

Edición en español

ISSN 2316-4891 (en línea)

ISSN 2316-4833 (impresa)



# Coleção Meira Mattos

## revista das ciências militares



Escola de Comando e Estado-Maior do Exército  
v. 15 n. especial diciembre 2021

---

**CONSEJO EDITORIAL**

**Gen Bda Marcio de Souza Nunes Ribeiro**  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército  
Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

**Cel Carlos Eduardo De Franciscis Ramos**  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército  
Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

**EDITOR**

**Prof. Dr. Tássio Franchi**  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército  
Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

**ASESORIA EDITORIAL**

Carlos Shigueki Oki  
OKI Serviços de Informação e Imagem

**SERVICIOS DE TRADUCCIÓN**

Comunica

**REVISIÓN DEL LENGUAJE**

Maj Mônica da Silva Boia  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército  
Rio de Janeiro-RJ, Brasil.

1º Ten Raquel Luciano Gomes

Escola de Comando e Estado-Maior do Exército  
Rio de Janeiro-RJ, Brasil.

**SERVICIOS EDITORIALES**

Comunica

**DIAGRAMACIÓN**

Gabriel Córdova | COMUNICA  
Joaquim Olimpio | COMUNICA

**CONSEJO CIENTÍFICO**

**Prof. Dr. Antônio Carlos Moraes Lessa**  
Universidade de Brasília  
Brasília, DF, Brasil.

**Prof. Dr. Antonio Fonfría Mesa**  
Universidad Complutense de Madrid  
Madrid, España.

**Prof. Dr. Daniel Zirker**  
University of Waikato  
Hamilton, New Zealand.

**Prof. Dr. Fernando da Silva Rodrigues**  
Universidade Salgado de Oliveira  
Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

**Prof. Dr. Francisco Carlos Teixeira da Silva**  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército  
Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

**Prof. Dr. Frank McCann**  
University of New Hampshire  
Durham, NH, United States of America.

**Profa. Dra. Graciela De Conti Pagliari**  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Florianópolis, SC, Brasil.

**Prof. Dr. Hector Luis Saint Pierre**  
Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho  
Franca, SP, Brasil.

**Gen Bda Juraci Ferreira Galdino**  
Instituto Militar de Engenharia  
Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

**Prof. Dr. Marco Aurélio Chaves Cepik**  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Porto Alegre, RS, Brasil.

**Prof. Dr. Marcos Aurelio Guedes de Oliveira**  
Universidade Federal de Pernambuco  
Recife, PE, Brasil.

**Prof. Dr. Octavio Amorim Neto**  
Fundação Getúlio Vargas  
Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

**Prof. Dr. Paulo Gilberto Fagundes Visentini**  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Porto Alegre, RS, Brasil.

**Prof. Dr. Shiguenoli Miyamoto**  
Universidade Estadual de Campinas  
Campinas, SP, Brasil.

**Prof. Dr. Vinicius Mariano de Carvalho**  
King's College London  
London, United Kingdom.

**Prof. Dr. Wanderley Messias da Costa**  
Universidade de São Paulo  
São Paulo, SP, Brasil.

# Coleção Meira Mattos

revista das ciências militares

---

v. 15 n. especial diciembre 2021

Rio de Janeiro

Edición en español

ISSN 2316-4891 (en línea)  
ISSN 2316-4833 (impresa)

## **ACERCA DE**

La revista “Coleção Meira Mattos” es una publicación cuatrimestral del Programa de Pos-Grado en Ciencias Militares de la Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME). La revista es de naturaleza académica, sin fines lucrativos, basada en la política de acceso libre a la información.

## **DIRECCIÓN Y CONTACTO**

Praça General Tibúrcio, 125, Praia Vermelha, Rio de Janeiro/RJ, Brasil.  
CEP: 22290-270.

Tel: (21) 3873-3868 /Fax: (21) 2275-5895  
e-mail: info.cmm@eceme.eb.mil.br

## **PROPIEDAD INTELECTUAL**

Todo contenido del periódico, excepto donde esté identificado, está licenciado bajo una Licencia *Creative Commons* del tipo atribución CC-BY.

Los textos publicados no reflejan, necesariamente, la opinión de la ECEME o del Ejército Brasileño.

## **SERVICIOS EDITORIALES**

Tikinet Edição

## **IMPRESIÓN**

Triunfal Gráfica e Editora

## **DISEÑO GRÁFICO DE LA PORTADA**

Elaborado por la Sección de Producción, Divulgación y Catalogación, basado en arte de Harerama Santos da Costa, de la Sección de Edición Electrónica de la ECEME.

## **AVAILABLE IN ENGLISH / DISPONÍVEL EM PORTUGUÊS**

<<http://ebrevistas.eb.mil.br/index.php/RMM/index>>

## **Catalogación en Publicación (CIP)**

C691 Coleção Meira Mattos : revista das ciências militares. — Vol. 1, n. 24- .  
— Rio de Janeiro : ECEME, 2007-  
v. : il. ; 28 cm.

Cuatrimestral.

Publicado desde nos. 1-14 con el título Padeceme, n. 15-23 con los títulos Padeceme y Coleção Meira Mattos.

ISSN 2316-4891 (en línea). - ISSN 2316-4833 (impresa)

1. DEFENSA. 2. CIENCIAS MILITARES. I. Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (Brasil).

CDD 355

---

# SUMÁRIO

## EDITORIAL

**Instituto Meira Mattos: 10 años formando recursos humanos y produciendo conocimiento en beneficio del Ejército y de la Defensa Nacional**

v

*Alexandre Santana Moreira, Carlos Eduardo De Franciscis Ramos*

## ARTÍCULOS

**La estrategia de la presencia a la luz del concepto de estrategia y sus raíces en el imaginario del Ejército** 1

*Marcelo Oliveira Lopes Serrano*

**Control Reflexivo Russo: teoría militar y aplicaciones** 15

*João Ricardo da Cunha Croce Lopes*

**La comunicación estratégica y su sistematización en el ejército brasileño: una propuesta** 43

*Antonio Cesar Esteves Mariotti, Carlos Gabriel Brusch Nascimento*

**Inversiones en infraestructura aeroportuaria de doble uso, civil y militar, en la región amazónica: una propuesta de indicadores** 59

*Steven Meier*

**El Spin-In de la Comunicación Estratégica Organizacional para el Ejército Brasileño** 85

*Alexandre Santana Moreira, André Luis Costa Pitangueira*

**El impacto de las Empresas Militares Privadas en las Operaciones Militares** 103

*Percy Nyati*

**El condimento que faltaba en la educación cibernética en Nigeria: la perspectiva de la seguridad nacional** 131

*Shehu Saidu Shehu*

**Ignorando el SoftPower – El momento *mea-culpa* de las Naciones Unidas tratando de lograr influencia en los bienes comunes mundiales: La Perspectiva India** 159

*Saikat Chatterjee*



# Instituto Meira Mattos: 10 años formando recursos humanos y produciendo conocimiento en beneficio del Ejército y de la Defensa Nacional

Alexandre Santana Moreira 

Exército Brasileiro. Escola de Comando e Estado-Maior do Exército.  
Rio de Janeiro, RJ, Brasil.  
alex\_smor@yahoo.com.br

COLEÇÃO MEIRA MATTOS

ISSN on-line 2316-4891 / ISSN print 2316-4833

<http://ebrevistas.eb.mil.br/index.php/RMM/index>



Creative Commons  
Attribution Licence

Carlos Eduardo De Franciscis Ramos 

Exército Brasileiro. Escola de Comando e Estado-Maior do Exército.  
Rio de Janeiro, RJ, Brasil.  
defranciscis@hotmail.com

Impulsada por la publicación de la primera edición de la Estrategia Nacional de Defensa (END) en 2008, la creación del Instituto Meira Mattos (IMM), a través de la Ordenanza del Comandante (Cmt) Ejército nº 724, del 6 de septiembre de 2012, refuerza las iniciativas de transformación del Ejército desencadenadas en principios de la década de 2010, materializadas en la propia Directriz del Cmt del Ejército, con el objetivo de estrechar, aún más, los lazos con la sociedad, especialmente con la comunidad académica dedicada a los estudios de los asuntos de defensa.

Por otro lado, a nivel interno del Ejército, refuerza las iniciativas en las áreas de Postgrado e Investigación, que ya se desarrollan en la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército (ECEME) desde la década de 1960, y, de manera más sistemática, desde 2001 con su Programa de Posgrado, en el marco de lo dispuesto en la Ley de Educación del Ejército, Ley n.º 9.394 de 1996. Así, como lo afirma Richard Nunes (2012), al incrementar las actividades de investigación y posgrado, el IMM amplía el nivel de debates y estudios al público interno de la Escuela, que realiza cursos al más alto nivel jerárquico y con repercusión para todo el Ejército. Adicionalmente, cumpliendo un rol original del Centro de Estudios Estratégicos, extinguido con su creación, el IMM también se encarga de monitorear la coyuntura nacional e internacional, la relación con estructuras similares tanto en el área académica como en los estudios estratégicos, además de la gestión del conocimiento científico producido por la Escuela.

A pesar de que la publicación de su ordenanza de creación tuvo lugar en septiembre de 2012, efectivamente, el IMM ya funcionaba de forma experimental en el ámbito de ECEME, desde mediados de 2011, lo que permite iniciar algunas reflexiones sobre estos diez años de exitosa trayectoria llena de retos y aprendizajes. Así, para ilustrar este enfoque, se identifican tres fases bien diferenciadas de este proceso evolutivo: la creación, el desarrollo y la consolidación de sus actividades, que serán brevemente exploradas a continuación.

La primera fase se inicia en 2011, motivada por el desafío de realizar investigaciones y estudios de posgrado en el ámbito de la ECEME como resultado de la conclusión de un proyecto de desarrollo institucional, que contaba con la participación de investigadores civiles y militares en Ciencias Militares en este proceso. Por otro lado, era latente que el modelo adoptado para el Centro de Estudios Estratégicos de la ECEME ya estaba impactado por estructuras semejantes dentro del Ejército y de la propia Defensa, indicando la necesidad de iniciativas innovadoras para ampliar los estudios, el debate y el conocimiento producido en el Observatorio Militar de Praia Vermelha (sede de la ECEME). Así, al aglutinar y transformar las estructuras internas existentes en la ECEME, la organización del IMM privilegiaba la racionalidad administrativa, innovando al acercar la actividad de investigación a los estudios estratégicos, teniendo la formación de recursos humanos como centro de gravedad y el perfeccionamiento de la gestión del conocimiento como premisa.

Tres acciones marcaron de manera indeleble esta trayectoria inicial. La primera fue la elaboración de la arquitectura organizacional y propuesta del IMM, promoviendo un amplio trabajo de convencimiento y aprobación en todas las instancias del Sistema de Educación Militar, lo que permitió la inserción de varias mejoras, además de la aclaración detallada de puntos de la propuesta y su consecuente remisión y aprobación por el Comandante del Ejército. La segunda implica el inicio de la formación de un cuerpo docente integrado por cuadros de profesores doctores civiles y militares, con las calificaciones necesarias para realizar una Maestría Académica en Ciencias Militares en los lineamientos del Sistema Nacional de Posgrado. La tercera y última fue la creación de un grupo de trabajo para la elaboración y envío de la propuesta del curso de Maestría Académica en Ciencias Militares a la CAPES y al Sistema de Educación Militar, siendo el primero de esta naturaleza en el contexto de las Fuerzas Armadas.

El desafío de crear un nuevo curso, en paralelo a los tradicionales cursos corporativos ya en funcionamiento en la secular ECEME, que involucrase la diversidad de temas de interés relacionados con las Ciencias Militares y dirigido a un universo de discentes integrado por civiles y militares, trajo en su esencia un incalculable potencial innovador tanto para el Ejército como para el sector de la defensa y para la sociedad académica en general. A fines de 2012, algo que podría haber sido improbable se materializó con la aprobación de la propuesta de maestría presentada y recomendada por el Consejo Técnico y Científico de la CAPES, órgano colegiado de la institución encargada en el país de los estudios de posgrado en su más alto nivel de complejidad, finalizando así esta primera fase de estudios para la creación e implementación del IMM.

La aprobación de la “nueva maestría” reveló una nueva dimensión para el posgrado en el ámbito de la ECEME y del propio Ejército, implicando planes y acciones para atender esta nueva realidad a partir de 2013 y continuando hasta fines de 2016, caracterizando la segunda etapa de la trayectoria del IMM, que es de desarrollo de las Ciencias Militares y de las demás actividades recomendadas al Instituto en su ordenanza de creación. En la comunidad académica de la Defensa, este logro generó un fuerte impacto por la relevancia y simbolismo de contar con un Programa de Posgrado conducido de forma autónoma por una Fuerza Armada, algo aún inédito en el país y objeto de interés observado en otras naciones amigas.

Así, la elaboración de un aviso público de alcance universal para el proceso de selección de alumnos, la adecuación de las estructuras internas de la Escuela, el aumento del acervo de la biblioteca y de la Colección Meira Mattos como revista científica, así como la organización de

líneas de investigación acordes con el cuerpo docente propuesto, fueron algunas de las acciones con impacto directo en la investigación, los estudios de posgrado y la gestión del conocimiento. En cuanto a los estudios estratégicos, a pedido del Estado Mayor del Ejército, las actividades continuaron con menor intensidad, observándose en esta etapa un agotamiento de los recursos humanos, tendencia que se confirmaría al final de este período. Todo ello, conviviendo con el funcionamiento de la nueva maestría académica realizada con los demás cursos en funcionamiento en la Escuela, con la participación de docentes y discentes civiles. En este caso, también se incluye la participación del IMM en la realización de los cursos de especialización<sup>1</sup> promovidos por la Escuela, que abarcan un promedio de alrededor de 200 trabajos concluidos anualmente, que traen temas relacionados con las Ciencias Militares.

Como resultado de esta etapa, se destacan los primeros números de producción científica<sup>2</sup> docente y discente, la participación en proyectos de investigación interinstitucionales<sup>3</sup> e individuales con financiamiento de agencias de fomento, así como las entregas de maestros<sup>4</sup> formados em el curso aprobado. Adicionalmente, la curva de aprendizaje institucional aliada a estos dos últimos aspectos fue relevante en el proceso de toma de decisiones para la proposición del nuevo curso de Doctorado en Ciencias Militares a fines de 2015, siguiendo una trayectoria similar al proceso de presentación del curso de maestría, siendo reconocido, aprobado y ratificado por el CTC de CAPES en 2016. Superando las expectativas, los obstáculos y anticipando plazos, en menos de cuatro años, la ECEME, a través del IMM, ofrecía el primer programa académico de posgrado de las Fuerzas Armadas, el Programa de Posgrado en Ciencias Militares (PPGCM), conduciendo, incluso, la práctica posdoctoral en Ciencias Militares, según el Plan Nacional Posdoctoral (PNPD, 2014).

Superada la crítica pero exitosa fase de desarrollo de las acciones del IMM, especialmente en la formación de recursos humanos y en la investigación en Ciencias Militares, se presenta una nueva dimensión de desafíos en virtud del resultado de la primera evaluación cuatrienal, a mediados de 2017, cuando el PPGCM alcanzó la nota 4 en una escala<sup>5</sup> de 1 a 7, teniendo como criticidad destacada la falta de estabilidad de su cuerpo docente en el Programa observada en el último cuatrienio.

Este momento marca el inicio de la fase de consolidación del IMM, de sus procesos y de las Ciencias Militares, extendiéndose hasta la actualidad, paralelamente al período de evaluación del PPGCM para el cuatrienio 2017-2020. Durante este período, entre muchos logros, se destaca la formación de un cuerpo docente propio, estable y contextualizado con la propuesta del Programa, a través de un proceso público de selección, combinando profesores contratados y profesores asignados por medio de término de cesión docente. Este logro tiene un impacto considerable en la pro-

<sup>1</sup> Especialización en Ciencias Militares, con énfasis en Defesa Nacional CAEM (CCEM, CCEM Med, CDEM e CCEM ONA); Especialización en Ciencias Militares, con énfasis en Política y Estrategia - CPEAEx; Especialización en Ciencias Militares, com ênfasis en Estudios Estratégicos – CIEE.

