestas bien detalladas a cualquier pregunta que se le planteara.

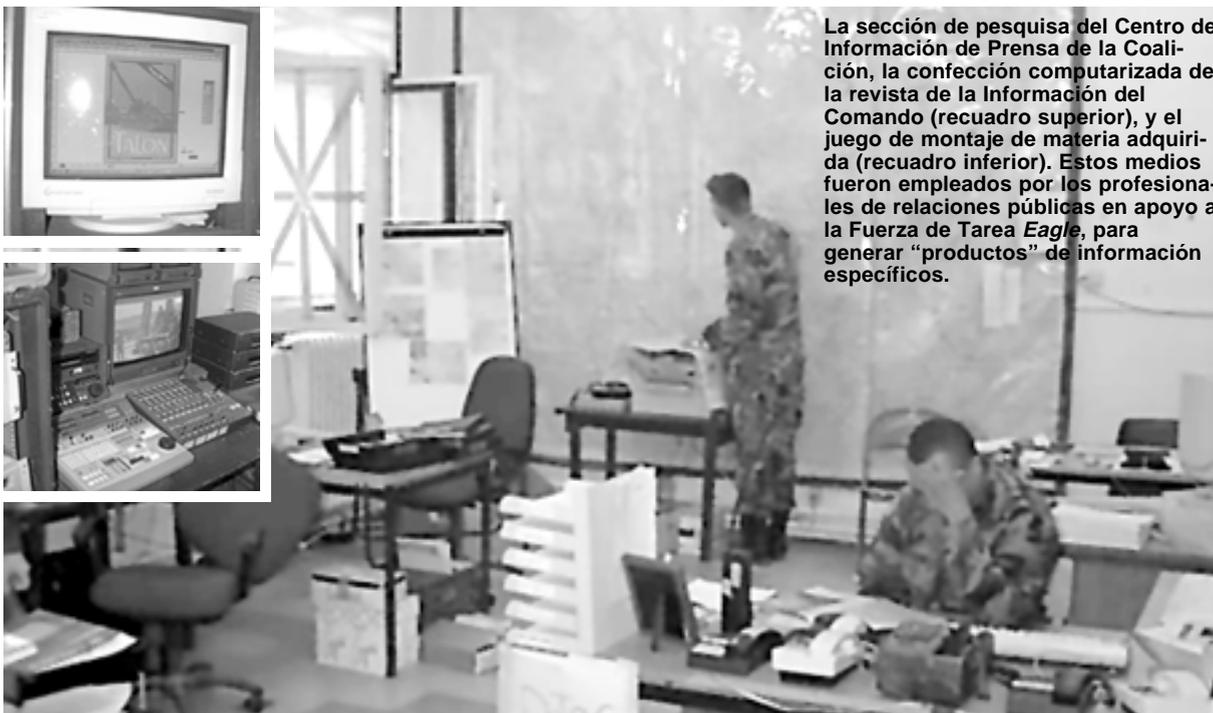
Al personal destacado en los ámbitos de operaciones y relaciones públicas, también le correspondía entender la misión general, los medios de comunicación locales, las reglas aplicables a las escoltas específicamente en ese teatro de operaciones y las actividades diarias de interés para la prensa. Todo lo anterior exigía que este personal tuviera buenos conocimientos de la historia regional —en el contexto completo de las relaciones internacionales— como asimismo de su geografía e interacciones políticas.

Destacamentos Móviles de Relaciones Públicas de Múltiples Funciones

Un Destacamento Móvil de Relaciones Públicas se desplegó como una unidad completa. Le correspondió cumplir múltiples funciones en apoyo a las actividades de relaciones públicas, incluyendo la diseminación de la información del comando, funciones de marketing y distribución, y la obtención de información. Su cuartel general consistía en un mayor y un sargento primero. La unidad se estructuró de la siguiente manera:

- Revista de información del comando: 1 teniente, 2 sargentos de primera clase, 1 sargento y 1 cabo.
- Marketing y Distribución: 1 capitán, 1 sargento de segunda clase, 2 sargentos y 1 especialista.
- Adquisición: 1 capitán, 1 sargento de segunda clase, 1 sargento y 2 especialistas.

Uno de los equipos reunió los productos de los demás componentes del destacamento, entregando sus materiales para el uso del equipo de marketing y distribución perteneciente al mismo destacamento móvil de relaciones públicas. Entre tales materiales se encontraban comunicados para la prensa local en las ciudades de residencia de los integrantes de la fuerza y productos en video. Los primeros se enviaron al centro de comunicados en San Antonio, Texas, el cual se encargó de remitirlos a los órganos de prensa locales; los productos en video, por otra parte, se enviaron a la Red de las Fuerzas Armadas en Europa, la cual se encuentra en Alemania. El capitán tenía la autoridad de aprobar el envío de toda la información obtenida. Al equipo de adquisición se le asignó concentrarse en un lugar geográfico específico, sobre el cual habrían de reunir crónicas grabadas en video y fotografías para su distribución a través del sistema de marketing y distribución.



La sección de pesquisa del Centro de Información de Prensa de la Coalición, la confección computarizada de la revista de la Información del Comando (recuadro superior), y el juego de montaje de materia adquirida (recuadro inferior). Estos medios fueron empleados por los profesionales de relaciones públicas en apoyo a la Fuerza de Tarea Eagle, para generar "productos" de información específicos.

Fotos: Departamento de Defensa

Previo a su ingreso en un teatro de operaciones, los Destacamentos Móviles de Relaciones Públicas y otras entidades afines, deben formular un plan para la obtención de información y para fines de educación interna. El personal que integra dichos destacamentos debe poseer un amplio conocimiento de las misiones principales y secundarias de las unidades involucradas y rápidamente asimilar este entendimiento para producir materiales informativos con contenido. Es más, las organizaciones de relaciones públicas deben concebir los métodos apropiados para asegurar su propia participación en los asuntos operacionales. Siempre que se cuente con el personal adecuado para hacerlo, la asignación permanente de integrantes del equipo de relaciones públicas en el centro de operaciones tácticas incrementa la viabilidad de la organización para entregar productos de relaciones públicas importantes.