<sup>2</sup> La producción científica de los cuerpos docente y discente del PPGCM alcanzó la cifra de 429 productos durante el primer cuatrienio de evaluación del Programa.

<sup>3</sup> El PPGCM participó en 16 proyectos de investigación interinstitucionales con la participación de docentes y discentes.

<sup>4</sup> Un total de 26 discentes del PPGCM se graduaron en la Maestría en Ciencias Militares en el período considerado para el primer cuatrienio de evaluación.

<sup>5</sup> La Ordenanza Ministerial nº 1.418, del 23/12/98, condiciona la validez nacional de los diplomas de posgrado stricto sensu al mérito reconocido en la evaluación de la CAPES, realizada por consultores especializados en diferentes áreas del conocimiento, que actúan en la educación superior y en la búsqueda. Los programas que reciben calificaciones 1 y 2 ya no son recomendados por CAPES. Disponible en: <https://www.gov.br/capes/pt-br/acesso-a-informacao/perguntas-frequentes/avaliacao-da-pos-graduacao>. Acesso em: 5 de diciembre de 2021.

ducción científica en esta etapa, haciendo un total de 2089 productos reportados en la producción docente y discente del programa.

Así, se observa que la ampliación de la capacidad docente para proponer y participar de proyectos de investigación y grupos de investigación, produciendo conocimiento relevante, innovador e impactante se muestra como una realidad, desbordando al cuerpo discente, cada vez más adherente en sus investigaciones con las temáticas de mayor relevancia e interés en las Ciencias Militares y los Estudios de la Defensa. Sólo en los últimos cuatro años, el PPGCM/IMM ha participado de 13 proyectos de investigación financiados por un órgano de fomento a la investigación y por el DECEEx (o aún los está desarrollando).

En cuanto a la formación de recursos humanos, con un promedio anual de alrededor de 100 alumnos distribuidos en los cursos de maestría, doctorado y práctica a nivel de posdoctorado, cabe señalar que fueron diplomados por el PPGCM, en los últimos cuatro años, el efectivo de 56 maestros, 23 doctores y 13 posdoctores.

En consonancia con tales logros, la mejora estructural de sus instalaciones, de los medios de tecnología de la información, de la actualización del acervo de la biblioteca y la permanente mejora y reposición del personal del Instituto, entre tantas metas previstas y alcanzadas, permiten inferir el esfuerzo institucional en hacer que el IMM avance en su visión de futuro. Como ejemplo, se menciona la actualización permanente del acervo de la biblioteca de ECEME, con la adquisición de 653 títulos nacionales y 467 títulos internacionales en el período.

En lo que respecta a los estudios estratégicos, dando continuidad a las actividades desarrolladas por la extinta CEE/ECEME, desde su creación, el IMM planeó y realizó 14 (catorce) Ciclos de Estudios Estratégicos<sup>6</sup>, promoviendo debates sobre temas de la actualidad y de interés para el Ejército y la Defensa. El vaciamiento de cuadros de analistas estratégicos, confirmando una tendencia ya observada y la falta de estructuras innovadoras capaces de monitorear la situación en el área de Defensa, lleva a la creación, el 20 de septiembre de 2017, en el ámbito de la ECEME, del Observatorio Militar Praia Vermelha (OMPV), una estructura matricial liderada por el Instituto Meira Mattos (IMM) y organizada en un ambiente “web”, que busca estudiar materias, por áreas temáticas, que están directamente relacionadas con la actuación de las Fuerzas Armadas, especialmente del Ejército Brasileño. Desde su creación, el OMPV ha publicado 334 artículos, entre otros productos tales como recortes calificados de temas de interés, realización de foros de debate, entrevistas y participación en medios de comunicación, registrando alrededor de 204.866 visitas a su página en “internet”<sup>7</sup>.

Otra tónica de suma relevancia fue la aproximación con instituciones de educación superior, investigación y estudios estratégicos realizada en su esquema de relaciones. En este sentido, el IMM participa de instrumentos de cooperación<sup>8</sup> académica con universidades nacionales e internacionales, incrementando la proyección del conocimiento producido en la Escuela, así como vincu-

<sup>6</sup> A modo de ejemplo, los temas de los Ciclos de Estudios Estratégicos de los últimos años fueron “Guerra del futuro, Innovación e Industria de Defensa”; “Ciberespacio: la nueva dimensión del campo de batalla”; “Perspectivas Geopolíticas y sus Implicaciones para la Defensa Nacional”; “Análisis de las Estrategias Militares de Presencia y Disuisión”; “Comunicación Estratégica en el siglo XXI: nuevos paradigmas”, entre otros.

<sup>7</sup> Observatorio Militar de Praia Vermelha. Disponible en: <http://ompv.eceme.eb.mil.br/>. Aceso en: 5 de diciembre de 2021.

<sup>8</sup> DESMil, a través de ECEME/IMM, tiene acuerdos de cooperación firmados con UFRGS, UFPE, USP y UFRR; así como un Memorando de Entendimiento internacional con Kings College London, Universidad Complutense de Madrid y ESPE (Ecuador).

lándose a centros de excelencia en estudios de Defensa nacionales e internacionales. Tales iniciativas son fundamentales para que el Instituto establezca un deseable vínculo con la comunidad académica nacional de Estudios de Defensa, al mismo tiempo que alcanza una proyección internacional condicionante para su evolución institucional y académica.

Después de cumplir una década de funcionamiento efectivo, se observa que el IMM hizo mucho para los fines establecidos en su ordenanza de creación, inspirado en el ejemplo de su patrono, el General de División Meira Mattos, oficial de elite y un notable académico, combinando la experiencia de las armas a la reflexión académica, bajo una perspectiva única de estudio de las Ciencias Militares. Al Consejo Consultivo del Instituto, que realza e ilumina su trayectoria, un destaque a sus significativos aportes con su experiencia académica y militar prestada al IMM. Igualmente importante es el énfasis en el apoyo recibido del Sistema de Educación del Ejército, sin el cual no hubiera sido posible alcanzar tales resultados.

Sin embargo, mucho más allá de algunas cifras presentadas en su historia reciente, que ciertamente demuestran todo el esfuerzo institucional y de los profesionales y estudiantes involucrados en este propósito, aún queda mucho por hacer por parte del IMM en favor de la educación y la defensa. Hoy consolidado y mucho más conocido, en esta segunda década de existencia, seguramente traerá aportes al ámbito académico y militar, estimulando a futuras generaciones de investigadores y produciendo conocimiento de excelencia con impactos a nivel nacional e internacional, perspectiva tal que le da al IMM un incalculable poder transformador en el mediano y largo plazo, en consonancia con los intereses del Ejército, de la Defensa y de la Sociedad Brasileña.

## Referencias

NUNES, R. F. O Instituto Meira Mattos da ECUME e o processo de transformação do exército brasileiro. Coleção Meira Mattos: revista das ciências militares, Rio de Janeiro, n. 26, 20 nov. 2012. Disponible en: <http://www.ebrevistas.eb.mil.br/RMM/article/view/232>. Aceso en: 05 dic. 2021.

# La estrategia de la presencia a la luz del concepto de estrategia y sus raíces en el imaginario del Ejército

*The strategy of presence under the strategy concept and its roots in the Army's imaginary*

**Resumen:** Se suele hablar mucho de la estrategia de la presencia, pero es un tema que ha sido objeto de muy pocos estudios. Este artículo pretende contribuir en este sentido estableciendo los antecedentes históricos de la presencia, seguido de la presentación de las diversas definiciones de estrategia y el análisis de la noción de presencia como estrategia conforme dichos conceptos, con el fin de validar o no su elevación a la condición de estrategia en sí misma. A esto se sigue un abordaje conjectural, ya que el tema está impregnado en la imaginación de los oficiales del Ejército y, por tanto, plagado de un grado significativo de subjetivismo. La metodología seguida fue simple: un análisis histórico, para plantear y comprender los hechos pasados relacionados con el tema y su importancia, seguido de un análisis conceptual, para verificar la coherencia de la estrategia de la presencia con el concepto de estrategia. Una conclusión impulsa a los encargados de poner en marcha el pensamiento estratégico a privilegiar la lógica sobre los aspectos ilusorios del imaginario.

**Palabras clave:** Ejército; presencia; estrategia; doctrina; Amazonía.

**Abstract:** The strategy of presence is often talked about, but it has been the subject of very few studies. This paper intends to contribute in this direction by establishing the historical background of presence, followed by the presentation of the various definitions of strategy and the analysis of the notion of presence as a strategy according to such concepts, in order to validate or not its elevation to the condition of strategy per se. A conjectural approach follows due to the fact that the subject is impregnated in the imaginary of Army officers and, therefore, is marked by a significant degree of subjectivity. The methodology applied was simple: a historical analysis, to raise and understand the past facts related to the subject and its importance, followed by a conceptual analysis, to find out the coherence of the presence strategy with the strategy concept. A conclusion incites those responsible for strategic thinking to give preference to logic over the illusory aspects of the imaginary.

**Keywords:** Army; presence; strategy; doctrine; amazon.

**Marcelo Oliveira Lopes Serrano** 

Exército Brasileiro.

Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

serrano572@hotmail.com

Recibido: 09 abr. 2021

Aceptado: 28 out. 2021

COLEÇÃO MEIRA MATTOS

ISSN on-line 2316-4891 / ISSN print 2316-4833

<http://ebrevistas.eb.mil.br/index.php/RMM/index>



Creative Commons  
Attribution Licence

## 1 Introducción

Se suele hablar mucho de la estrategia de la presencia en los medios militares brasileños, particularmente en el Ejército, pero, curiosamente, el énfasis que se le da al tema y la constancia con la que se refiere sobre él no han producido estudios correspondientes a la importancia que se le da a eso; en realidad, estos estudios casi no existen. Y cuando existen, a ejemplo del Boletín Estratégico nº 1, de 2015, del Centro de Estudios Estratégicos del Ejército (CEEEx), lo presentan como un hecho, sin ningún análisis que lo sustente y justifique. La estrategia de la presencia, por lo tanto, se cierne sobre un vacío teórico. Como resultado, se puede decir que, en cierto modo, ejerce una especie de magia sobre los oficiales del Ejército, ya que los hace aceptarlo espontáneamente, sin la debida necesidad de comprender su verdadero significado. Esta aceptación de carácter fantasioso, ajeno a la necesidad de una prueba adecuada a través de bases sólidas, no es recomendable para quienes tienen la responsabilidad de reflexionar sobre los temas de seguridad y defensa de un país, de debatirlos y transformarlos en doctrina pertinente y practicable. Este artículo pretende contribuir en este sentido a partir del siguiente proceso: presentación del trasfondo histórico de la presencia para comprender su importancia histórica y su influencia en la forma de pensar de los oficiales del Ejército, seguido del análisis de la coherencia lógica de su caracterización como estrategia, con el concepto de estrategia y, finalmente, una verificación conjetal de los factores subjetivos que la involucran y que la llevan a este ascenso espontáneo a la condición de estrategia.

No es tarea fácil definir en qué momento, a lo largo de las últimas décadas, se empezó a hablar no de la presencia, que es un tema mucho más antiguo, sino de la estrategia de la presencia en el Ejército brasileño. El hecho, sin embargo, es que el tema se consagró como tal en sus manuales de finales del siglo pasado y en los del Ministerio de Defensa a partir de entonces. Lo que se puede decir con indudable certeza es que la presencia – tanto política, socioeconómica y militar – ha sido históricamente una preocupación constante de los gobiernos y de las Fuerzas Armadas de Brasil.

## 2 Antecedentes históricos de la presencia

Los antecedentes remotos de la preocupación por la presencia de las fuerzas vivas del Estado en el territorio nacional se remontan, al menos, al siglo XVIII, cuando Alexandre de Gusmão, diplomático brasileño de la época del Brasil Colonia, basado en la existencia, aunque muy escasa, de pueblos y poblados resultantes de la acción explotadora de los “bandeirantes” – sertanitas que exploraban el interior de Brasil – a través de la meseta central y de las fortificaciones militares instaladas en puntos estratégicos a lo largo del canal de los ríos Solimões/Amazonas y de algunos de sus afluentes, eliminó de una vez por todas la vigencia de la línea Tordesillas y de las resoluciones posteriores a través del principio de *uti possidetis*, consagrado por el Tratado de Madrid, en 1750, que garantizaba a Brasil el perfil general de sus fronteras, especialmente en la región amazónica y en el centro-oeste, las cuales se mantienen vigentes con cambios relativamente pequeños hasta el día de hoy.

En la segunda mitad del siglo XIX, la presencia en la Amazonía contó con la afluencia de trabajadores atraídos por el ciclo de exploración del caucho. Además del aumento general de la presencia humana motivado por esta actividad económica, la expansión de las plantaciones de caucho hasta la región de Acre, entonces territorio de Bolivia, resultó en el desencadenamiento de la revolución de Acre en 1902, bajo el liderazgo de Plácido de Castro, quien contó con el apoyo del gobierno de Rodrigues Alves (entonces

presidente de Brasil), que desplegó una brigada del Ejército en la región para apoyar el deseo de Acre de incorporarse a Brasil y, al mismo tiempo, fortalecer el poder negociador en la disputa en curso. La incorporación definitiva de Acre, obra del Barón de Rio Branco, fue acordada por el Tratado de Petrópolis de 1907. Esta función de la presencia como factor de resolución de disputas y definición de fronteras se extinguió luego de esta acción.

A pesar de estas migraciones internas, el interior brasileño, o anecumenes según el lenguaje académico de los geopolíticos, permaneció aislado, escasamente poblado y completamente desarticulado, tanto entre sí como de los centros políticos y económicos del país. A principios de la década de 1930, el capitán Mário Travassos publicó *Projeção Continental do Brasil*, obra que influyó fuertemente en el pensamiento geopolítico brasileño en las décadas siguientes (MATTOS, 2011). Al señalar la rareza de los países cuyas unidades territoriales estaban estrictamente restringidas a aspectos de su geografía física, Travassos afirmó que la geografía política tenía el papel de agrupar el territorio en una entidad verdaderamente nacional y, al respecto, afirmó que el territorio brasileño era muy favorable, “a pesar de todos sus caprichos, todas sus contradicciones” (TRAVASSOS, 1938, p. 85). El abogó por eliminar el carácter divergente de la región natural más grande de Brasil, la Amazonía, y de la más integrada y desarrollada, el platino, articulándolas a través del pivote que representa la meseta central y sus vínculos con el Atlántico. Para lograr este fin, las vías de comunicación longitudinales de Brasil, imprescindibles desde el punto de vista de la unidad nacional, deben basarse en la pluralidad de los medios viales (TRAVASSOS, 1938), lo que hoy se suele denominar transporte multimodal. A partir de entonces, la presencia, como expresión final de las acciones de las distintas vertientes de la acción del Estado en el esfuerzo por integrar el interior (los ‘sertões’), incluso la militar, se convirtió en el principal foco de la geopolítica brasileña.

Luego, como lo establecieron las constituciones de 1891, 1934 y 1946, se puso en práctica la idea mucho más antigua de trasladar la capital federal a las regiones centrales de Brasil, una acción de suma importancia para la interiorización del desarrollo nacional. La consecuente construcción de la carretera Belém-Brasilia completó el primer enlace terrestre longitudinal entre la Amazonía y el resto del país.

Hasta ese momento, las necesidades de integración y de presencia política, militar y socioeconómica, así como las acciones estatales resultantes, habían sido motivadas por factores internos. A partir de la década de 1960, presiones, o al menos inquietaciones, de origen externo se sumaron a aquellos factores de motivación, hecho que afectó particularmente el medio militar, siempre celoso de la defensa de la soberanía nacional, y en particular el Ejército.