La Dirección de Relaciones Públicas del Comando Principal en el teatro de operaciones se responsabilizó de entrenar al destacamento. Este entrenamiento incluyó la capacitación en el empleo de la cámara digital avanzada y los procedimientos de montaje de los videos. El destacamento empleó cámaras digitales para sacar fotografías y cámaras de vídeo del formato Beta en la preparación de los productos de la Información del Comando. También utilizó un juego de montaje lineal. Resultó esencial dar entrenamiento avanzado a la unidad para asegurar que estuviera capaz de maximizar las tecnologías de información ya en existencia.

Un Destacamento Móvil de Relaciones Públicas de la Guardia Nacional del Ejército consiste en tres equipos, asignados exclusivamente para cumplir la misión de obtención. Dichos equipos prepararon productos fotográficos, tanto en vídeo como de fotografías, para la Red de las Fuerzas Armadas. Su cuartel general constaba de un mayor, un sargento primero y un especialista.

Inicialmente los equipos se desplegaron con la siguiente estructura:

Equipo 1: 1 oficial a cargo (capitán), 1 sargento de segunda clase y 3 sargentos.

Equipo 2: 1 oficial a cargo (teniente), 1 sargento de primera clase, y 2 sargentos.

Equipo 3: 1 oficial a cargo (teniente), 1 sargento de segunda clase, 1 sargento de segunda clase, y 1 especialista.

El equipo produjo fragmentos de vídeo de entre 1 y tres minutos de duración, empleando cámaras de Beta y juegos de montaje compatibles con el mismo formato. Los fragmentos fueron montados en cada una de las respectivas zonas de responsabilidad de los Destacamentos Móviles de Relaciones Públicas. Al oficial a cargo del equipo le correspondió establecer la orientación general para la selección de material. La selección específica de material les correspondió a los fotógrafos, a quienes también se les alentó para que se dejaran llevar por su propia creatividad y que desarrollaran sus histo-

El personal destinado en el centro de operaciones tácticas de la división debe poseer un entendimiento cabal de las actividades diarias, de la misión general, de las fuerzas de la coalición, de la ubicación y misiones de las unidades subordinadas y de los acontecimientos políticos en su zona de responsabilidad. El equipo del centro de operaciones tácticas de la División, dirigido por un capitán, obtuvo información operacional crítica y mantuvo una presencia permanente en el centro de operaciones tácticas durante toda la operación.

rias a través de su contacto cercano con las unidades en el terreno. Junto con los fragmentos de vídeo, los equipos también proporcionaron un “rollo secundario” de película para ser empleado como trasfondo de las historias redactadas y producidas por la Red de las Fuerzas Armadas en Europa.

A cada uno de los tres equipos del Destacamento Móvil de Relaciones Públicas se le asignó una zona de responsabilidad geográfica. Un oficial a cargo se asignó para encabezar cada equipo y permaneció en una instalación remota durante toda la duración de su despliegue. Los equipos iban dotados de una proporción casi igual de 46Q periodistas de los medios impresos y 46R periodistas de los medios de transmisión. Los equipos obtuvieron sus noticias empleando cinco cámaras de vídeo del formato Beta y seis cámaras digitales de fotografía. El Destacamento Móvil de Relaciones Públicas también contaba con dos cámaras de fotografía y un juego de montaje lineal en cada puesto. Finalmente, a dicho destacamento se le asignaron siete vehículos de alta movilidad y múltiples propósitos (*HMMWV*) tipo *M998*.

Lecciones Aprendidas en el Ámbito de Relaciones Públicas

Las unidades de relaciones públicas desplegadas deben asegurarse que exista un mecanismo adecuado para la obtención y distribución sistemática de los materiales producidos por los elementos de relaciones públicas. Un plan sistemático para la grabación de crónicas en vídeo servirá para facilitar la obtención de productos realzados por las tecnologías de la información, para su empleo fuera del teatro de operaciones e inclusive en el mercado comercial. Previo a su ingreso en un teatro de operaciones, los Destacamentos Móviles de Relaciones

Públicas y otras entidades afines, deben formular un plan para la obtención de información y para fines de educación interna. El personal que integra dichos destacamentos debe poseer un amplio conocimiento de las misiones principales y secundarias de las unidades involucradas y rápidamente asimilar este entendimiento para producir materiales informativos con contenido. Es más, las organizaciones de relaciones públicas deben concebir los métodos apropiados para asegurar su propia participación en los asuntos operacionales. Siempre que se cuente con el personal adecuado para hacerlo, la asignación permanente de integrantes del equipo de relaciones públicas en el centro de operaciones tácticas incrementa la viabilidad de la organización para entregar productos de relaciones públicas importantes.

Las unidades deben aprovechar al máximo el programa de Comunicados a la Prensa Local de las ciudades de residencia de los soldados desplegados. Aunque a los periodistas se les exigía sacar un mínimo de cinco fotos por semana, podían sacar muchas más. La creciente disponibilidad y capacidad de las cámaras de imágenes digitales hacen que este programa presente una ventaja potencial para la entrega de productos de relaciones públicas. Así también, los productos en vídeo dependen de la tecnología disponible, lo cual implica la necesidad permanente de seguir modernizando el equipo empleado. Las capacidades de las unidades deben adecuarse a las exigencias específicas del teatro de operaciones antes que se les permita ingresar en la zona de responsabilidad.

Los Destacamentos Móviles de Relaciones Públicas y otras agencias afines no pueden funcionar al nivel óptimo de eficiencia sin el apoyo adecuado de computadoras. Debido a la disparidad en cuanto a los niveles de capacitación de los individuos integrantes de tales destacamentos, la oficina de relaciones públicas en el teatro de operaciones debe ofrecer métodos de entrenamiento actualizados una vez que lleguen las unidades al país anfitrión, estipulando también los procedimientos adecuados para asegurar el empleo máximo de los avances tecnológicos. Es a través de una intensa educación y mucha experiencia en el terreno que uno perfecciona sus habilidades en el ámbito de las relaciones públicas.

El equipo automatizado se vuelve cada vez más abundante y complicado. Las unidades de relaciones públicas son eficaces sólo en la medida que sean capaces de maximizar el empleo de las tecnologías de información actuales y emergentes. Muchas unidades de relaciones públicas se despliegan independientemente de su cuartel general, por lo cual deben tener la capacidad para conectarse rápidamente con tal elemento. De ahí que los soldados deban estar bien preparados para poder desempeñar adecuadamente las tareas particulares y únicas que se les



Representantes de la prensa local entrevistan al director del Centro de Información de Prensa de la Coalición en el cuartel general (ver el recuadro) de dicho Centro.

Las relaciones con la prensa constituyeron la actividad más importante del cuartel general superior y del Centro de Información de la Prensa de la Fuerza de Tarea Eagle. Dicho centro, a través del empleo de las tecnologías de información a su disposición, diseminó información detallada a los medios de comunicación y directamente al público. Los oficiales de relaciones públicas realizan actividades tradicionales —tales como conferencias de prensa y escolta a los periodistas civiles— las cuales tal vez no sean posibles en los conflictos más intensos del futuro.

asignen y cumplir la misión, al mismo tiempo que puedan proporcionar la seguridad a su propio personal. A través del empleo de la creatividad de los soldados que mantienen estrecha comunicación con las unidades en el terreno, los oficiales de relaciones públicas pueden asegurar que los equipos bajo su mando produzcan las crónicas de mayor contenido y significado sobre los soldados comprometidos en una operación.

Relaciones con la Prensa de la Fuerza de Tarea Eagle

Las relaciones con la prensa constituyeron la actividad más importante del cuartel general superior y del Centro de Información de la Prensa de la Fuerza de Tarea Eagle. Dicho centro, a través del empleo de las tecnologías de información a su disposición, diseminó información detallada a los medios de comunicación y directamente al público. Los oficiales de relaciones públicas realizan actividades tradicionales —tales como conferencias de prensa y escolta a los periodistas civiles— las cuales tal vez no sean posibles en los conflic-

tos más intensos del futuro. El esfuerzo por proveer sus productos al mercado interno militar también es liderado por un equipo que se dedica exclusivamente a entregar productos a la Red de las Fuerzas Armadas y otras fuentes de información militares, empleando para tal fin técnicas que le permiten fijarse en el público blanco, aprovechando plenamente las capacidades brindadas por la Internet. La adhesión al principio de “la máxima divulgación con la mínima demora” exige un esfuerzo intenso por parte de profesionales dedicados. En esta operación participaron abundantes profesionales que relataron con entusiasmo “el mensaje del Ejército”.

Varias organizaciones de cuarteles generales superiores mantienen sus propios *websites* y otros productos, tales como los descritos a continuación:

- La OTAN mantiene un *website* completo a través del cual le proporciona información detallada a los representantes de los medios de comunicación y al público. Este sitio se mantiene en conjunto con la operación en desarrollo e incluye información específica sobre la organización, datos y estadísticas, conferencias con la

Los oficiales de relaciones públicas no sólo deben permitir sino también planificar cierta redundancia en sus comunicaciones con los medios locales, especialmente cuando las mismas deben ser traducidas. Los periodistas y personal de enlace de otros países tal vez estén poco dispuestos a plantear una pregunta cuando no han entendido claramente la información presentada. Los oficiales de relaciones públicas deberían desarrollar técnicas que les permitan a los periodistas o al enlace repetir la intención del mensaje.

prensa, y comentarios sobre textos y fotografías.

- El *website* del Cuartel General Supremo de las Potencias Aliadas en Europa mantiene un catálogo que le permite al usuario tener acceso a los documentos producidos durante los meses anteriores. También destaca los hechos específicos sobre una misión determinada, incluyendo información sobre los siguientes temas: la misión, el mandato, la autoridad, la duración, la magnitud de la fuerza, los países contribuyentes, el comandante, la autoridad militar general, la supervisión política, los países miembros de la Sociedad para la Paz representados y otras naciones participantes.

- El *website* de la Fuerza Aérea Sur incluye presentaciones en texto, transcripciones de presentaciones y de conferencias de prensa, y comunicados diseminados a los medios de comunicación.

- La Fuerza Terrestre Central disemina transcripciones de sus orientaciones/conferencias a los medios de comunicación en su *website*.

- La página de la *web* de la ONU provee una lista de las Resoluciones del Consejo de Seguridad, ordenada según el número asignado a cada una, además de comunicados e informes entregados a los medios de comunicación.

Uno de los muchos productos entregados por el Centro de Información de la Prensa del comando superior fue un informe diario sobre la situación vivida, en el cual aparecía la siguiente información: las actividades, los eventos y los incidentes ocurridos; anuncios emitidos por el director civil de la organización internacional supervisora de la operación; las actividades de la fuerza militar; visitas de diversos funcionarios importantes; eventos planificados con los medios de comunicación; la composición y el movimiento de los elemen-

tos desplegados; eventos significativos de la prensa con las fuerzas militares; y organización y equipo.

Las actividades y eventos se enfocaron en las conferencias de prensa futuras y en los representantes de los medios de comunicación que se esperaban presentarse en las mismas. Se identificaron los anuncios previstos del civil superior que representaba a la organización internacional a cargo de supervisar la operación, con el objeto de asegurar que los medios de comunicación recibieran una descripción adecuada de cualquier declaración importante. Como parte de las actividades claves de la fuerza militar se identificaron aquellas acciones que habrían de afectar la operación global y podían llamar la atención de la prensa. Las visitas de los funcionarios importantes se identificaban en una sencilla lista. Los eventos planificados con los medios de comunicación incluían diversas funciones, tales como ceremonias, capaces de provocar el interés de la prensa. La sección dedicada al personal y movimiento de las tropas describía la situación actual de los oficiales de relaciones públicas/información pública en todos los niveles. Finalmente, los temas referidos al equipo o bien a otras necesidades organizacionales se describían bajo el título de organización/equipo.

El Centro de Información de la Prensa en el cuartel general superior de la Fuerza de Estabilización en Sarajevo, se encargó de preparar análisis operacionales para los medios de comunicación, para el uso de los Centros de Información de la Prensa y organizaciones de relaciones públicas en los escalones inferiores. Dichos análisis, enviados por correo electrónico, comenzaban con una síntesis de los aspectos de la operación de mayor interés para los medios de difusión, seguida de las palabras citadas de uno de los personajes claves en la misión.

La primera sección de este documento se enfocaba en los numerosos problemas locales relacionados con la operación que habían aparecido en los relatos de la prensa local durante la semana precedente. Cada tema se sintetizaba, basándose en la información difundida por las diversas fuentes y lugares de origen. Un resumen normalmente no excedía a las 12 líneas de texto, en las cuales ciertas porciones se resaltaban debido a su importancia especial relativa dentro de la operación.

La segunda parte del documento era una síntesis de los informes diseminados por los medios de comunicación internacionales. En dicha sección, los informes se recopilaban en una sola síntesis para cada tema estudiado, y las fuentes de estos informes se anotaban al final del texto.