El proyecto del Gran Lago Amazónico, desarrollado en 1964 por el Instituto Hudson de Estados Unidos de América, generó muchas sospechas e intensos debates en el gobierno y en los círculos políticos y militares brasileños. La represa del canal Amazonas, asociada a otros seis lagos artificiales en ríos de la cuenca amazónica, crearía una especie de mar mediterráneo amazónico (QUEIROZ, 2014) con unos 400.000 km<sup>2</sup> de extensión, formando un enorme sistema lacustre que permitiría una navegabilidad continua en toda la extensión de la red fluvial sudamericana y serviría como inductor del desarrollo, al “conectar los principales centros industriales con los productores de materia prima del subcontinente” (QUEIROZ, 2014, p. 271). Aunque vista con simpatía por algunos de los vecinos amazónicos de Brasil, la propuesta pronto fue blanco de sospechas en Brasil debido al estrecho vínculo del Instituto Hudson con el gobierno de los Estados Unidos

y con su departamento de defensa en particular, un fuerte indicio de que la propuesta muy probablemente estaba asociada con los intereses estadounidenses. El Ministerio de Relaciones Exteriores de Brasil (Itamaraty) terminó señalando en un informe la inconveniencia del proyecto, asegurando que “de todo el esquema del gran lago de la Amazonas, estaba la idea mal disfrazada de una internacionalización de la Amazonía” (QUEIROZ, 2014, p. 282). A partir de entonces, se consagró definitivamente en el pensamiento militar la idea de que la superación del subdesarrollo y la integración del interior inhóspito a las regiones dinámicas del país son esenciales para la política de seguridad y defensa nacional, expresada por el famoso lema: “Integrar para no entregar”. Según el entonces ministro del Interior, general Albuquerque Lima,

el Gobierno tiene la obligación de considerar como prioritario el tema de la ocupación efectiva de los espacios vacíos de la Amazonía, que ningún plan de ocupación será válido si no cuenta con el apoyo decisivo de las Fuerzas Armadas, en conjunto, pero que ellas deben entender que se trata de una operación de *interés económico y social, según los conceptos de desarrollo* (1968 apud QUEIROZ, 2014, p. 276, énfasis agregado).

El proyecto de los grandes lagos no contemplaba ninguna preocupación por el medio ambiente, todo lo contrario, sin embargo, los intereses ecológicos y su ramificación indígena pronto llegarían a representar la principal amenaza de la internacionalización de la Amazonía. En 1972, a petición del Club de Roma, el *Instituto Tecnológico de Massachusetts* (MIT, en su abreviatura en lengua inglesa) publicó el informe *The Limits to Growth* (Los límites del crecimiento), en el que concluía que “el continuo crecimiento de la economía global superaría, en algún momento del siglo XXI, los límites planetarios, muy probablemente resultando en el colapso de la población y del sistema económico” (apud NUNES et al., 2012, p. 3). Los países desarrollados, en línea con el informe del MIT, defendieron la idea de “crecimiento cero” en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente Humano, la primera gran reunión de jefes de Estado para abordar el tema ambiental, celebrada en Estocolmo, en 1972. Considerada altamente injusta por los países en desarrollo, ya que el crecimiento cero en la práctica significaría reservar los recursos existentes a las naciones ya desarrolladas e industrializadas, la idea fue firmemente rechazada por Brasil y otros países, que prevalecieron al aprobar la cláusula de que los estados tienen el derecho soberano de explotar sus recursos de acuerdo con sus propias políticas, siempre que no causen daños ambientales a otros países.

Ante todas estas presiones sobre una región prácticamente deshabitada y privada de recursos y de la presencia del Estado, Brasil reaccionó a través, entre otras, de las siguientes iniciativas para aplicar las fuerzas vivas de la nación en este enorme vacío territorial: la creación de la Superintendencia para el Desarrollo de la Amazonía (SUDAM), en sustitución del ineficaz cuerpo surgido durante el gobierno de Getúlio Vargas; la implementación de la Zona Franca de Manaus – gran centro industrial con incentivos fiscales, ubicado en el estado de Amazonas, en la región Norte del país; la ejecución del plan vial para la Amazonía, con énfasis en la construcción de las carreteras Transamazônica, Cuiabá-Santarém, Cuiabá-Porto Velho y Manaus-Boa Vista; los proyectos Rondon y RADAM<sup>1</sup> (Radar en Amazonia)

---

<sup>1</sup> Proyecto Rondon: iniciativa del Ejército en la que estudiantes universitarios de todo el país fueron llevados a pasantías por breves períodos con las poblaciones necesitadas de Amazonía, con el fin de conocer los problemas de la región y reconocer su importancia. Proyecto RADAM: amplia acción de evaluación de los recursos minerales de la Amazonía.

y el fortalecimiento de los recursos militares de la región mediante la creación del Comando Militar Amazónico, de la actual Flotilla Amazónica y del 7º Comando Aéreo Regional (COMAR), así como organizaciones militares subordinadas.

La solución legal del tema en Estocolmo no tranquilizó del todo a las autoridades brasileñas, especialmente a las Fuerzas Armadas, ya que varios líderes y destacadas personalidades internacionales comenzaron a hacer declaraciones públicas indicando la intención de promover algún grado de internacionalización en la Amazonía, las cuales se incrementaron en la víspera de la nueva Conferencia de la ONU sobre el Medio Ambiente en Rio de Janeiro, la conocida ECO-92 (o simplemente Rio 92). Sin embargo, la conferencia volvió a favorecer a Brasil y los países en desarrollo al ratificar el derecho soberano garantizado por la Conferencia de Estocolmo y consagrar el concepto de desarrollo sostenible (NUNES et al., 2012).

Las organizaciones no gubernamentales, a su vez, fueron adquiriendo paulatinamente el protagonismo en cuestiones relacionadas con la protección del medio ambiente, en particular en lo que respecta a la deforestación ilegal y la demarcación de tierras indígenas. Aunque la demarcación de estas tierras es una obligación constitucional del Estado brasileño, la presión por la concesión de extensas áreas indígenas a lo largo de las fronteras, abarcando regiones ricas en recursos naturales, reforzó una vez más en medios militares, especialmente en el Ejército, la sospecha de un intento encubierto de internacionalización de la Amazonía, a través del bloqueo de estos recursos y un eventual reconocimiento de la existencia de “naciones indígenas” por parte de la comunidad internacional. En otra acción estratégica más para contrarrestar esta posible amenaza y aumentar la protección y asentamiento en el arco norte de la cuenca del Amazonas brasileño, el Ejército concibió y logró aprobar a nivel nacional el Proyecto Calha Norte en 1985, que, posteriormente, se convirtió en un programa bajo la responsabilidad del Ministerio de Defensa.

Como resultado de todas estas acciones realizadas, prácticamente se configuró, en lo que dice respecto al ámbito militar, la presencia actual de las Fuerzas Armadas en la Amazonía. Además, la preocupación por la ocupación efectiva del territorio, es decir, la presencia del Estado en sus diversos aspectos, y la intensa participación del Ejército en los debates relacionados con esta presencia y en las acciones resultantes fueron una constante en todas las acciones mencionadas, impregnándolas en una cadena de la misma idea imperante que acabó echando raíces en la mente de los oficiales del Ejército.

Por otro lado, la instalación y el mantenimiento de guarniciones militares en los principales centros políticos y socioeconómicos y de fortificaciones en puntos estratégicos del Brasil Colonia era necesaria para imponer la soberanía y la ley portuguesas y para asegurar la fidelidad o, al menos, la pasividad de la población en relación al reino de ultramar. Esta presencia, heredada de Portugal y luego ampliada, ejerció inicialmente una función similar durante el Imperio y la República, debido a la inestabilidad política de las primeras décadas de ambos regímenes, aunque, en ciertas ocasiones, fue fruto de la injerencia política en el medio militar, ella en sí mismo ha servido de base para actos de rebelión o contrarios a los principios democráticos de la nación, siendo uno de los ejemplos más notables el levantamiento de la guarnición de Natal y Recife y de algunas unidades radicadas en la capital federal durante la Intentona Comunista de 1935.

Además del enfoque específico en la poca o hasta ausencia de acción estatal en el Norte del país, que, al parecer, fue el principal impulsor de todo el proceso que dio como resultado la idea de una estrategia de la presencia, este vínculo, que se ha establecido desde hace tanto tiempo, de la presencia con la preservación de la soberanía y el mantenimiento del orden, sin duda, también contribuyó en la misma dirección.

Cabe destacar dos aspectos fundamentales antes de concluir este ítem: en primer lugar, para introducir la siguiente línea argumental, las acciones estratégicas mencionadas anteriormente no se justificaron por sí mismas; fueron adoptadas por el gobierno y por las Fuerzas Armadas brasileñas con el objetivo inequívoco de superar los factores adversos existentes o de prevenir antagonismos reales, potenciales o sospechados; en segundo lugar, cabe enfatizar que por su importancia, continuidad y alcance, estas acciones impactaron el imaginario de los oficiales del Ejército, marcándolo y solidificándose en su forma de pensar.

### **3 La estrategia de la presencia frente a las definiciones de estrategia**

Es incuestionable que el hecho de la presencia, como estrategia, tiene necesariamente que encajarse en el concepto correspondiente. Este concepto, sin embargo, se ha expandido durante los últimos dos siglos. En su portentoso *Traité de Stratégie*, Hervé Coutau-Bégarie afirma que “toda la historia de la estrategia desde la segunda mitad del siglo XIX ha consistido en su avance en el ámbito de la política” (2001, p. 67). El concepto de estrategia, por lo tanto, no tiene una, sino varias definiciones que señalaron este proceso evolutivo<sup>2</sup>.

Derivada del griego antiguo *strategos*, la palabra originalmente designaba el arte de conducir un ejército o, más en general, el arte de comandar. Jomini definió la estrategia como el “arte de conducir la guerra en la carta, de abarcar todo el teatro de operaciones” y Clausewitz la consideró como “la teoría relativa al empleo de los combates<sup>3</sup> al servicio de la guerra” (COUTAU-BÉGARIE, 2001, p. 65). Otras definiciones surgieron hasta la Primera Guerra Mundial, pero todas giraron en torno a la conducción de la guerra, y algunas expandieron el alcance de la estrategia a tiempos de paz también. En la década de 1920, el concepto de estrategia se expandió una vez más, más allá del dominio puramente militar. Señalando esta tendencia, Liddell Hart propuso la noción de gran estrategia, cuya función sería “evaluar y desarrollar los recursos económicos y demográficos de la nación para sostener sus fuerzas armadas” (COUTAU-BÉGARIE, 2001, p. 69), con su horizontes que se extienden “más allá de la guerra, hacia la paz posterior” (COUTAU-BÉGARIE, 2001, p. 69). A principios de la década de 1960, el general André Beaufre destacó el carácter de acción y reacción de la estrategia frente a la inteligencia del adversario identificándola como una “dialéctica de voluntades que usa la fuerza para resolver su conflicto” (1998, p. 27). Siguiendo tendencias anteriores, señaladas por Coutau-Bégarie (2001), Beaufre afirmó que la estrategia, aunque única en su objetivo y método, se subdivide cuando se aplica en estrategias especializadas, vinculadas solo a un dominio especial del conflicto. Como dimensión más elevada, el colocó la estrategia total bajo el nivel político, a cargo de concebir la guerra total<sup>4</sup> a través del establecimiento de la misión apropiada y la combinación adecuada de las diversas estrategias generales – política, económica, diplomática y militar –, componentes del nivel

2 El nuevo Manual de Fundamentos: Estrategia, EB20-MF-03.106, aprobado en 2020, presenta una amplia gama de definiciones.

3 Coutau-Bégarie explica que siguió a Raymond Aron al optar por “combates” como la connotación más precisa de la *Gefecht* alemana, en lugar de “batalla”, término que es constante en las definiciones presentadas por Peter Paret, Clausewitz, en *Constructores de la Estrategia Moderna*, t. 1, Biblex, 2001, p. 263, y por el General Meira Mattos, *Estrategias Militares Dominantes*, p. 239.

4 En la opinión de Beaufre, la guerra total no significa el empleo culminante del poder de las naciones, como en las dos guerras mundiales (aunque estas se encajen en este concepto), sino simplemente el empeño de todas las expresiones del poder nacional, en varias combinaciones, en la resolución del conflicto.

intermediario. En la base de la pirámide, colocó la estrategia operativa, directamente vinculada a la conducción de las operaciones (1998).

Según Coutau-Bégarie (2001, p. 76), la estrategia

es una relación de intercambio, de un tipo ciertamente particular, pero que sólo se puede hacer por parejas. Es, por supuesto, hija de la política, ya que presupone, desde el principio, la designación del adversario y es fundamentalmente un fenómeno de acción/reacción.

Aludiendo a la popularización actual del concepto, el mismo autor afirma además:

Todo se ha vuelto estratégico y la estrategia no se encuentra por ninguna parte; se logró la corrupción del concepto. La única salida de este impasse es volver a la noción de enemigo y a la dialéctica de inteligencias que ella plantea. Cuando no existe tal dialéctica, no hay estrategia (COUTAU-BÉGARIE, 2001, p. 78).

Como se nota, todas estas definiciones y argumentos están orientados hacia los conflictos armados, incluso cuando van más allá de los medios militares. En Brasil, sin embargo, surgió una visión peculiar, motivada por el reconocimiento de que el subdesarrollo constituía, en aquel momento, la mayor amenaza a la seguridad del país. La Escola Superior de Guerra (ESG), creada en 1949, se ha convertido en un destacado centro de pensamiento estratégico entre las décadas de 1950 y 1970. Adoptando la noción estadounidense de "estrategia nacional", ella la definió como "el arte de preparar y aplicar el poder nacional", en todas sus expresiones, "considerando obstáculos existentes o potenciales", factores adversos y antagonismos, "para lograr o mantener los objetivos marcados por la política nacional" (ARRUDA, 1983, p. 68). ESG sigue adoptando básicamente la misma definición, con cambios menores: "El arte de preparar y aplicar el poder para conquistar y preservar objetivos, superando obstáculos de todo tipo" (ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA, 2019, p. 46). De acuerdo con esta línea de pensamiento, la estrategia asumió una amplitud tan grande cuanto a la estrategia total de Beaufre, en virtud de abarcar todas las expresiones de poder, pero reemplazó al adversario inteligente y la dialéctica de las voluntades por la noción mucho más vaga de obstáculo, oscureciendo así el vínculo con la guerra y atribuyendo una clara primacía a los factores adversos del subdesarrollo, lo que, sin duda, desvió el foco del concepto, menoscabando su precisión. Una definición más reciente, que remonta a Clausewitz, fue propuesta por Colin Gray: el uso de la fuerza o la amenaza de usarla con fines políticos (2016, p. 40).

Como resultado de todas estas definiciones, es inequívocamente claro que la estrategia se aplica contra un enemigo o adversario identificado o, dependiendo de la especificidad de la noción de ESG, para superar una condición no deseada, ya sea fisiográfica, social, económica, militar o de cualquier otra naturaleza. O sea, la estrategia cumple su propósito al preparar el poder para una situación conflictiva, al enfrentar y superar a un enemigo o al transponer los obstáculos. Su acción se concluye con estos objetivos alcanzados, y el sentido de la estrategia también se desvanece con su consecución. Y, en su momento, la ESG dejó claro este aspecto al vincular la estrategia a los objetivos nacionales actuales, y no a los permanentes, indicando así su evidente carácter temporal (ARRUDA, 1983).

Ninguna perspectiva de conflicto armado preocupa hoy a Brasil, y los antiguos obstáculos del vacío estatal y militar fueron llenados por las acciones estratégicas que integraron el interior brasileño a través de la presencia de fuerzas políticas y socioeconómicas y que dieron como resultado la actual organización territorial del Ejército. Una organización muy satisfactoria, de hecho, porque cubre todo el país, incluidas sus fronteras más remotas. La inestabilidad política y social, causa de convulsiones internas e intentos de secesión en el pasado, fue, a su vez, superada por la comuniación en torno al sentido de 'brasiliad' (el amor por ser brasileño) y por la consolidación de las instituciones políticas brasileñas.