La próxima sección comprendía una lista de todas las fuentes analizadas por el Centro de Información de la Prensa de la Coalición, incluyendo la ciudad de publicación o de transmisión y la frecuencia de las mismas.

Esta lista se dividía según el tipo de fuente, a saber: diarios y otras publicaciones, transmisiones por radio y televisión, y servicios de emisión por cable. Otros anexos incluían las transcripciones de conferencias de prensa recientes, cuando éstas estaban disponibles. Este servicio les posibilitaba a los oficiales de relaciones públicas recibir información actualizada sobre los problemas más controvertidos, facilitándoles preparar la conferencia adecuada para guía de los comandantes y soldados acerca de sus conferencias con los representantes de los medios de comunicación locales.

Producción del Mensaje del Comando

El director del Centro de Información de la Prensa de la Coalición de la Fuerza de Tarea *Eagle*, desarrolló y diseminó mensajes semanales para los comandantes desplegados en su sector. Este documento semanal era mucho más completo que un simple resumen, dedicado exclusivamente a un solo tema. Incluía información vital sobre todos los diversos aspectos de la operación. Para cada asunto de importancia incluido, el documento enumeraba diversos mensajes del comando (o sea, puntos sobre qué hablar) además de una serie de preguntas y respuestas a modo de preparación para las preguntas previstas o posibles sobre la materia incluida en cada documento.

La siguiente sección destacaba los temas generales de apoyo a la misión de la fuerza. El propósito de estos “temas” era proporcionar a los comandantes y oficiales de estado mayor una lista de puntos sobre qué hablar, para emplearlos en discusiones y transmisiones a los líderes y ciudadanos del área local. Cualquiera que fuese la pregunta o el foro de discusión, los oficiales de relaciones públicas intentaban incorporar estos temas en sus respuestas. Tales técnicas son comunes en los programas de relaciones comunitarias en las instalaciones basadas en territorio continental de Estados Unidos, pero son relativamente nuevas en las operaciones de relaciones públicas en ultramar. A medida que va implementándose de lleno el aún naciente concepto de operaciones y control de información, tales técnicas tal vez resulten ser cosa común. La sección final se dedicaba a brindar algunos consejos sobre la mejor forma de lidiar con los medios de comunicación. Una lista de técnicas de preparación y ejecución ayudaba tanto a los comandantes como a los soldados a realizar su máximo esfuerzo cuando les correspondía expresarse frente a la prensa.

La diseminación regular de mensajes del comando era un aspecto crítico del éxito en el ámbito de la información, pero tales mensajes deben ser breves, claros y fáciles de recordar. La entrega de una lista excesivamente larga de puntos de conversación puede confun-



El director del Centro de Información de Prensa de la Fuerza de Tarea Eagle, junto con otros oficiales, convocaba conferencias de prensa semanalmente, alternando el lugar entre las ciudades de Brcko y Tuzla. El mismo director, siempre acompañado de un intérprete civil contratado, se desplazaba en convoy a los lugares predeterminados para las conferencias de prensa, los cuales se alternaban entre las ciudades mencionadas bajo el mando operacional del comandante general de la Fuerza de Tarea Eagle.

dir a una persona que se prepara para una entrevista, afectando adversamente su confianza o bien su presentación general. Así también las preguntas y respuestas sugeridas para temas de interés actual ayudarán a los comandantes y a los oficiales de estado mayor a entender el trasfondo en el cual ocurren los eventos. Los oficiales de relaciones públicas no deberían adoptar una actitud excesivamente exigente en su insistencia en la memorización de las respuestas. Más bien deberían destacar el contenido de las mismas, permitiendo que los comandantes y los soldados respondan con sus propias palabras.

La Fuerza de Tarea *Eagle* creó una página de *web* en la Internet, en la cual sigue diseminando información para la prensa y para el público, como así también para los propios soldados desplegados. La dirección es la siguiente:

<http://www.tfeagle.army.mil/>. En la misma página electrónica se encuentran los siguientes elementos:

- Mensaje de bienvenida y breve biografía del comandante general.
- Enunciación de la misión de la Fuerza de Tarea.
- Historia de la Fuerza de Tarea *Eagle*, incluyendo las operaciones en desarrollo.
- Album de fotos con centenares de fotografías en el formato JPG, enfocadas en las actividades claves y en las visitas de personal distinguido.
- Mapas y antecedentes sobre la zona de operaciones.
- Historia de la división, incluyendo las historias de las unidades subordinadas.
- Contribuciones del Componente de la Reserva para esta operación.

Para poder informar a los medios de comunicación sobre comunicados y eventos venideros, el Centro de Información de Prensa de la Coalición elaboró y distribuyó una guía telefónica con los números de FAX de los medios de prensa representados en la zona de operaciones. También preparó una lista de FAX para marcar rápidamente los números de distintos grupos, incluyendo una lista suplementaria de los medios de comunicación con los números de FAX de diferentes órganos de prensa nacionales, tales como estaciones de radio y televisión y publicaciones impresas. Con cada una de las fuentes que aparecían en esta lista secundaria se identificó el nombre de un punto de contacto, su número de teléfono y su número de FAX. En muchos casos, la descripción de la fuente incluía las fechas de publicación, la ubicación de la imprenta, y las cifras respecto a su tirada. La lista de grupos en la sección de los números rápidamente marcados se organizó en tres categorías, a saber:

- Números de Combate (números militares y de relaciones públicas), incluyendo: El Comando Europeo (EUCOM); ASD-PA; Ejército de los Estados Unidos en Europa (USAREUR), Oficial de Relaciones Públicas – Alemania; USAREUR-Hungría; Centro de Información de Prensa de la Coalición en Sarajevo; 1ª División Blindada (1AD)-Alemania; Oficial de Relaciones Públicas del V Cuerpo de Ejército; Prensa de Sarajevo (oficina).
- Otros oficiales de relaciones públicas.
- Entre los Medios de Comunicación Mundiales se encontraban los siguientes: AFP Zagreb; WTN Sarajevo; *New York Times*-Buró en Sarajevo; ABC-TV Sarajevo; *Stars and Stripes*; Associated Press (AP) Tuzla; *New York Times*-Buró de Nueva York; CNN Atlanta; y el diario, *Columbus Ledger*.
- Los Medios de Comunicación Mundiales II incluían los siguientes: Reuters-Tuzla; AFP Tuzla; ABC Tuzla; Radio ABC-Sarajevo; NBC Sarajevo; *Stars and Stripes*; y Reuters Sarajevo.

El desarrollo y depuración de las listas de los blancos

de los medios de comunicación es un proceso incesante para los oficiales de relaciones públicas. Deben continuar expandiendo las listas de distribución por FAX y continuamente se alargan sus listas de direcciones electrónicas. Es más, el esfuerzo por encontrar los canales más adecuados a través de los cuales diseminar la información no puede darse por terminado en los medios internacionales de alcance global, tales como la CNN y el diario *The New York Times*. Los oficiales de relaciones públicas deben buscar entidades locales y regionales en los Estados Unidos que quizás estén interesadas en difundir comunicados claves, hojas de datos y productos de los elementos de información del comando readecuados para sus propios públicos blanco. Los oficiales de relaciones públicas deben esmerarse en sus esfuerzos por asegurar que los periodistas militares obtengan información sobre la ciudad de residencia de los soldados que aparecen en sus artículos. Los artículos, a su vez, pueden servir como una excelente fuente de información para los órganos de noticias locales y regionales, por cuanto les sirven de base para desarrollar sus propias historias.

Conferencias de Prensa y Eventos de los Medios de Comunicación

El director del Centro de Información de Prensa de la Fuerza de Tarea *Eagle*, junto con otros oficiales, convocaba conferencias de prensa semanalmente, alternando el lugar entre las ciudades de Brcko y Tuzla. El mismo director, siempre acompañado de un intérprete civil contratado, se desplazaba en convoy a los lugares predeterminados para las conferencias de prensa, los cuales se alternaban entre las ciudades mencionadas bajo el mando operacional del comandante general de la Fuerza de Tarea *Eagle*.

Entre aquéllos presentes en las conferencias de prensa se encontraban representantes de los órganos de noticias locales y regionales. El formato de esta conferencia consistía en una orientación presentada por un representante de la coalición, un integrante de la Fuerza de Tarea de la Policía Internacional y el director del Centro de Información de Prensa. Una sesión de preguntas y respuestas seguía a los comentarios preparados por cada representante, los cuales —junto con las respuestas dadas a las preguntas planteadas por los periodistas presentes— fueron simultáneamente traducidas al idioma local para los miembros de la prensa. Estas orientaciones rutinariamente presentadas a los medios de comunicación locales, pueden reducir los efectos de los rumores al mismo tiempo que ayudan a obtener la confianza de la población local. Resulta importante que se realice un análisis de los medios de comunicación, con el fin de evaluar la precisión de la información diseminada en sus informes sobre la conferencia de prensa.

La Fuerza de Tarea *Eagle* les proporcionó un paquete de información a los miembros de la prensa tan pronto éstos llegaron a la zona de responsabilidad, para así darles la debida orientación sobre el teatro de operaciones. El Centro de Información de Prensa asignó personal comprometido con los elementos de relaciones públicas para servir como escoltas para aquellos periodistas que querían visitar las instalaciones y otros sitios en el teatro de operaciones. Una vez que se intensifique el conflicto en una zona de responsabilidad, resulta poco probable que pueda ocurrir lo anterior. En ambientes “fluidos”, las escoltas probablemente provendrán de unidades en el terreno, si es que se asignan escoltas. En efecto, en algunas situaciones es posible que el empleo de escoltas no sea posible. Las unidades en el terreno deben continuar entrenándose para posibles encuentros con los periodistas, pues deben entender claramente que los oficiales de relaciones públicas tal vez no estén en condiciones para destacar a suficientes escoltas.

En la zona de responsabilidad de Bosnia, los paquetes de información para la prensa incluyen lo siguiente: copias de las revistas más recientes de información del comando; folletos con los datos y avisos de alerta sobre las minas aún sembradas en la zona; términos, ciudades, pronunciación y acrónimos en el idioma local; hojas en blanco para apuntar comentarios; reglas básicas para los medios de comunicación; documentos de autorización para los viajes que emprendan los periodistas; información sobre el alojamiento disponible e instalaciones de atención médica en el teatro de operaciones; organigramas de las unidades participantes e información sobre la historia de la operación; datos sobre el aporte del Componente de la Reserva y de los demás países miembros de la coalición. Junto con lo anterior, el Centro de Información de Prensa también exigía que los representantes de los medios de comunicación llevaran y tuvieran preparadas para mostrar sus credenciales de la coalición en todo momento (ver la figura 2).

La sección de escoltas del Centro de Información de Prensa enfrentó desafíos únicos cuando le tocaba escoltar a delegaciones de la prensa no estadounidense y ni siquiera occidental en Bosnia. Los escoltas debían acatar las siguientes normas en tales circunstancias:

- Dejar tiempo adicional

para dar las explicaciones y/o traducciones necesarias a los medios locales sobre la información mencionada en la orientación.

- Programar los itinerarios con tiempo adicional, debido a la posibilidad de verse obligado a prolongar los altos en el movimiento.

- Esperar la posibilidad de que los medios en algunos países no hayan recibido ni entrenamiento profesional ni educación avanzada. Esto puede resultar en preguntas inusuales o bien en relatos altamente politizados, producidos por periodistas motivados por sus propias convicciones políticas.

- Evitar el empleo de la jerga militar, de acrónimos empleados específicamente por uno de los servicios y del lenguaje operacional, por cuanto dificultan la traducción y pueden producir que los periodistas pierdan información clave.

Es más, los oficiales de relaciones públicas no sólo deben permitir sino también planificar cierta redundancia en sus comunicaciones con los medios locales, especialmente cuando las mismas deben ser traducidas. Los periodistas y personal de enlace de otros países tal vez estén poco dispuestos a plantear una pregunta cuando no han entendido claramente la información presentada. Los oficiales de relaciones públicas deberían desarrollar técnicas que les permitan a los periodistas o al enlace repetir la intención del mensaje. También deben tener especial cuidado para evitar cualquier comentario que pueda avergonzar al personal de enlace o periodistas de países extranjeros.