Sin embargo, ante la ausencia de adversarios evidentes o de la anticipación de conflictos armados, no hay razón para tener una estrategia según las definiciones clásicas presentadas<sup>5</sup> y, una vez eliminados los obstáculos que la motivaron, la estrategia según el concepto ESG también se disuelve. Además, el arte, término recurrente en estas definiciones, se revela explícitamente a través de acciones. El arte consiste en la acción y, por lo tanto, se consuma en la acción, y no hay acción en la presencia misma. La estrategia también es considerada por muchos autores y por el Ejército Brasileño como una ciencia<sup>6</sup>, pero como tal, como explica Coutau-Bégarie (2001, p. 143-153), está vinculada al pensamiento aplicado y a la teoría estratégica. Como ciencia, por lo tanto, consiste en la base teórica para la elaboración y ejecución de una estrategia, pero esta se materializa a través de la acción, que tiene la primacía. Y así como no hay arte en la presencia, tampoco hay ciencia detrás de ella. Cabe, por tanto, concluir que la elevación de la presencia de organizaciones militares en el territorio nacional a la categoría de estrategia es infundada, ya que no se encaja en ninguna de las diversas formas del concepto de este arte/ciencia.

La presencia, tal como se manifiesta actualmente, consiste en una simple condición circunstancial, una contingencia. El propósito de preservar o mantener objetivos, contenida en la definición de la ESG y en la estrategia militar del Ejército (que se presenta más adelante), surge de la eventual persistencia o posterior manifestación de un obstáculo relacionado. Este propósito, indicativo de una acción a realizarse, podría servir como contraargumento para justificar la presencia como estrategia; sin embargo, cabe señalar que tal obstáculo requerirá, conforme el caso, otras acciones estratégicas para que sea superado, y la presencia vigente no lo resolverá en absoluto. Cabe señalar también que el general Meira Mattos, uno de los más grandes pensadores estratégicos militares brasileños, si no el más grande, no alude a ella en su libro *Estrategias militares dominantes: sugerencias para una estrategia militar brasileña* (1986), signo evidente de no reconocerla como una estrategia. Esto, sin embargo, no significa negar el valor estratégico de la presencia, ya que la adecuada ubicación de sus organizaciones militares en todo el territorio nacional favorece el empleo estratégico del Ejército. Valor estratégico, no obstante, no es lo mismo que estrategia, ya que, de otro modo, el río Paraná y el saliente del noreste de Brasil, de suma importancia en la Guerra del Paraguay y en la Segunda Guerra Mundial respectivamente, también habrían sido estrategias por derecho propio.

A pesar de lo establecido en los manuales de estrategia del Ejército, la constancia de la presencia es de carácter circunstancial, no es una estrategia en sí misma, ya que la verdadera estrategia se encuentra en las acciones anteriores que resultaron en la presencia y en las acciones que se llevaron a cabo en base a ella, no en la presencia misma. Aunque una necesidad específica requiere el uso de fuerzas

<sup>5</sup> Las hipótesis de empleo, que orientan la planificación militar en su más alto nivel, deben basarse en indicadores objetivos, no fantasiosos, de la posible existencia de estos dos aspectos.

<sup>6</sup> "Arte y ciencia de preparar el poder para, superando obstáculos de todo tipo, alcanzar los objetivos establecidos por la política" (BRASIL, 2020, p. 2-5).

militares, la presencia no se caracteriza como estrategia; es solo un activo de probable valor estratégico y su efecto es más puntual que general. La noción obvia de hacerse presente, si es necesario, insertada en su definición más reciente (BRASIL, 2020, p. 4-5), sigue siendo un artificio para encubrir la falla del concepto. Además, estar presente es una función dinámica, que implica un enfoque sistémico, ya que exige un comando y control eficiente, medios efectivos y una logística adecuada. La presencia, por otro lado, es esencialmente inerte, no induce, por sí misma, a los cuidados con todo tipo de medios, ni una preocupación por la eficiencia, ya que incorpora, como supuesta estrategia, la idea ilusoria de actuar por sí misma. Presencia y hacerse presente son funciones muy diferentes y, en cierto sentido, antagónicas. Hacerse presente, a su vez, tampoco constituye una estrategia, ya que no determina nada sobre las acciones a realizarse en el escenario de operaciones, consiste solo en una fase preliminar de la estrategia: desplazamiento y concentración.

Para completar este planteamiento conceptual, es necesario analizar la propia definición de estrategia de la presencia. El Manual C 124-1, Estrategia, de 2004, la definió como “la presencia militar en todo el territorio nacional, con el propósito de garantizar los poderes constituidos, la ley y el orden público, asegurar la soberanía e integración nacional y contribuir efectivamente para el desarrollo nacional” (Apud RODRIGUES, 2020, p. 58). En cambio, la Doctrina Militar de la Defensa la caracterizó con más moderación como la “presencia militar, en el territorio nacional y sus extensiones, para cumplir con el propósito constitucional y atribuciones subsidiarias” (apud RODRIGUES, 2020, p. 58). El nuevo Manual de Estrategia, inevitablemente, reproduce la definición de la Doctrina Militar de Defensa. Estas definiciones, sin embargo, son insatisfactorias e ilusorias. Insatisfactorias porque tautológicas; se explican por el mismo término que pretenden definir, presencia; e ilusorias porque inespecíficas; atribuir a la presencia la misión constitucional de las Fuerzas Armadas, el núcleo de las definiciones, de ninguna manera la distingue de cualquier otra actividad de alto nivel del Ejército y de las demás fuerzas militares. Permite hablar, por ejemplo, de “estrategia de la enseñanza”, “la logística”, “la administración”, etc.,<sup>7</sup> ya que a estas pseudoestrategias también pueden atribuirse a la misión constitucional del Ejército como fin último. Si fuera oportuno hablar de estrategia de la presencia para este propósito, sería mucho más lógico, entonces, hablar de “estrategia del Ejército”, no como una estrategia sectorial impulsada por la Fuerza Terrestre, sino que inherente a su simple existencia, desconectada de cualquier acción.

#### **4 La presencia en el imaginario del Ejército**

Sin duda la presencia estaba enraizada en la imaginación del Ejército, ya que de lo contrario no prescindiría de un fundamento coherente para ser aceptada como estrategia. Es necesario, entonces, averiguar por qué se la considera como tal, por qué asumió en el pensamiento de los oficiales del Ejército y, en consecuencia, en la doctrina militar, esta condición inmanente de estrategia en sí misma. Poco se puede afirmar categóricamente a ese respecto, ya que, al fin y al cabo, el imaginario se caracteriza por su subjetivismo y no por el fundamento lógico de argumentos objetivos. Es posible, sin

---

<sup>7</sup> No confundir con una estrategia de la enseñanza, la logística o administrativa, factible, según el concepto, como forma de llevar estas acciones al más alto nivel.

embargo, conjeturar en base a algunas certezas, pues, en tanto esté anclada en aspectos racionales, la conjetura es útil por su capacidad de desvelar lo oculto y arrojar luz sobre el objeto que se desea conocer.

El antiguo manual de estrategia colocaba la presencia y la disuasión en la categoría de “estrategias de seguridad”, no obstante, no explicaba lo que estas serían. A la falta de una definición específica, hay que admitir que ellas se ajustaban a la definición general de estrategia, lo que confirma el argumento anterior. El hecho de que tienen que ver con la seguridad, una preocupación permanente, podría indicar la intención de otorgarles igual permanencia. Si bien es posible atribuir un estatus disuasorio a los medios militares brasileños, imaginando que el cuerpo delgado de las armas convencionales puede ejercer el mismo efecto que la fuerza masiva de las armas nucleares,<sup>8</sup> lo que les garantizaría un cierto valor disuasorio inherente, lo mismo no sucedió y no se aplica a la presencia, ya que la disuasión requiere una amenaza específica a se disuadir, un enemigo por lo tanto, aunque potencial, lo que necesariamente la inserta en la dialéctica de las voluntades, mientras que la presencia no tiene este carácter de acción recíproca.

El actual manual clasifica la presencia, además de la disuasión y otros,<sup>9</sup> como un modelo de estrategia militar, lo que tampoco la priva de los argumentos conceptuales planteados. El hecho de que el nuevo concepto de estrategia de la presencia haya excluido la idea de contribuir a la integración y el desarrollo nacional, como se vio anteriormente, no elimina automáticamente de las mentes de los militares, en particular del Ejército, esta supuesta función estratégica, ya que sería necesario, más bien, que ellos superen el efecto natural de la inercia ante los cambios, cuanto más fuerte más arraigada es la idea, cuyo enraizamiento el concepto anterior indicaba inequívocamente.

En este sentido, es sintomático que el manual de estrategia del Ejército adopte el enfoque de desarrollo de la estrategia de la ESG (BRASIL, 2020, p. 2-5). Además de no tener la incisividad precisa de las concepciones de carácter bélico vinculadas a las acciones de fuerza contra un adversario inteligente, su visión de estrategia, derivada de ese enfoque, indica la tendencia del Ejército a verse como un agente de desarrollo y guardián de las instituciones nacionales, históricamente representada por su presencia en el territorio nacional. En cuanto a la estrategia militar, el general Meira Mattos, en su obra ya mencionada y en línea con esas concepciones, afirma inequívocamente que ella es “el arte de conducir la guerra” (1986, p. 8). La definición del antiguo manual pasa a lo largo de esta verdad indiscutible, y la del que está vigente la presenta en forma diluida.<sup>10</sup>

La advertencia del general Albuquerque Lima aún resuena, más de medio siglo después, en la forma de pensar del Ejército, a pesar de que la situación nacional ha cambiado radicalmente en el transcurso del tiempo y los obstáculos que la provocaron ya se han superado en gran medida. No se ha prestado suficiente atención a esta evolución del escenario brasileño y, en general, se mantiene el apego a la idea de que el Ejército sigue constituyendo el *pilar de la nación*, y no un *instrumento* de ella (SERRANO, 2004), idea a la cual se está acostumbrado, y a su condición pasada de inducción del desarrollo del país y sustentáculo de la nacionalidad, de la cual se tiene justificado orgullo.

<sup>8</sup> Antes del advenimiento de la bomba atómica, la secuencia incesante de guerras entre las grandes potencias a lo largo de la historia no deja lugar a dudas sobre la falta de poder disuasorio efectivo de las armas convencionales. En estas, tal poder es, en el mejor de los casos, insignificante, incapaz de disuadir la búsqueda de importantes objetivos políticos a través de la guerra.

<sup>9</sup> Los otros modelos relacionados se encajan bien con el concepto de estrategia en sus distintos niveles, aunque uno de ellos, el de la resistencia, también carece de bases sólidas, además de ser un vástago innecesario de la guerra irregular. Los otros dos (acción independiente y alianza) no son puramente militares, ya que tienen vínculos directos con la acción política.

<sup>10</sup> “El arte y la ciencia de predecir el empleo, preparar, orientar y aplicar el poder militar durante los conflictos, considerando los obstáculos existentes o potenciales, con el objetivo de lograr o mantener los objetivos establecidos por el nivel político” (BRASIL, 2020, p. 4-1).

Al recurrir a una imagen fuerte, parece satisfactorio dormirse en los laureles del pasado, juzgando que sigue siendo pertinente y necesario, por parte de las organizaciones militares, un esfuerzo integrador, desarrollista y moderador similar al del pasado. Y la presencia, artificialmente elevada a la categoría de estrategia perenne, serviría para alimentar ilusiones a ese respecto, dando la impresión de inherente el propósito militar de las acciones estratégicas llevadas a cabo en aquella época.

La estrategia de la presencia, en cambio, también está ligada a la fuerte mentalidad “territorialista” que impera en el Ejército. De acuerdo con esta mentalidad, como resultado de contingencias históricas que llevaron a la Fuerza Terrestre a actuar e intervenir de manera más constante en seguridad interna que en seguridad externa, las organizaciones militares operativas del Ejército se sienten atrapadas en porciones del territorio nacional, algo que guarda cierta semejanza, bien podría decirse, de una servidumbre de la tierra. La presencia serviría entonces como *corolario estratégico* para justificar este *territorialismo* (SERRANO, 2012). Además de la inconsistencia conceptual, existe el inconveniente de que, bajo este aspecto, ella constituye un fuerte factor de resistencia a cualquier transformación estructural del Ejército

## 5 Conclusión

La incoherencia de la noción de la presencia como estrategia se puede considerar suficientemente demostrada, así como *inferir* en qué medida su predominio sobre el hacerse presente en el pensamiento de los oficiales puede reducir indirectamente la preocupación con los medios militares del Ejército y, en consecuencia, perjudicar la eficiencia operativa de la Fuerza Terrestre y la doctrina que la orienta. No se trata de criticar la capilaridad del Ejército en el territorio nacional, sino de no atribuirle el carácter insólito de estrategia, que le da la falsa idea de acción (inherente a las estrategias), cuando en realidad no hay ninguna, y así se puede oscurecer la necesidad de otras acciones y nublar el sentido de las prioridades.

En la mente de quienes reflexionan sobre cuestiones estratégicas y elaboran la doctrina militar, esta incoherencia y la potencial nocividad del carácter central asumido por la estrategia de la presencia sin duda chocará con el poder resistivo del imaginario. Sin embargo, en esta expresión inmaterial de ideales y estimuladora de formas de pensar y actuar, no hay espacio para imaginaciones y apegos irracionales. Por eso, entre las conclusiones lógicas y el onírico que hay en el imaginario, siempre es necesario optar por la lógica, para no tomar el camino de la ilusión. Nada justifica estar de acuerdo con la sentencia que pone fin a una famosa película del oeste de Hollywood: “Cuando los hechos contradigan la leyenda, que se publique la leyenda”<sup>11</sup>.

---

11 El Hombre que mató el matón, protagonizado por James Stewart y John Wayne.

## Referencias

- ARRUDA, A. de. **A Escola Superior de Guerra**: história de sua doutrina. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Edições GRD, 1983.
- BEAUFRE, A. **Introdução à estratégia**. Rio de Janeiro: Bibliex, 1998.
- BRASIL. Ministério da Defesa. **Manual de fundamentos**: estratégia: EB20-MF-03.106. [S. l.]: Ministério da Defesa, 2020.
- COUTAU-BÉGARIE, H. *Traité de stratégie*. 3. éd. Paris: Economica, 2001.
- ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA. **Fundamentos do Poder Nacional**. Rio de Janeiro: ESG, 2019.
- ESTRATÉGIA da presença: antigos conceitos, novas ideias. **Informativo Estratégico**, Rio de Janeiro, ano 1, n. 1, abr. 2015. Disponible en: <http://ebrevistas.eb.mil.br/CEEExIE/article/view/1145>. Acessado en: October 29, 2021.
- GRAY, C. **Estratégia moderna**. Rio de Janeiro: Bibliex, 2016.
- MATTOS, C. de M. Brasil: geopolítica e destino. In: MATTOS, C. M. **Geopolítica**. Rio de Janeiro: Bibliex; FGV Editora, 2011. v. 1, livro 2.
- MATTOS, C. de M. **Estratégias militares dominantes**: sugestões para uma estratégia militar brasileira. Rio de Janeiro: Bibliex, 1986.
- NUNES, R. F. et al. Meio ambiente e defesa nacional: Brasil. **Coleção Meira Mattos**: revista das ciências militares, Rio de Janeiro, n. 25, jan./abr. 2012. Disponible en: <http://ebrevistas.eb.mil.br/RMM/article/view/138>. Acessado en: October 29, 2021.
- QUEIROZ, F. A. Seria a Hileia uma arena de baixo custo na lógica de poder da Guerra Fria? O Caso dos Grandes Lagos Amazônicos (1964-1968). **OPSIS**, Catalão, GO, v. 14, n. especial, p. 266-286, 2014. Disponible en: <https://revistas.ufg.br/index.php/Opsis/article/view/30416>. Acessado en: November 30, 2021.
- RODRIGUES, F. A Estratégia da Presença no contexto da transformação militar como peculiaridade de defesa do Brasil. **Revista Artigos Estratégicos**, Brasília, v. 8, n. 1, jan./jun. 2020. Disponible en: <http://www.ebrevistas.eb.mil.br/CEEExArE/article/view/4844>. Acessado en: October 29, 2021.
- SERRANO, M. O. L. Exército: pilar ou *instrumento* da nação? **PADECEME**, Rio de Janeiro, set./dez. 2004.

SERRANO, M. O. L. Padrões comparativos para o dimensionamento do exército: quais utilizar? **Coleção Meira Mattos:** revistas das ciências militares, Rio de Janeiro, n. 27, set./dez. 2012. Disponível en: <http://ebrevistas.eb.mil.br/RMM/article/view/111>. Acessado en: October 29, 2021.

TRAVASSOS, M. *Projeção continental do Brasil*. 3. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1938.



# Control Reflexivo Russo: teoría militar y aplicaciones

*Russian reflexive control: military theory and applications*

**Resumen:** El desarrollo de la doctrina de la seguridad de la información en la Federación de Rusia ha estado funcionando desde el primer decenio de este siglo. Actualmente, la doctrina se aplica tanto a nivel gubernamental como como instrumento de aplicación del poder militar. Este artículo presenta cómo la Federación Rusa está manejando sus acciones basadas en la Teoría del Control reflexivo (CR). Dado que la teoría implica la comprensión rusa de la información, los datos técnicos, el contenido cognitivo y los "recursos de información" se entienden como tecnológicos y humanos, así como, son empleados por el sistema de Comunicación Estratégica (Relaciones Públicas, Diplomacia Pública y Sistemas de Seguridad de la Información), para un propósito específico. En este trabajo también se describe la interacción de la CR con la doctrina Germazinov, las actividades de guerra de la información, con el uso de medidas no militares, el uso de la guerra cibernética, los medios sociales y las medidas de "caos controlado", todo con el objetivo de garantizar el éxito en el combate y el desarrollo ruso.

**Palabras clave:** Control Reflexivo; Comunicación Estratégica; Guerra Información /Cibernética; Operaciones de influencia y caos controlado.

**Abstract:** The development of information security doctrine in the Russian Federation has been in the works since the first decade of this century. Currently, the doctrine is applied both at the governmental level and as an instrument for the application of military power. The present work presents how the Russian Federation is managing its actions based on the Reflective Control(CR) theory. As the theory involves the Russian understanding of information, technical data, cognitive contents and "information resources" are understood as technological and human, as well as being employed by the Strategic Communication system (Public Relations, Public Diplomacy and Security Systems of the Information), for a specific purpose. This work also describes the interaction of the CR with Doctrina Germazinov, the Information Warfare activities, with the use of non-military measures, the use of Cyber Warfare, social media and the "Controlled Chaos" measures, all with the objective to ensure success in Russian combat and development.

**Keywords:** Reflective Control; Strategic Communication; Cyber/Information Warfare; Influence Operations and Controlled Chaos.

**João Ricardo da Cunha Croce Lopes** 

Exército Brasileiro. Escola de Comando e Estado-Maior do Exército.  
Rio de Janeiro, RJ, Brasil  
ricardo@croce.ggf.br

**Recibido: 19 set. 2021**

**Aprobado: 20 nov. 2021**

**COLEÇÃO MEIRA MATTOS**

**ISSN on-line 2316-4891 / ISSN print 2316-4833**

<http://ebrevistas.eb.mil.br/index.php/RMM/index>



Creative Commons  
Attribution Licence

## 1 Introducción

Uno de los principales objetivos del comandante en la guerra es interferir en el proceso de toma de decisiones del enemigo. Este objetivo a menudo se logra a través de la desinformación, el camuflaje u otras estrategias. Para Rusia, uno de estos métodos básicos es el uso de la teoría de control reflexivo, que se define como una forma de transmitir información especialmente preparada a un socio u oponente con el fin de persuadirlos para que tomen una decisión predeterminada, deseable para el iniciador de la acción (ЛЕФЕВР; СМОЛЯН, 2010). Este método se puede utilizar contra "procesadores de toma de decisiones" humanos o máquinas.

A pesar del hecho de que la teoría se ha desarrollado durante mucho tiempo en Rusia, todavía se encuentra en constante actualización en el día de hoy.

En este artículo, se presentará el aspecto militar del concepto ruso de control reflexivo y su papel como arma en la guerra de la información de acuerdo con la doctrina militar de Defensa de la Federación Rusa.

El conocimiento presentado aquí fue el resultado de estudios realizados en Moscú, así como en la profundización llevada a cabo a través de los textos, doctrinas, artículos y conferencias a los que tuve acceso. Aunque hay varios manuales y vasto material, muchos de ellos no fueron puestos a disposición directamente por mis "camaradas". La traducción de términos técnicos también fue un factor de complicación, incluso después de más de 10 (años) de contacto con el idioma ruso. Por estas razones, este artículo tomó mucho tiempo para ser presentado.

## 2 Desarrollo

La naturaleza de la Teoría del Control reflexivo (CR) existe mucho más que conceptos similares de guerra de información y operaciones de información. De hecho, apareció en la literatura militar soviética hace 40 años. Vladimir A. Lefebvre definió el control reflexivo como "un proceso en el que uno de los oponentes transmite las otras razones para la toma de decisiones" (ЛЕФЕВР, 1984, p. 14).

El desarrollo de la Teoría del control reflexivo pasó por cuatro períodos:

- Investigación (desde principios de la década de 1960 hasta finales de la década de 1970);
- Orientado a la práctica (desde finales del decenio de 1970 hasta principios del decenio de 1990);
- Desempeño psicológico / pedagógico (de principios a mediados del decenio de 1990);
- Trabajo psicosocial (desde finales del decenio de 1990).

La Unión Soviética, y después de 1991, las fuerzas armadas rusas han estado explotando durante mucho tiempo las técnicas de uso de la teoría del control reflexivo (*especialmente a nivel táctico y operacional*): como disfraz (*error*), a los efectos de desinformación así como para influir en los procesos de toma de decisiones del enemigo. Por ejemplo, el ejército ruso ya poseía en 1904, la escuela militar de camuflaje. En 1929, esta Escuela sentó las bases para el concepto de camuflaje y creó guías para las generaciones futuras (*Maskarovka*).

El Control Reflexivo también es visto como un medio de guerra de información. Por ejemplo, el General de División N. I. Turko, profesor de la Academia del Estado Mayor de la Federación de Rusia, estableció un vínculo directo entre las guerras de información, las operaciones y las estrategias de control reflexivo. Señaló que la manifestación más destructiva, en la tendencia a confiar en la fuerza militar, se debe al posible impacto del control reflexivo de la parte opuesta, a través del desarrollo adecuado de la teoría y la práctica de la guerra de la información, que es más importante que el uso directo de la fuerza militar.

Turko creía que el control reflexivo es el arma de información más importante para lograr objetivos militares que la "potencia de fuego" tradicional. Este punto de vista fue formado en gran parte por su creencia de que el uso estadounidense de armas de información durante la Guerra Fría hizo mucho más para derrotar a la Unión Soviética que cualquier otra arma, así como fue la fuente que causó el colapso. Por último, Turko mencionó la gobernanza reflexiva como un método para lograr la superioridad geopolítica y como un medio para gestionar las negociaciones militares, un área que debería ser más reconocida por los países que entablan tales negociaciones con los rusos.

Por definición, el control reflexivo ocurre cuando **el órgano de gobierno transmite un sistema controlado de motivos y motivos que servirán como excusa para llegar a una solución deseable, pero las intenciones reales se mantienen en absoluto secreto** (ТУРКО; МОДЕСТОВ, 1996).

"Reflexión" animar ciertos procesos para simular el razonamiento de un enemigo o para simular un posible comportamiento del enemigo, obligándolo a tomar una decisión desfavorable para él. De hecho, el enemigo llega a una solución basada en **representación de la situación que formó**, incluyendo la ubicación de destacamentos y estructuras en el lado opuesto, así como las intenciones conocidas por él de los oponentes.

Las ideas iniciales para la toma de decisiones se forman principalmente sobre la base de la inteligencia, otros datos y factores que se basan en un conjunto sostenible de conceptos, conocimientos, ideas y, finalmente, experiencia. Este conjunto se conoce comúnmente como un "filtro" que ayuda al comandante a separar la información necesaria de los datos inútiles, los datos verdaderos de los falsos, y así sucesivamente.

En los procesos de toma de decisiones militares, el proceso "asistido por hombre-máquina" es más frecuente. Actualmente, los sistemas automatizados de toma de decisiones solo por qué las máquinas aún no están aprobadas (SUTYAGIN, 2015). El adversario puede tratar de influir en el ser humano; y, por otro proceso, el adversario puede tratar de influir en la máquina.

En todos los procesos de toma de decisiones, se enfatiza la importancia de la recolección y evaluación de información recurrente, así como un enfoque integral para permitir a los planificadores crear líneas de acción (LAç) para sus ejecuciones, así como modelos para la LAç de los oponentes. De esta manera, las líneas de acción se basan principalmente en la inteligencia y la información proporcionada por diversos sistemas de conciencia situacional (CS), sistemas de armas y similares. Por lo tanto, los procesos de toma de decisiones dependen en gran medida de la recopilación de datos que sean reales, correctos y oportunos. La información inexacta y / o irrelevante, así como los retrasos en la presentación pueden perjudicar gravemente el proceso de toma de decisiones. En el contexto de la toma de decisiones asistida por máquina, esto significa que se puede introducir información falsa,

irrelevante o prematura al ser humano, a la máquina o a ambos. El CR ruso actúa y ambos procesos 02 (dos) – Humano y Humano asistido por máquina.

La tarea principal del control reflexivo es también explorar, como herramienta, la moralidad, los factores psicológicos y de otro tipo, así como las características personales de los comandantes. En este último caso, los datos biográficos, los hábitos y las diferencias psicológicas pueden utilizarse en actos engañosos. En una guerra donde se utiliza el control reflexivo, el partido con la más alta calidad de "reflexión" (*más capaz de imitar los pensamientos del otro lado o predecir su comportamiento*) tendrá mejores oportunidades de ganar.

La calidad de la "reflexión" depende de un gran número de factores, el más importante de ellos – la habilidad analítica, la erudición general, la esfera del conocimiento sobre el enemigo y la experiencia. El autor militar Coronel S. Leonenko (ЛЕОНЕНКО, 1995) agregó que en el pasado, la estrategia era la principal herramienta de control reflexivo, pero hoy en día los "trucos" y el camuflaje han reemplazado al método.

Aunque la terminología formal del control reflexivo no existía en el pasado, las partes opuestas en realidad la usaron intuitivamente al tratar de identificar y chocar con los pensamientos de los demás, así como planear y cambiar sus impresiones de sí mismos, provocando una decisión equivocada (engaños).

Si tiene éxito, el CR en el enemigo permite influir en los planes militares y la conciencia de la situación, así como, sus acciones. Así, el control reflexivo se centra más en el elemento subjetivo menos tangible del "arte militar" que en la "Ciencia Militar" más objetiva.

Lograr un Control Reflexivo exitoso **requiere un estudio profundo de la "naturaleza interna" del enemigo, sus ideas y conceptos**; Leonenko los describió como un "filtro" a través del cual pasan todos los datos sobre el mundo exterior. Un control Reflexivo exitoso representa la culminación de una operación de información.

## 2.1 Detalle de Control Reflexivo

La historia del concepto de control reflexivo (CR) se deriva principalmente del trabajo realizado por Vladimir Lefebvre de 1963 a 1967 en la Unión Soviética. Después de la publicación de dos obras Конфликтующие структуры (ЛЕФЕВР, 1967) – Estructuras en conflicto and Алгебра конфликта (ЛЕФЕВР; СМОЛЯН, 2010) – Álgebra de conflictos, El trabajo de Lefebvre se convirtió en el tema de un informe clasificado de la KGB en 1968. La obra principal de Lefebvre (1984) se titula *Control reflexivo: el concepto soviético de influir en el proceso de toma de decisiones de un oponente* (ЛЕФЕВР, 1984).

Los procesos de control reflexivo se basan en el sistema soviético (y ahora ruso), legados éticos que son muy diferentes de los de Occidente (cristiano), en el que los rusos tienen una comprensión particular de lo que constituye la "verdad".

Según Lefebvre, el concepto de vranyo (враньио-ментира / engaño) se refiere a la "diseminación de falsedades que tienen alguna base en la realidad" (ЛЕФЕВР; СМОЛЯН, 2010) similar a *probabilidad*.

Lefebvre definió el *Control Reflexivo* como "un proceso en el que uno de los oponentes transfiere al otro los fundamentos para la toma de decisiones" (ЛЕФЕВР, 1984, p. 81). En otras palabras, hay una sustitución de los factores motivadores del oponente para alentarlo a tomar decisiones que le son desfavorables.

Por las Fuerzas Armadas de Rusia, **Reflectante control** (CR) es el término utilizado para describir **la práctica de pre-determinar la decisión de un oponente a su favor, cambiar los factores clave en la percepción del mundo del oponente** (ЛЕФЕВР, 1984). El término se encuentra principalmente en la discusión de las técnicas de guerra de la información. En este contexto, la práctica representa un facilitador asimétrico clave para obtener ventajas críticas, neutralizando las fortalezas del oponente, haciéndole elegir cursos de acción dañinos para sí mismo.

Con la exploración de estereotipos morales de comportamiento, factores psicológicos, información personal sobre el comandante(datos biográficos, hábitos, etc.), el CR hace posible aumentar las posibilidades de victoria, sin embargo, se observa que tales tácticas requieren información sobre el enemigo con un alto grado de detalle y calidad!

La manipulación de la opinión pública en Occidente a través de las redes sociales, *trolls* y redes de *bots* mientras conducía anti-estadounidense, anti-OTAN y anti-elite narrativas, son parte de esta política.

La aplicación de Control reflexivo para cambiar el ciclo de toma de decisiones del objeto de control (*publ objetivo / tomador de decisiones / opinión pública*) actúa a través de la influencia de la idea de una situación del objeto de control.

El sujeto de control (*Ruso*) toma medidas para proporcionar al objeto de control información que reflexivamente conduce a la acción en interés del sujeto de control (*Ruso*).

En lugar de negar información por completo, o proporcionar información falsa, la intención del control reflexivo es manipular la información disponible a través de herramientas de información (capacidades relacionadas con sistemas de guerra de información, acciones de inteligencia, espionaje, otras) al objeto de control (*objetivo*) para que utilicen esta información para tomar una decisión reflexiva en interés del sujeto de control.

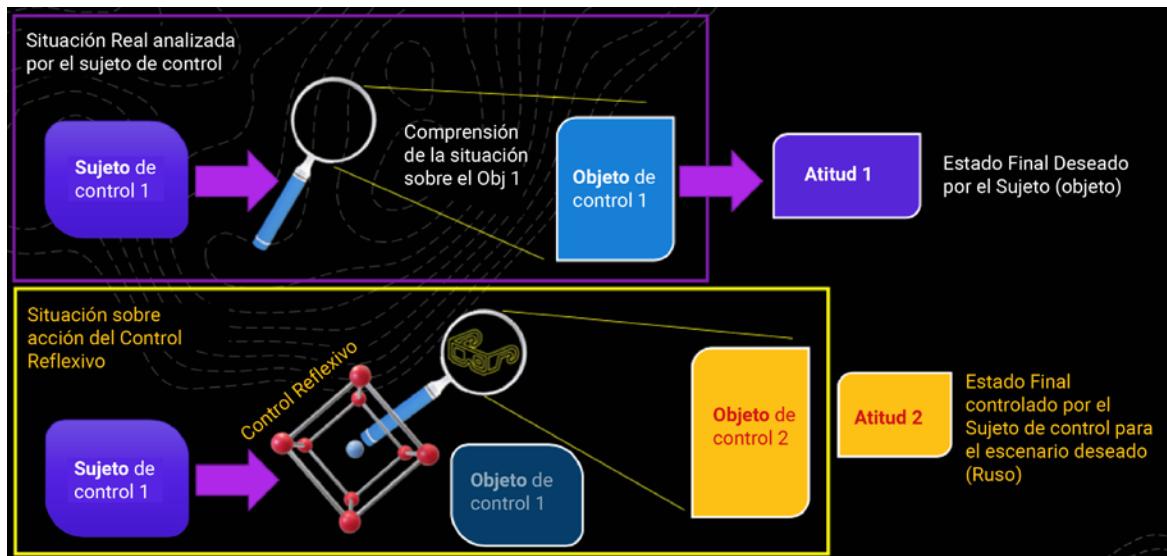
Ejemplo: Situación real subject → Sujeto de Control X Objeto de control = actitud 01

Situación real + la idea del controlador dirigiendo para cambiar el ciclo de decisión → mensajes de influencia para verosimilitud a la situación real.  
(apuntando al escenario deseable) =

Situación real deseada → Sujeto de control + Objeto de control = actitud 02.