El movimiento de los representantes de los medios de comunicación normalmente es proporcionado por el



Figura 2. Pase de la Prensa

Centro de Información de la Prensa, ya sea en vehículos *HMMWV* o bien a pie. El empleo de helicópteros se decide de acuerdo con las circunstancias de cada caso particular, pues su uso en apoyo a los medios de comunicación se ejecuta según claras guías dispuestas por el comando. El comandante de la Fuerza de Tarea *Eagle* limitó el empleo de los helicópteros para apoyar a los periodistas en sus actividades de obtención de noticias. Los pedidos para visitar diferentes lugares en el teatro de operaciones por parte de los representantes de la prensa, se sometían al Centro de Información de Prensa. La aprobación requerida para incluir a los periodistas en los vuelos de helicóptero sólo se conseguía si se cumplían los criterios enunciados a continuación:

- La aprobación por escrito del comandante general.
- El representante de los medios de comunicación debía poseer una invitación autorizada para viajar.
- La misión tenía que ser un vuelo previamente programado para cumplir con un propósito militar legítimo.

La Venta de Productos de la Información del Comando

Un Destacamento Móvil de Relaciones Públicas asignado al Centro de Información de Prensa desarrolló un plan publicitario para la distribución de los productos de los elementos de relaciones públicas en el teatro de operaciones, en aras de abarcar a un público más extenso. Como parte de sus procedimientos de operaciones normales, un Destacamento Móvil de Relaciones Públicas elaboró una lista de marketing y distribución externa, la cual incluyó las siguientes categorías: correo (método de distribución), tipos de crónicas, publicación/dirección (de la entidad receptora o publicación) y notas. Los métodos de correo incluyeron el correo electrónico y el postal. Se produjo una versión impresa de la revista del elemento de Información del Comando local, al mismo tiempo que la misma también apareció en la página *web* dedicada a la operación; en ambos formatos la revista constituyó una herramienta potencial para la diseminación de información sobre la operación.

Los tipos de crónicas incluyeron aquéllas que se referían a un arma específica, las de interés para los Componentes de la Reserva, videos, historias sobre una unidad específica y una categoría general que lo abarcaba todo. Los procedimientos operativos normales se utilizaron para determinar el tipo de método más adecuado para la entrega de los productos. La lista de distribución no incluía los órganos de prensa comerciales. En el futuro, la distribución externa de los productos de la Información del Comando deberá incluir éstos últimos. Puesto que las ciudades de residencia de los soldados aparecen en la lista de productos de la Información del Comando, se debería hacer un esfuerzo especial por

obtener información sobre estas ciudades y entregar comunicados en formato digital a los periódicos locales. Una fuente que identifica los diarios publicados en las ciudades de origen de los soldados, se encuentra en un índice en la página *web* del Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército, en <http://call.army.mil/call.html>.

El centro de marketing y distribución de un Destacamento Móvil de Relaciones Públicas recibió y distribuyó aproximadamente de 10 a 12 videos por semana, cada uno de 2 minutos de duración, a través de los cuales difundió información adquirida por sus elementos en el terreno. Estos productos fueron montados por el emisor para ser empleados en la Red de las Fuerzas Armadas, cada uno con información o noticias especialmente relevantes para una unidad en particular. El público blanco de estos productos incluía a la Red de las Fuerzas Armadas-Europa, donde se encontraba el cuartel general de la mayoría de los soldados desplegados. El centro de venta y distribución rutinariamente le envió una copia de una grabación original en formato Beta a la Red de las Fuerzas Armadas, archivando otra copia en el Centro de Información de la Prensa de la Coalición.

Se debe enviar una copia de las crónicas en vídeo al Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército, organización que se responsabilizará de mantener un archivo permanente de estos medios y de disponerlos para el uso de las fuerzas aún por desplegarse. Las copias archivadas también les pueden ser útiles a los analistas militares y a unidades que se preparan para desplegarse en una operación similar. También debería considerarse la posibilidad de enviar los productos de la Información del Comando a diversos órganos noticieros comerciales en los Estados Unidos. La distribución selecta de productos impresos y en vídeo quizás les resulte útil a los órganos de la prensa local, especialmente en aquellas zonas con reducida población. Esta idea debe ser puesta a prueba para averiguar su eficacia. Las unidades pueden desarrollar los métodos adecuados para determinar cuán frecuente y dónde es que las organizaciones de enlace, que aparecen en la lista de correspondencia, utilizan los productos y piden información sobre el posible empleo de los mismos. El análisis minucioso de los medios de comunicación es imprescindible en las operaciones de paz, y éste debe ser de incumbencia del Centro de Información de Prensa/Oficial de Relaciones Públicas/Destacamento Móvil de Relaciones Públicas.

Lecciones Aprendidas

Las relaciones con los medios de comunicación continuarán siendo el eslabón crítico para mantener informado al público norteamericano sobre las operaciones militares emprendidas por su país. Los excelentes es-

fuerzos realizados por la Fuerza de Tarea *Eagle* en las funciones de escolta para los medios de comunicación, el suministro de información detallada en las conferencias de prensa, y la entrega rutinaria de información a través de las listas de enlaces, cobraron suma importancia en los esfuerzos por mantener la confianza del público. El crecimiento de las posibilidades tecnológicas para establecer vínculos con el público exige la búsqueda diligente de nuevos mercados, por parte de los profesionales en el ámbito de relaciones públicas. Se debería continuar explorando este nuevo esfuerzo por descubrir mercados potenciales a través de la Internet.

Asimismo los comandantes superiores deben aprovechar cada oportunidad que se les presente para hablar con el público norteamericano a través de los medios de comunicación. Los profesionales de relaciones públicas deben encontrar los órganos que les permitan a los comandantes entregar mensajes específicos al público. Este esfuerzo combinado aumentará notoriamente el nivel de interés demostrado por el público, al mismo tiempo que mejorará su capacidad para entender la participación del Ejército en las operaciones globales. Además, resulta imperativo que los comandantes entiendan que tienen la responsabilidad solemne de mantener al público estadounidense informado en la mayor medida que les sea posible.

La entrega de un producto de alta calidad para difundir la Información del Comando a los soldados en el terreno es un elemento crítico para el éxito de las operaciones en el ámbito de las relaciones públicas. Tales elementos como son periodistas experimentados, redacción cuidadosa, orientaciones claras y adhesión a plazos inmutables para la producción final, son todos factores extremadamente importantes del proceso. Considérese el escenario descrito a continuación: “Cuando la Guerra Civil entró en el Estado de Pennsylvania, muchas veces se vendieron hasta 25.000 ejemplares del diario *The Philadelphia Inquirer* a los soldados en el terreno. Después de una pausa en la Batalla de Cedar Creek en el mes de octubre de 1864, los observadores comentaron que lo primero que hicieron las tropas en la línea del frente fue sentarse, preparar el café y sacar el periódico.”

Producción

Esta sección destaca las técnicas empleadas por el personal de la revista de la Información del Comando. El elemento central del proceso completo es la ejecución del horario de producción. El personal de producción proviene de un Destacamento Móvil de Relaciones Públicas de múltiples funciones, asignado en el Centro de la Coalición de Información para la Prensa. Le corresponde producir una publicación semanal a todo color, titulada *Talon*. El personal incluye: 1 oficial a

Los medios de transmisión de la Red de las Fuerzas Armadas fueron utilizados para brindar información y entretenimiento a los soldados y civiles estadounidenses desplegados en el teatro de operaciones. Dicha Red transmitió sus programas a oyentes en todas partes de Bosnia, en Tazar en Hungría, y en Zagreb en Croacia. Ubicada en la misma instalación ocupada por el cuartel general de la Fuerza de Tarea Eagle, la Red de las Fuerzas Armadas transmitió estos programas durante las 24 horas del día en el transcurso de toda la operación.

cargo (teniente); 2 sargentos de primera clase (46Q); 1 sargento (46Q); y 1 cabo (46Q).

Los artículos que aparecen en *Talon* son elaborados y redactados por el personal de la revista. El oficial de relaciones públicas de la división es el director y sirve como autoridad para aprobar el material publicado por el cuartel general de Fuerza de Tarea *Eagle*. El equipo emplea el *software* con formato Adobe para confeccionar la revista. Se le entrega una copia a una impresora civil contratada para la compaginación e impresión de la revista. Cada semana, otro equipo del mismo Destacamento Móvil de Relaciones Públicas distribuye 5.500 ejemplares de la revista. Junto con la versión impresa, esta publicación también se disemina por Internet en el formato de HTML (*hypertext markup language*). Cada revista es de 12 páginas de extensión, producidas en papel glaseado de alta calidad con fotografías a todo color. Se cumple un horario de producción fijo, lo cual asegura que la publicación se distribuya todos los días viernes y que aparezca en Internet todos los días sábado.

El jefe del equipo a cargo de la producción de la revista de Información del Comando y el oficial de relaciones públicas coordinan los horarios y las asignaciones de los periodistas. Al oficial de relaciones públicas le corresponde designar los temas generales que deben cubrir los periodistas. El jefe del equipo tiene la responsabilidad de dar asignaciones específicas a los periodistas en el terreno, avisándoles al respecto por correo electrónico o bien por teléfono, y produce una lista de los requisitos de la semana anterior al igual que una lista comparativa de las noticias que no se publicaron. Si no se cumple con la guía del oficial de relaciones públicas respecto a los artículos a ser publicados, se repite la misma asignación.

La participación de los líderes claves en los productos de la Información del Comando facilita y aumenta las comunicaciones dentro de las unidades. La insistencia en el cumplimiento de los plazos establecidos permite que el personal involucrado en la producción de la revista tenga el tiempo adecuado para dedicarle la debida y cuidadosa atención, de forma tal que el mensaje enviado a los soldados sea de alta calidad. Junto con lo anterior, las unidades de relaciones públicas desplegadas deben establecer un mecanismo adecuado para hacer el seguimiento de la información, con el fin de asegurarse de que los productos de la Información del Comando se hagan de acuerdo con la intención del comandante para informar a la fuerza.

Operaciones de Transmisiones de la Fuerza de Tarea *Eagle*

La Red de las Fuerzas Armadas les proporcionó un servicio a los soldados, civiles y comandantes que a todos ellos les resultó más importante que la mera transmisión de información. A través de la entrega oportuna de información y noticias, este servicio aumentó la capacidad del comandante para lograr la rápida comunicación de su intención para las operaciones venideras al personal comprometido en el teatro de operaciones. También constituyó un eslabón discernible con la patria para el personal desplegado, por medio del empleo de programas de noticias y de entretenimiento dirigidos específicamente a las tropas. A través de una combinación de programas transmitidos por satélite con los programas locales, la Red de las Fuerzas Armadas pudo demostrar a los soldados el nexo existente entre la operación y el público estadounidense.

Los medios de transmisión de la Red de las Fuerzas Armadas fueron utilizados para brindar información y entretenimiento a los soldados y civiles estadounidenses desplegados en el teatro de operaciones. Dicha Red transmitió sus programas a oyentes en todas partes de Bosnia, en Tazar en Hungría, y en Zagreb en Croacia. Ubicada en la misma instalación ocupada por el cuartel general de la Fuerza de Tarea *Eagle*, la Red de las Fuerzas Armadas transmitió estos programas durante las 24 horas del día en el transcurso de toda la operación.

El personal empleado en la estación de transmisión incluyó las siguientes personas: 1 oficial a cargo (con el grado de capitán); 1 suboficial a cargo de la Fuerza Aérea; un locutor en la posición de suboficial a cargo; 4 locutores del personal de tropa del Ejército, la Fuerza Aérea y la Armada; un jefe técnico de la Armada y tres técnicos de la Fuerza Aérea. La estación emitía 100 vatios de potencia. La Red de las Fuerzas Armadas también contaba con la capacidad para ejecutar transmisiones remotas, poseyendo además una capacidad limitada para la producción de videos con una cámara Beta y un

juego de montaje lineal. Se transmitieron cuatro programas diariamente, de lunes a viernes, llenado las horas restantes de cada día con material producido por la Red de las Fuerzas Armadas-Europa. Los cuatro programas colectivamente duraron 11 horas por día, obedeciendo el siguiente horario:

- 0500-0900: Las canciones más populares de la actualidad.
- 1500-1800: La Música Rock Clásica.
- 1900-2100: La Música Rock Alternativa.
- 2200-0000: Música urbana.

Los programas transmitidos en vivo incluyeron entrevistas con diversos personajes, algunas de las cuales se coordinaron con el Buró Conjunto de Recepción de Visitantes Distinguidos, y se emplearon las técnicas de los locutores más populares en sus propios monólogos. En algunos programas, se invitó a los oyentes a participar por teléfono. En el planeamiento futuro de tales programas se deben establecer los procedimientos operativos normales adecuados para asegurar que se mantenga el debido decoro y contenido en estas conversaciones espontáneas.