Como se mencionó anteriormente, las decisiones se toman a través de un enfoque justo, objetivo y preciso basado en información relevante para la situación, influir en el enfoque la situación cambia.

Figura 1– Esquema de control Reflexivo Ruso



Fuente: Autor (2021).

Se analiza actitudes, conocimientos y habilidades para determinar capacidades de pensamiento crítico, toma de decisiones, juicio predictivo (*y prospectivo*), resolución de problemas, creatividad, apertura a la experiencia y otros comportamientos de liderazgo.

De acuerdo con las actitudes analizadas, se miden (indicadores) las competencias de inferencia, Reconocimiento de supuestos, Deducción, Interpretación y Evaluación de argumentos

Desde el "score" de cada líder y / o objetivo (*público*), se forma la acción persuasiva del control reflexivo.

## 2.2 Opiniones de los expertos militares: Ionov, Komov y Chausov

Mayor M.D. **Ionov** escribió varios artículos sobre el tema del Control Reflexivo (ИОНОВ, 1994, 1995). Fue uno de los primeros teóricos militares en evaluar la importancia del Control Reflexivo. El concepto de "Control Reflexivo" no estaba en ninguna enciclopedia militar soviética cuando comenzó a escribir en los años 70, por lo que simplemente no podía existir! Como resultado, en sus primeros artículos, Ionov habló de "administrar al enemigo", y no de Control Reflexivo.

Al mismo tiempo, Ionov también entendió la estrecha relación entre la publicidad y el Control reflexivo y la necesidad de combinar el uso de técnicas reflectantes para organizar la gestión del Control Reflexivo (ИОНОВ, 1994).

Ionov identificó cuatro métodos principales para ayudar a transmitir información al enemigo con el fin de facilitar la organización del control sobre él.

**1) Aplicación de presión mediante demostración de fuerza.** Esta demostración de fuerza puede ejercerse de diversas maneras que abarcan diferentes aspectos, desde presiones diplomáticas o económicas, como la amenaza de sanciones económicas, amenazas de acción militar, como el aumento de la preparación para el combate de las Fuerzas Armadas, o provocaciones cercanas a las declaraciones de guerra.

Presión de poder, incluido el uso de fuerza superior, demostración de fuerza, ataques psicológicos, ultimátums, amenazas de sanciones, amenazas de riesgo (manifestadas a través de un enfoque en el comportamiento de liderazgo irracional o la delegación de autoridad a la persona irresponsable), inteligencia militar, maniobras provocativas, pruebas de armas, restricción del acceso enemigo o aislamiento de ciertas áreas, aumento de la preparación para el combate de las Fuerzas Armadas, formación de coaliciones, declaración oficial de guerra, apoyo a la situación desestabilizadora de las fuerzas internas, desactivación y publicidad de la victoria, demostración de acciones despiadadas y muestra misericordia a un aliado enemigo que resistir (ИОНОВ, 1994, p. 45, nuestra traducción).

**2) Proporcionar información falsa.** Este enfoque sugiere el uso del camuflaje, la negación y el engaño "*Maskirovka*"(Doctrina de la ocultación) en todos los niveles con el fin de manipular el anuncio y la recepción de una situación. Esto incluye mostrar una gran fuerza donde hay, de hecho, una debilidad y viceversa, así como el uso de técnicas de caballo de troya.

Métodos para proporcionar información falsa sobre la situación, incluido el camuflaje (mostrar debilidad en un lugar fuerte), crear estructuras falsas (mostrar "fuerza" en un punto débil), dejar una posición para fortalecer otra, dejar objetos peligrosos en esta posición ("caballo de Troya"), ocultar relaciones verdaderas entre unidades o crear falsas, mantener el secreto de nuevas armas, farolear sobre armas, cambiar los métodos de operación o pérdida deliberada de documentos. (ИОНОВ, 1994, p. 46, nuestra traducción).

**3) Afectar el proceso de decisión del oponente.** Tal enfoque incluye el modelado sistemático de procesos, la publicación de doctrinas deliberadamente distorsionadas, así como la presentación de información falsa al sistema del oponente y figuras clave.

Provocar al enemigo a encontrar nuevas direcciones de escalada o poner fin al conflicto: una demostración deliberada de una cadena de Acción Especial, golpear la fortaleza del enemigo cuando no está allí, actividades subversivas y provocaciones, dejando abierta la ruta para que el enemigo abandone el sitio, obligando al enemigo a cometer acciones punitivas que conduzcan al gasto de las Fuerzas Armadas, recursos y tiempo. (ИОНОВ, 1994, p. 46, nuestra traducción).

**4) Que afectan al calendario de la decisión.** Aquí, el elemento sorpresa puede ser empleado por el inicio repentino de una operación militar o inducir al oponente a centrarse en otra área de conflicto para ralentizar la reacción.

El impacto del algoritmo para la decisión a un enemigo, incluyendo la realización del juego sistemático de la divulgación de los planes, el típico, la publicación de la doctrina de deliberadamente distorsionada; el Impacto en los controles e indicadores clave en la transmisión de los datos de la falsa; las Acciones para un camino hasta el acto, con el fin de neutralizar el pensamiento de operar sobre el enemigo, cambiando el tiempo de un juicio que puede ser tomado por un inicio repentino de conflicto armado; informe sobre la situación del conflicto que están trabajando en lo que parece ser un viable y predecible para el enemigo para tomar una decisión, mal considerado, que va a cambiar la forma en y sobre la naturaleza de la operación (ИОНОВ, 1994, P. 47, nuestra traducción).

Segundo **Ionov** (ИОНОВ, 1994), es necesario evaluar los objetivos humanos para el control reflexivo de una persona o grupo, teniendo en cuenta la psicología individual o grupal, la forma de pensar y el nivel profesional de formación.

**Coronel S.A. Komov**, un teórico militar ruso, escribió sobre el impacto informativo del control reflexivo y fue posiblemente el autor más prolífico sobre el tema de las guerras de información en la década de 1990. En las páginas de la revista "pensamiento militar" Komov apoyó el significado dado por Ionov al control reflexivo, dándole otro nombre, métodos "intelectuales" de guerra de información. Enumeró los principales elementos del enfoque "intelectual" de la guerra de la información, que describió como:

- Distacción (desviación de la atención)- crear una amenaza real o imaginaria a una de las dislocaciones vitales del enemigo(flancos, retaguardia, etc.) Durante la fase preparatoria de las hostilidades, obligándole a reconsiderar el sentido común de sus decisiones);
- Sobrecarga (a expensas de grandes cantidades de información conflictiva a menudo enviada al enemigo);
- Parálisis (creación de percepciones de amenazas especiales a intereses vitales o puntos débiles);
- Agotamiento (obligar al enemigo a realizar acciones inútiles y, por lo tanto, agotar a las Fuerzas Armadas);
- Engaño (provocar al enemigo a redesplegar sus fuerzas a la región amenazada durante las etapas preparatorias de las hostilidades);
- División (convencer al enemigo de que debe actuar contra los intereses de la coalición);
- Calma (obligar al enemigo a creer que se están entrenando operaciones planificadas previamente en lugar de prepararse para acciones ofensivas-y así reducir su vigilancia);
- Intimidación (creando una percepción irresistible de superioridad);
- Apaciguamiento (disminuyendo la vigilancia y creando la ilusión de llevar a cabo entrenamientos planificados, y no prepararse para acciones ofensivas);
- Provocación (imponer al enemigo datos para que realice acciones beneficiosas de su lado);

- Propuesta (ofrecer información que toque al enemigo legal, moral, ideológicamente o en otras esferas);
- Presión (para ofrecer información que desacredite al gobierno a los ojos de la población) (KOMOB, 1997, p. 18-22, nuestra traducción,).

Finalmente, el artículo del capitán de primer rango **F. Chausov** (ЧАУСОВ, 1999), continúa discutiendo el control reflexivo, que se define como el proceso de transferencia intencional de cierta información a la parte contraria, que tendrá un impacto en la toma de decisiones por esa parte correspondiente a la información transmitida. Chausov formuló los siguientes principios de Control Reflexivo:

- **el principio de propósito** – el proceso debe estar orientado a objetivos, utilizando toda la gama de medidas de Control reflexivo requerir;
- **el principio de actualización** – la planificación debe ser "actualizada", proporcionando una imagen bastante completa del potencial intelectual del comando y el personal, especialmente en situaciones relacionadas con el espacio de información global;
- **el principio de la correspondencia** – la coherencia mutua de objetivos, lugar, tiempo y métodos de Control reflexivo debe ser observado;
- **el principio de modelado** – no debemos olvidar predecir y modelar las acciones y estados del lado opuesto durante la ejecución de Control reflexivo;
- **el principio de anticipación** – los acontecimientos actuales deben ser anticipados y anticipados (ЧАУСОВ, 1999, p. 12, our Griffin, our translation).

También incluye **evaluación del riesgo**, la esencia de lo cual se reduce al peligro de equivocarse en caso de una evaluación incorrecta de las consecuencias. Con este enfoque, el riesgo máximo será si el enemigo desentraña el plan por su cuenta.

### **2.3 EL CR en la Doctrina Militar Rusa – Doctrina Gerasimov**

En las dos primeras décadas de este siglo, Rusia llevó a cabo operaciones en varios estados ex soviéticos, con el objetivo de establecer una esfera de influencia en estos países, e impedir que la OTAN y la UE ampliaran sus áreas de influencia, así como para proteger los intereses rusos y las minorías étnicas en el extranjero (ENS Rusa, 2021).

En este mismo período, los análisis occidentales de los conflictos en los que Rusia participó se centraron en las diferentes fuerzas que Rusia utilizó para lograr sus objetivos: fuerzas ciberneticas en Estonia, fuerzas convencionales en Georgia y Fuerzas de Operaciones Especiales (FOpEsp) en el área de Crimea en Ucrania (BERZINS, 2014).

Los especialistas militares occidentales estaban especialmente interesados en las enseñanzas operacionales de las Fuerzas Armadas de la Federación de Rusia y cómo complementaban sus medios militares convencionales con FOpEsp, transporte, infantería naval y fuerzas de reacción rápida. Otros también especularon cómo Rusia usaría los recursos ciberneticos en futuros conflictos. Sin embargo, la mayoría de estos estudios tiene un alcance limitado con solo un enfoque en hard power militar. Además, la mayoría de ellos se basan en suposiciones occidentales sobre el modo de guerra ruso, uso

de medios militares dentro de los dominios tradicionales aire, mar y tierra, ampliado con el nuevo dominio cibernético. En realidad, las Fuerzas Armadas de la Federación de Rusia (FAFR) cambiaron su doctrina de guerra en un **concepto operacional** para lograr los objetivos de su política exterior (ПОДБЕРЕЗКИ, 2014; ДОКТРИНА..., 2016; РОССИЯ, 2021; RUSSIAN, 2014).

En 2003, Rusia lanzó un "*white paper*" en apoyo de esta nueva política, que describió un cambio en el pensamiento militar y definió un nuevo concepto operacional basado en la integración de elementos estratégicos, operacionales y tácticos. El concepto se actualizó con las lecciones de los conflictos de Estonia y Georgia. Se caracteriza por el uso de medios no militares y dominios no tradicionales, como los grupos de jóvenes *Partizans* ciberataques, medios de comunicación y fuerzas civiles "*proxy*". Vital para el nuevo concepto operativo es la rápida destrucción, interrupción o control de las comunicaciones, la economía, la infraestructura y las instituciones políticas para interrumpir el comando y control del enemigo, así como el dominio cibernético total.

En esta sección se detalla esta nueva doctrina (NTG), así como, se describe el marco operativo ruso y sus vínculos con las actividades de guerra de información, conceptos militares y posiciones estratégicas, seguido de una breve exemplificación de la aplicación de la nueva doctrina en el conflicto de Ucrania (Crimea), de 2014.

El objetivo principal es revelar acciones a nivel táctico y operativo (*Comunicación estratégica y actividades de control reflexivo*) de la nueva doctrina (NTG) y los efectos acumulativos y objetivos que estas acciones deben alcanzar para obtener una mejor comprensión del nuevo concepto operativo ruso (DEFENSE INTELLIGENT AGENCY, 2017).

## 2.4 El enfoque ruso de un conflicto

En febrero de 2014, el jefe del Estado Mayor General de la FAFR, el general Valery Gerasimov, describió en su artículo "El valor de la ciencia en la previsión"(ВАЛЕРИЙ, 2013), el nuevo concepto operacional basado en las lecciones de los conflictos de Estonia y de Georgia.

El general Gerasimov explicó que FAFR ha desarrollado modelos de planificación situacionales únicos para aplicar medios militares y no militares, como FOpEsp, fuerzas "*proxy*", medios civiles y capacidades cibernéticas para influir en todos los actores, interrumpir la comunicación y desestabilizar las regiones con el fin de lograr sus objetivos.

Durante los conflictos de Estonia, Georgia (BARABANOV, 2014), Ucrania (ANÁLISIS..., 2014)(HAINES, 2015) y Siria (SUTYAGIN, 2015), Rusia ha establecido capacidades civiles como grupos juveniles y medios de comunicación estatales y ha movilizado a las minorías étnicas rusas en el extranjero, apelando a sentimientos de marginación, un sentido de autoestima y pertenencia, y una percepción de que la "Madre Rusia" tiene más que ofrecer que el país de origen. Luego Rusia provocó reacciones internacionales y creó una percepción general de desesperación de los líderes militares y políticos de los países objetivo, después de lo cual estos países estaban dispuestos u obligados a aceptar la nueva situación creada por Rusia (FRIDMAN; 2019; GALEOTTI, 2019; LANKINA; WATANABE, 2017; SZOSTEK, 2017).

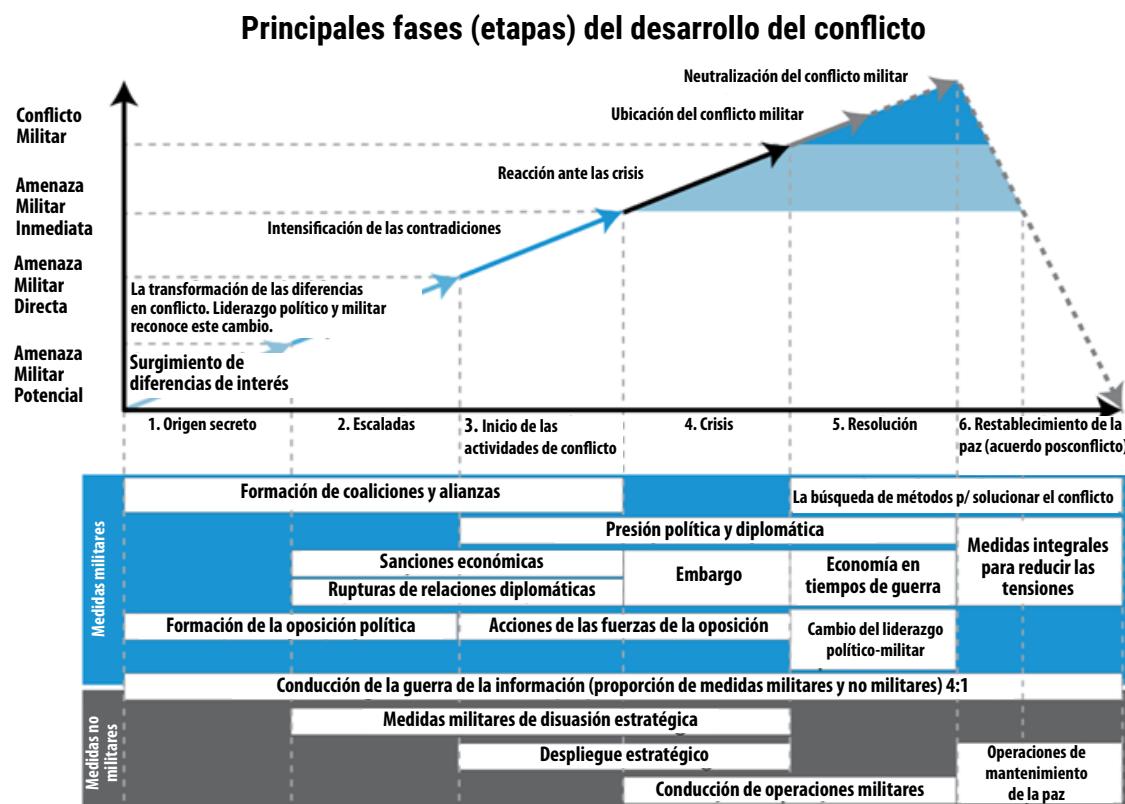
La llamada "Doctrina Gerasimov" es un enfoque de la sociedad que causa un cambio de medios y dominios y plantea un desafío al modo de guerra occidental debido a la infamiliaridad con sus formas, medios, efectos y objetivos.