El personal de las estaciones afiliadas desarrolló diferentes programas, basándose en el conocimiento de que su público blanco era muy diferente de aquél de la mayor parte de las estaciones de radio. La Red de las Fuerzas Armadas desarrolló programas que reflejaban los intereses de su público blanco. La programación en la estación incluía las bromas del locutor y las llamadas de los oyentes, todo dirigido a un público joven (en sus años 20) que representaba el segmento más grande de los oyentes en el teatro de operaciones. Las pausas en los programas se llenaron de mensajes de interés local, sobre tales asuntos como mantenimiento, seguridad y temas de interés para el comando. Esto representa un contraste con los mensajes sobre la familia que suelen difundirse en muchas Redes de las Fuerzas Armadas y otros órganos de difusión por radio y televisión de las Fuerzas Armadas.

El personal de la Red de las Fuerzas Armadas se encargó de redactar y producir breves programas de noticias sobre los eventos en el teatro de operaciones. Éstos normalmente consistían en dos historias principales: una, que se obtenía desde el cuartel general de la fuerza desplegada; y otra, desarrollada y distribuida por el equipo de comercialización de un Destacamento Móvil de Relaciones Públicas asignado en el Centro de Información de Prensa. Estos programas, de entre 2,5 y 5 minutos de duración, se grababan en cintas compatibles con el formato Beta, se preparaban en un juego de montaje lineal, y finalmente se reducían al formato de una cinta en *cassette* para su transmisión por radio. Las cintas del Destacamento Móvil de Relaciones Públicas también incluían películas breves y se empleaba el juego de

montaje para luego agregar el sonido al *cassette*. Este producto en vídeo se enviaba a la Red de las Fuerzas Armadas-Europa con base en Frankfurt, Alemania.

Los programas de noticias locales incluían información de interés en el teatro de operaciones. Estos programas se transmitían 11 veces diariamente de lunes a viernes: cuatro veces en la mañana, tres veces en la tarde, dos veces al atardecer y dos veces en la noche. También se transmitían cuatro veces todos los días sábado. Se dedicaba aproximadamente una hora a la redacción del programa, y el lector de la crónica local comúnmente tomaba unos 30 minutos para leer las noticias.

Un contingente completo de locutores puede dar a una estación de radio la capacidad para transmitir programas de noticias y fragmentos informativos desde lugares remotos, dando como resultado la integración más completa entre todos los oyentes en diferentes partes del país y la diseminación más amplia de la Información del Comando más importante. Así también, la evaluación del público blanco es un elemento esencial para captar y mantener la atención del público local. Esto es especialmente importante en un teatro de operaciones porque el comandante debe poseer la capacidad para transmitir mensajes de importancia en forma rápida, alcanzando a un público amplio y representativo de todos los elementos presentes en el teatro de operaciones. En las operaciones futuras, los medios desplegados de la Red de las Fuerzas Armadas deberán preparar técnicas y procedimientos adecuados para mantener un flujo ininterrumpido de Información del Comando sobre las operaciones en desarrollo. Estas técnicas deberán reco-

nocer los intereses particulares de su público blanco y adaptarse a una variedad de horas en que el mismo podrá estar atento a las transmisiones.

La creación de un Centro de Información de Prensa es un desafío que continuará presentándose en todas las operaciones del futuro. Tales elementos como el diseño estructural, los reglamentos de los medios de comunicación, las operaciones realizadas en el ámbito de Información del Comando y de las transmisiones, deberán unirse para formar una sola entidad enfocada en los principios de las Relaciones Públicas según se plasman en el Manual de Campaña 46-1 del Ejército de EE.UU., *Public Affairs Operations*. Aquéllos que se desempeñan en el ámbito de Relaciones Públicas constituyen el eslabón con el público norteamericano y otros públicos blanco, al mismo tiempo que le sirven al Comandante como un canal a través del cual puede diseminar una gran variedad de información tanto a los soldados como a los civiles en el teatro de operaciones. Los comandantes deben asegurarse de que la estructura del Centro de Información de Prensa y la de la Red de las Fuerzas Armadas sean capaces de realizar operaciones continuas y de entregar análisis detallados. Es más, los órganos afiliados con estos elementos deben continuar produciendo programas de noticias locales además de difundir cualquier información recibida de fuentes desde fuera del teatro de operaciones, y los oficiales de relaciones públicas deben trabajar diligentemente para informar a sus públicos claves. La nación y nuestros magníficos soldados cuentan con que ellos “difundan las noticias”. **MR**

El mayor James E. Hutton es un analista militar en el Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército, en el Fuerte Leavenworth, Kansas. Recibió el grado de bachiller en ciencias de la Universidad Estatal de Oklahoma y el de Maestría de la Universidad de Webster. Ha prestado servicios en una variedad de posiciones de mando y estado mayor en el territorio continental de los Estados Unidos y en Alemania, incluyendo su servicio como jefe de planes y operaciones, G3, en el Centro Nacional de Adiestramiento en el Fuerte Irwin, California; oficial asistente de relaciones públicas en el Centro Nacional de Adiestramiento; asistente del S4, de la 41ª Brigada de Artillería de Campaña, del V Cuerpo de Ejército, en Babenhausen, Alemania; S1, oficial de mantenimiento y de operaciones del 4º Batallón, 27º Regimiento de Artillería de Campaña, en Babenhausen; y comandante de la Batería HHS, 4º Batallón, 27º Regimiento de Artillería de Campaña, en Babenhausen. Su artículo, "Information System Components of Information Operations", apareció en el número de septiembre-octubre de 1998 de la revista Military Review, edición en inglés.

El mayor Arthur Tulak es jefe de la División de Operaciones Reales, en el Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército en el Fuerte Leavenworth, Kansas. Recibió el grado de bachiller en artes de la Universidad de California del Sur y el de maestría de la Universidad Estatal del Sudoeste de Missouri y es graduado de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EE.UU. Ha prestado servicios en una variedad de posiciones de mando y estado mayor en el territorio continental de los Estados Unidos, con la 8ª División de Infantería en Alemania y con la 7ª División de Infantería en el Fuerte Ord, en California. Su experiencia en operaciones de información incluye despliegues como analista del Centro de Lecciones Aprendidas en las Operaciones Joint Guard y Joint Forge en Bosnia, donde documentó la aplicación de las Operaciones de Información en operaciones de imposición de la paz. Su artículo, "Information System Components of Information Operations" apareció en el número de septiembre-octubre de 1998 de la revista Military Review, edición en inglés.