El general Gerasimov describió el marco actual del concepto operativo ruso como el uso de "todos los métodos no militares para resolver conflictos interestatales"<sup>1</sup>.

Incorpora seis fases, como se muestra en la figura 01: origen secreto, escalada, estallido de la actividad del conflicto, Crisis, Resolución y finalización con el restablecimiento de la paz.

Este concepto operacional es un conjunto de sistemas, métodos y tareas para influir en la percepción (CR) y el comportamiento del enemigo, la población y la comunidad internacional a todos los niveles. Utiliza un enfoque de sistemas basado en el "control reflexivo" (gestión de la percepción) para apuntar al liderazgo enemigo y cambiar su orientación de tal manera que tomen decisiones favorables a Rusia y tomen acciones que lleven a una sensación de desesperación dentro de su liderazgo y establezcan una base para la negociación en términos rusos. Según Ionov, en este caso, el control reflexivo "considera los caracteres psicológicos de los seres humanos e implica una influencia intencional en sus modelos de toma de decisiones" (BARTLES, 2016, p. 31, nuestra traducción).

**Figura 2 – El papel de los métodos no militares en la resolución de conflictos interestatales.**



Fonte: Adaptado de Герасимов, 2014.

La Nueva Doctrina (NTG) no evolucionó en el vacío durante la última década, sino que es una reacción dual a los eventos que se desarrollaron después del colapso de la Unión Soviética.

1 Ivanovich, Mironov Sergey. Conferencia en la Academia Diplomática del Ministerio de Relaciones Exteriores de Rusia. Tema de la conferencia: "la seguridad y el papel de la fuerza militar en garantizar la seguridad internacional" Curso: "Aspectos político-militares en las relaciones internacionales y el control de armas", 2017. Fuente del autor.

Primero, la evolución es una reacción del liderazgo ruso bajo el presidente Vladimir Putin para combatir el modelo cognitivo que refleja la estructura interna de un sistema de toma de decisiones. Este modelo ofrece un enfoque de mecanismos interrelacionados basados en la historia, las condiciones sociales y la lingüística para engañar, intentar, intimidar o desinformar al enemigo. Los Mecanismos de Control Reflexivo pueden causar efectos psicológicos que van desde la decepción hasta la sugerencia. Si uno de estos mecanismos falla, el enfoque de Control Reflexivo global debe activar otro mecanismo, o sus efectos originales pueden degradarse rápidamente.

Finalmente, el arte operativo ruso se basa en el ocultamiento, también una técnica de control reflexivo, dividida en dos niveles. El ocultamiento a nivel operativo se refiere a medidas "de manera a lograr la sorpresa operativa y está diseñado para desorientar al enemigo con respecto a la naturaleza, el concepto, la escala y el momento de las operaciones de combate inminentes". (ГЕРАСИМОВ, 2014, p. 19) Y el ocultamiento de nivel estratégico son "actividades que preparan subrepticiamente una operación estratégica o campaña para desorientar al enemigo sobre las verdaderas intenciones de las acciones". (ГЕРАСИМОВ, 2014, p. 19).

Gen Gerasimov explicó el nuevo concepto operativo con algunos de los mismos principios que Georgi Isserson, uno de los principales pensadores militares soviéticos antes de la Segunda Guerra Mundial. Isserson definió el arte operacional como la capacidad de dirigir y organizar, donde las operaciones son una cadena de esfuerzos en toda la profundidad del área de operación, con principios de choque, rapidez, eficiencia, movilidad, simultaneidad, soporte tecnológico y punto de inflexión en la etapa final. Gerasimov agregó a la noción de Isserson la aplicación de acciones asimétricas e indirectas por parte de componentes civiles/militares, fuerzas de operaciones especiales y armas técnicas (ISSERSON, 2013) para debilitar la economía y destruir las infraestructuras clave en un área potencial de operaciones. Por lo tanto, el nuevo concepto operativo es una mera continuación del arte operativo ruso existente con diferentes medios no solo en el dominio físico sino también en el dominio de la información.

Rusia utiliza "*fuerzas extraterritoriales*", tanto paramilitares como ciberneticas, apoyadas por instituciones y empresas (medios o no), combatientes de Spetsnaz y Cosacos para llevar a cabo diferentes tipos de operaciones, tales como operaciones no convencionales, de información, psicológicas y ciberneticas, así como la asistencia a las fuerzas de seguridad y **comunicación estratégica**. Rusia administra estos medios militares y no militares a través de empresas y organizaciones controladas por el Estado bajo una estructura de mando político centralizada. Esta estructura, junto con el hecho de que las fuerzas empleadas consisten en una mezcla de rusos étnicos y rusos en el extranjero, hacen que Rusia no solo explore las condiciones sociales, sino también los factores culturales y lingüísticos en los antiguos estados soviéticos y en el hogar para crear "*fuerzas extraterritoriales*". Estudios comportamiento, composición étnica y demografía de todos los oponentes potenciales para revelar ventajas que pueden explotar para lograr sus objetivos<sup>2</sup> (AHHEHKOB et al, 2006, 2011, 2015).

---

<sup>2</sup> Ivanovich, Mironov Sergey. Conferencia en la Academia Diplomática del Ministerio de Relaciones Exteriores de Rusia. Tema de la conferencia: "la seguridad y el papel de la fuerza militar en garantizar la seguridad internacional" Curso: "Aspectos político-militares en las relaciones internacionales y el control de armas", 2017. Fuente del autor.

## **2.5 Detallando el uso de la Doctrina Gerasimov (ASYMMETRIC WARFARE GROUP, 2016; BARTLES, 2016; DEFENSE INTELLIGENCE AGENCY, 2017; ) (NTG) (GORENBURG, 2017), con énfasis en la Guerra de la Información y el Control Reflexivo**

Para la comprensión completa de la Doctrina, me acercaré al Arte Operacional en 07 (siete) fases, es decir, 01 (uno) más de lo presentado por el Gen. Gerasimov (ГЕРАСИМОВ, 2014), con el objetivo de presentar las acciones totales de la doctrina de la información (ДОКТРИНА, 2016), con Estrat. / Control Reflexivo NTG.

**El detalle debe ir acompañado del soporte con el documento contenido en el Anexo Nº 01.**

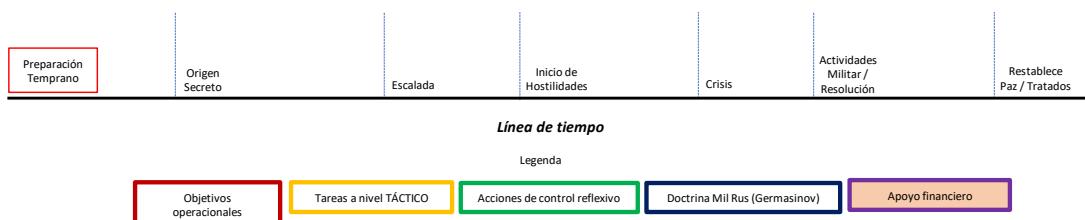
En la línea de base, se encuentra desde el desarrollo del tiempo, de izquierda a derecha.

Verticalmente, 03 (tres) campos de acción están delimitados: medidas militares (en la base), medidas no militares (en el centro) y guerra de la información (en la parte superior).

En la evolución del tiempo, dentro de cada campo de acción, se identifican las acciones de: objetivos operativos, tareas a nivel táctico, acciones de control reflexivo, las acciones de la Doctrina Gerasimov y el apoyo financiero / esfuerzo diplomático necesario.

La descripción del detalle se aborda, dentro de la fase temporal, desde la base hasta la parte superior, presentando el desencadenamiento de las acciones dentro de cada campo.

**Figura 3 – Corte de la base del detalle Apéndice 1.**

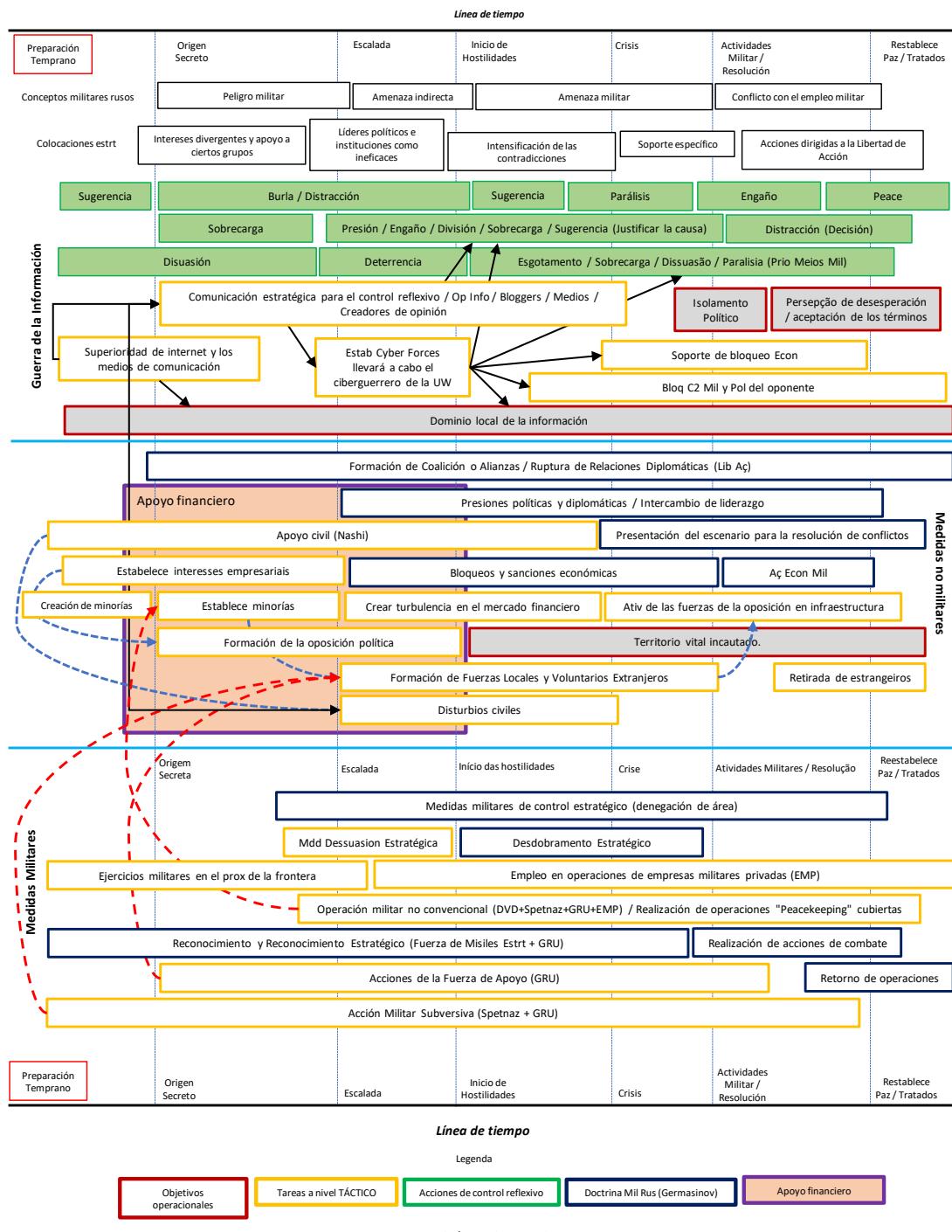


Fuente: Autor (2021)

Figura 4 – Estrategia y Arte Operacional de las Fuerzas Armadas de la Federación Rusa

### Estrategia y Arte Operacional de las Fuerzas Armadas de la Federación de Rusia

*Doy Mil Rus (Gen Germasinov), con enlaces a las actividades de Com Estrt (Control reflexivo), Negación de área, guerra cibernetica, acciones cinéticas (militares) y acciones no militares.*



Autor: Cel Art QEMA Croce

Fuente: Autor (2021)

a) Fase 0 – Preparación anticipada

**Medidas Militares** – Se activan pequeñas infiltraciones de FOPEsp y GRU para llevar a cabo acciones subversivas (soporte) y reconocimiento. Los medios de la Fuerza de Misiles Estratégicos y el GRU realizan actualizaciones semanales de datos Geoint y reconocimiento estratégico detallado. Los mandos militares realizan ejercicios militares dentro de su zona, pero en las proximidades de las fronteras (Rec GE).

**Medidas No Militares** – Las minorías son "activadas" o creadas, también está el desencadenamiento de las "fuerzas Nashi" (DENNING, 2015), partizanos o cosacos, así como el EMP con el objetivo de apoyo futuro. Económicamente, los contratos se llevan a cabo entre empresas interesadas en el área, principalmente empresas de infraestructura, así como, la cooptación de elementos de élite en el área objetivo, a través de la corrupción financiera.

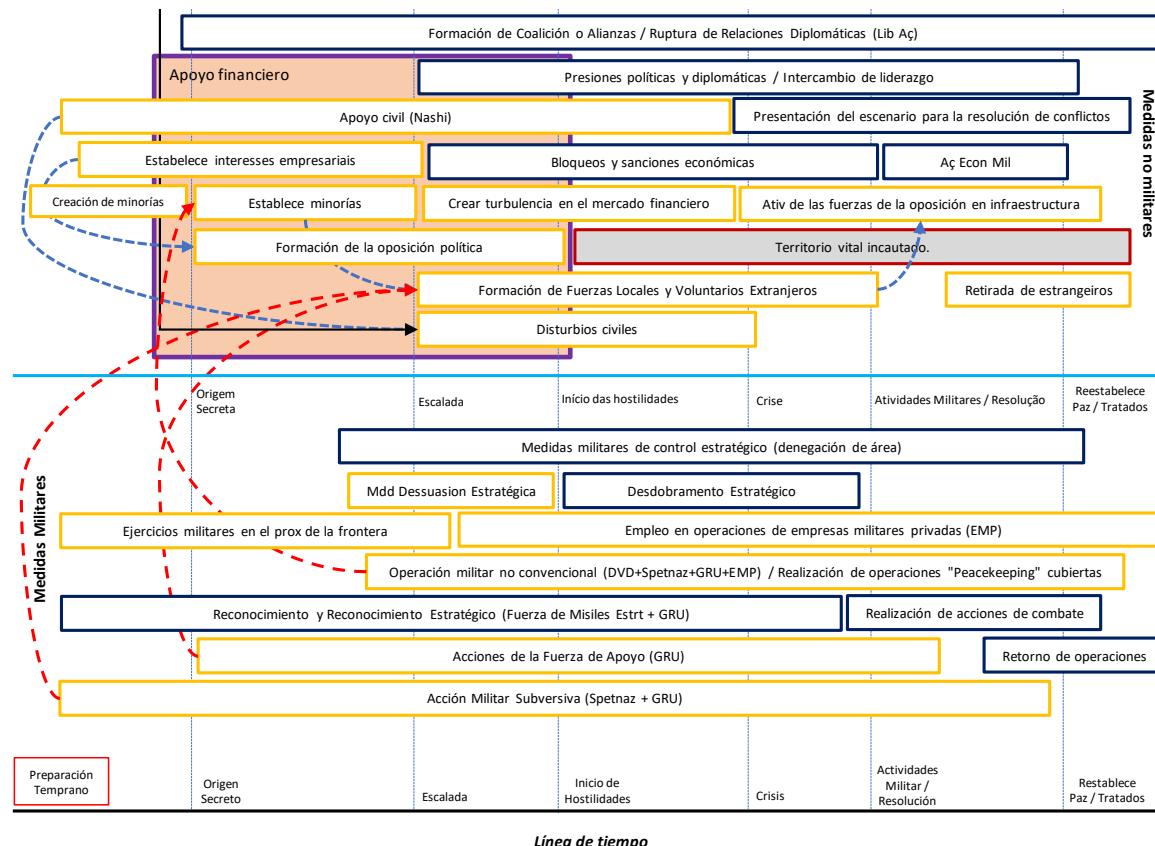
**Guerra de la información** – Se actualizan las redes, "backbones" y la infraestructura cibernética, iniciando acciones para permitir la superioridad de internet y los medios. El objetivo operativo es el dominio local de la información. Las acciones de Com Estrt / CR desencadenaron la visión a la sugerencia y la disuasión. La sugerencia está dirigida a las minorías y a los errores del gobierno local (generación de enemistades). La disuasión tiene como objetivo ocultar el desplazamiento estratégico, así como transmitir la idea de "Causa Perdida".

A modo de ejemplo, la fase de preparación temprana para los conflictos de Georgia, Ucrania y Estonia comenzó en 1991, cuando todos se convirtieron en estados independientes y separados de la Unión Soviética, centrándose en dos regiones separatistas: Osetia del Sur y Abjasia. Ambas regiones no tenían grandes poblaciones étnicas rusas, pero los habitantes tenían una cultura y un idioma claramente diferentes de la población georgiana, más relacionados con las áreas al norte de ellas, dentro de Rusia. Las tensiones en Ucrania pronto siguieron, en gran parte debido a una minoría étnica rusa en Crimea que deseaba unirse a Rusia. Al mismo tiempo, el gobierno de Estonia aprobó una ley que rechazaba el ruso como idioma oficial, forzando el idioma estonio sobre los rusos étnicos como requisito para obtener la nacionalidad estonia. Rusia vio estos acontecimientos como una marginación de los derechos de los rusos étnicos. En los años siguientes, Moscú emitió pasaportes a los rusos étnicos en los tres países, creando una minoría rusa, que prometió proteger. Las tensiones se intensificaron cuando Estonia se unió a EU y la OTAN en 2004 y posteriormente se negó a construir un oleoducto junto con Rusia. En la mayoría de los casos, Rusia infundió la situación mediante la concesión de la ciudadanía a los rusos étnicos o otros habitantes con quejas, la creación de ciudadanos rusos en los estados vecinos. Uno de los principales objetivos estratégicos de Rusia es proteger a los rusos étnicos dondequiera que se encuentren.

b) Fase 1 – Origen secreto

**Medidas Militares** – En esta fase las fuerzas de apoyo se estructuran, con el apoyo del GRU, con el objetivo de la formación de fuerzas locales, EMP y voluntarios extranjeros (Fuerza Proxy) para la fase de escalada. Se mantienen las actividades de reconocimiento y vigilancia del conocimiento de la situación, y se intensifican los desplazamientos estratégicos y las maniobras militares en la franja fronteriza. A nivel táctico, ya se observa el movimiento de elementos de disuasión estratégica (Def Aae, GE y misiles).

**Figura 5 – Recorte de medidas militares y no militares y sus conexiones durante el Origen Secreto**  
 (consulte el diagrama completo en el apéndice).



Fuente: Autor (2021)

**Medidas No Militares** – Aumenta-se o apoio financeiro às atividades de cooptação de parceiros “leais à causa”. A partir de la formación de minorías (con descendientes étnicos o no) se activan acciones de formación y establecimiento de áreas de operaciones (incluye el estudio y validación de áreas clave para la “negación de área”). Las acciones de la Nashi (apoyo civil en todos los campos) e intereses comerciales. Se lleva a cabo un fuerte trabajo en la formación de la oposición política. El objetivo operativo es la formación de alianzas y / o una coalición, así como el “debilitamiento” gradual de las relaciones diplomáticas.

**Guerra de la información** – En esta etapa, el concepto operativo ruso, para los medios externos, es el de “Peligro Militar”. Es decir, que las acciones de otros interesados pueden afectar militarmente el área objetivo, con el objetivo de dar libertad de acción para el empleo militar ruso. El posicionamiento estratégico político es la difusión en los medios tradicionales. Las actividades de Com Estrt / CR se intensifican con los objetivos de provocación, distracción, sobrecarga de información en los sistemas internos de la zona objetivo, y aumentar el grado de disuasión.

c) Fase 2 – Escalada

**Medidas Militares** – Se mantienen los esfuerzos en medidas subversivas, apoyo a las fuerzas de apoyo en la zona objetivo, monitoreo de conciencia situacional (con Prio para Intlg, GE, AAe, Ciber) y los medios de disuasión estratégica ya están posicionados. En esta fase, los primeros EMPs aparecen sobre el terreno, principalmente de logística y apoyo a las actividades civiles (salud y Peacekeeping de la Paz cubierto). El diferencial más identificado es la provisión de recursos militares en DTAs cercanos a la frontera, realizando actividades de mantenimiento para ejercicios militares. La Fuerza de Trens del Min Def se emplea ampliamente para la logística.

**Medidas No Militares** – En esta etapa, se identifican las primeras manifestaciones y acciones de disturbios civiles. La capacitación de las fuerzas no militares locales y de los extranjeros voluntarios ya está en condiciones de empleo. En el mercado financiero, se identifican la fuga de capitales y diversas acciones ciberneticas en el sistema financiero. La formación de la oposición política se siente con el aumento de las cantidades de manifestaciones (planificadas). El soporte de fuerza Nashi es fundamental, junto con las acciones diplomáticas, para asegurar los objetivos estratégico-operacionales del bloqueo y las sanciones económicas, junto con las presiones político-diplomáticas para el intercambio de liderazgo en la zona objetivo.

**Guerra de la información** – El concepto ruso de "amenaza indirecta" está elaborado hasta el agotamiento. Es decir, que las acciones de la población civil deben ser apoyadas y cualquier movimiento de medios militares se considera una amenaza. Frente a la comunidad internacional, la posición estratégica adoptada es dar a conocer la imagen de que los líderes políticos y las instituciones están inoperantes en la zona objetivo, necesitando "ayuda" para controlar el "caos". En esta fase, las fuerzas ciberneticas ya están estructuradas y comienzan actividades en todo el espectro de C2, infraestructura crítica y toma de decisiones. Las acciones de Com Estrt / CR se dirigen principalmente a la presión, el engaño, la División, la sobrecarga y la justificación, con el objetivo de aumentar la libertad de acción y aumentar el caos controlado en el área objetivo. Con el fin de aislar el proceso de toma de decisiones de los dirigentes en la zona objetivo, se llevan a cabo medidas de disuasión (aislamiento de las decisiones y disturbios civiles).

Actividades en el conflicto de Ucrania

La fase de escalada de la crisis comenzó después de que el presidente Yanukovich de Ucrania huyera del país en febrero de 2014 y un gobierno pro-occidental tomara el poder. Según Rusia, el nuevo gobierno actuó contra la seguridad de los rusos dentro de Ucrania. Rusia utilizó el discurso de la intervención humanitaria internacional para proteger a los rusos en el extranjero para justificar una intervención, de nuevo en referencia a los argumentos occidentales para validar la participación de la OTAN en la crisis de Kosovo.

El siguiente paso de la operación rusa fue la campaña mediática para obtener apoyo en Crimea y Rusia y aislar al Gobierno de Ucrania, como se muestra en el centro de la Fase Uno y dos: comunicación estratégica. La televisión e Internet son los medios dominantes en Ucrania. En Crimea, en total, el 95% de la población recogió sus noticias de los canales de televisión, que eran casi todos propiedad del Estado ruso. Alrededor del 50% de la población de Crimea recogió sus noticias de Internet, y el 70% de los usuarios de Internet de Crimea confían en su colección de noticias en los dos principales sitios de redes sociales rusos disponibles. Rusos y ucranianos analizaron la información sobre los sentimientos recogidos de Internet, encontrando una puntuación de 76% para los sentimientos pro-rusos en la región.

Los proveedores de noticias independientes están calificados con una puntuación confiable del 30%, y los proveedores de noticias extranjeros solo tienen una confiabilidad del 5%. En resumen, es razonable afirmar que Rusia estableció el dominio de la información en la primera fase de la nueva doctrina (NTG) – origen oculto – y que utilizó medios adicionales durante la siguiente fase para mantener este dominio descrito como el objetivo de "dominio de información local".

La campaña de información rusa comenzó con la comparación del gobierno ucraniano y sus aliados occidentales con nazis, gays, judíos y otros grupos de personas que Rusia afirmaba ser parte de la comparación del gobierno con la Alemania nazi. Este tema se mantuvo durante todo el conflicto. Rusia también acusó a los medios de comunicación occidentales de simplificar demasiado los mapas demográficos, lo que significa que el este y el sur de Ucrania son los rusos étnicos predominantes. Mientras tanto, los canales diplomáticos y el liderazgo ruso comenzaron a enfatizar los mismos problemas de las minorías rusas marginadas que buscan la reunificación con Rusia.

El 14 de febrero, surgió un ataque cibernético, dirigido a uno de los bancos más grandes de Ucrania, atacado por malware, destinado a apoyar los disturbios en el país y descrito como uno de los medios no militares en el Apéndice 1.

#### d) Fase 3 – Comienzo de las hostilidades

**Medidas Militares** – Se establecen medidas de negación de área (dispersión de medios) y despliegue estratégico dentro del rango operacional. Las actividades de la fase de escalada se mantienen, pero con el objetivo de desencadenar el lado opuesto para que reaccione erróneamente a una acción predeterminada (argumento para la autodefensa). Destacamos las acciones de control del espectro electromagnético y el uso de "drones".

**Medidas No Militares** – Se mantienen las medidas de presión en los ámbitos político, económico, psicosocial y de disturbios civiles. Algunos lugares de la zona objetivo están ahora controlados por fuerzas sustitutivas y designados como territorio vital. Se trata de infraestructura, medios de comunicación, barrios ubicados en las principales DTAS, etc. El "*green men*" se puede observar, generalmente EMP de seguridad para las ONG partidarias de la ayuda humanitaria.

**Guerra de la información** – El concepto ruso de "amenaza militar" se trabaja con el enfoque en los medios militares de la zona objetivo (*Las Fuerzas de Defensa atacan al pueblo*). Las acciones militares contra la población civil, el apoyo humanitario o algunos medios militares rusos se consideran una amenaza. Frente a la comunidad internacional, la posición estratégica adoptada de difundir la imagen de que los líderes políticos y las instituciones son inoperantes permanece, pero las contradicciones se intensifican, principalmente por medios diplomáticos. Se exacerbán los antagonismos, desacuerdos y enemistades internas del área objetivo. Las acciones de Com Estrt / CR en esta fase se dirigen a dos vertientes: la primera, con presión, engaño, División, sobrecarga y sugerencia se dirigen a los campos político y económico; y la segunda, con agotamiento, sobrecarga informativa, disuasión y parálisis se dirigen a los campos militar y ciencia y tecnología. Se inician medidas destinadas a bloquear el C2 militar y político (aislar la fuente de poder).

Observación - en el país y en el extranjero, el sistema Com Estrt / CR a menudo opera en una asociación público-privada con oligarcas o empresarios rusos, así como a través de la cooptación de hackers "independientes" por parte de agencias de inteligencia. La estrategia es **alimentar los resentimientos, estereotipos y vulnerabilidades existentes**. Cada actor que debilita los sistemas dominantes y ayuda a socavar la confianza en las democracias de la zona objetivo, es recibido como un socio.

### Actividades en el conflicto de Ucrania

Fuerzas paramilitares locales y cosacos irrumpieron en el parlamento y lo reemplazaron con pro-rusos, liderados por Sergei Aksyonov. Mientras los simpatizantes pro-rusos se apoderaron de más instalaciones clave en Crimea, voluntarios de Rusia acudieron en su ayuda y un fuerte ejército ruso de 40.000 soldados comenzó ejercicios en la frontera entre Ucrania y Rusia. En los días posteriores a la toma, los cosacos permanecieron para proteger los Edificios del Parlamento contra el ejército ucraniano o simpatizantes pro-Ucrania. Desde el 28 de febrero, los militantes ocuparon instalaciones militares, aeródromos, medios de comunicación regionales y centros de telecomunicaciones. Apagaron el teléfono y la comunicación por Internet en Crimea a medida que más aviones con nuevas tropas aterrizaban en los aeródromos incautados. Es esta combinación de guerra no convencional por parte de las fuerzas de Operaciones Especiales y las fuerzas proxy, junto con una fuerza convencional abrumadora que realiza ejercicios en la frontera, lo que conduce a una provocación deseada para una reacción o a la disuasión/pacificación para impedirla, como se describe en el apéndice 08.

Provocación o la disuasión / pacificación para el trabajo, el gobierno debe ser más o menos aislados, cargado con la desinformación, tal como se representa en el centro del Apéndice 1. Por lo tanto, los militantes bloquearon el tráfico de radio y celular para aislar aún más a Crimea de Ucrania. Los ciberataques coordinados por Rusia comenzaron a principios de marzo y afectaron al gobierno ucraniano, así como a los sitios web de la OTAN. Cyber Berkut, un grupo ucraniano, que puede tener vínculos con los servicios de inteligencia rusos, organizó los ataques. Estos ataques obstruyeron el liderazgo de la OTAN y Ucrania, pero no llevaron al aislamiento o la sobrecarga. Los Estados Unidos convocaron una misión de la ONU en la región en marzo; Rusia se negó. En cambio, el primer ministro Aksyonov de la República Autónoma de Crimea, junto con el ex presidente ucraniano Yanukovich, pidieron la intervención rusa el 1 de marzo y un referéndum de independencia el 30 de marzo.

#### e) Fase 4 – Crisis

**Medidas Militares** – Se mantienen las mismas medidas que en la etapa del comienzo de las hostilidades. Sin embargo, la logística para los medios militares se incrementan, de acuerdo con la planificación de tiempo de las operaciones. El despliegue estratégico está prácticamente terminado y se inician acciones de reconocimiento "en el límite de la zona de responsabilidad". Tales acciones pueden conducir a pequeños combates en la franja fronteriza (acción y reacción de autodefensa).

**Medidas No Militares** – Las fuerzas sustitutas comienzan sus actividades más notorias con intentos sucesivos de dominar las áreas de interés con el objetivo operacional de controlar el área objetivo. Las acciones subversivas pueden ser disparadas en ciertos lugares (antenas de radio, etc.), pero siempre reconocidas como "actos de sabotaje" por los partizanos (КРЕЦУЛ, 2015). En el área política, se presentan escenarios comerciales. Sin embargo, con EFD objetivo.

**Guerra de la información** – Al comienzo de esta fase se activan acciones para el aislamiento económico del oponente. Se mantienen las medidas de Com Estrt / CR de la fase anterior, pero el enfoque se dirige a la parálisis política del oponente, apuntando al objetivo operacional que debe sentirse hasta la fase del conflicto armado.

### Actividades en el conflicto de Ucrania

Con el gobierno de Crimea prácticamente eliminado, los efectos del control reflexivo como la distracción, la presión, la sugerencia y el aislamiento (*local*) tuvieron éxito. Rusia nunca fue capaz de aislar completamente al gobierno ucraniano, sin embargo, como apoyo occidental a este gobierno disminuir durante el conflicto y el EFD se logró.

#### f) Fase 5 – Actividades militares (conflicto armados)

**Medidas Militares** – Se aplica la doctrina del empleo militar ruso, con negación de área y empleo masivo de medios blindados. Las acciones se llevan a cabo con la máxima velocidad y dispersión.

**Medidas No Militares** – Las acciones en las infraestructuras del oponente se intensifican por Fuerzas proxy. El objetivo operacional perseguido es el control del territorio vital. Las acciones de la economía militar (bloqueo de importaciones, incumplimiento de contratos, etc.) se desencadenan con el objetivo de reemplazar al MEM opositor. En el ámbito diplomático, persisten las presiones para la validación del escenario previsto. Denuncias de corrupción, degradación de imagen, descrédito, etc. son algunas de las actividades desarrolladas con objetivos diplomáticos. Algunas empresas ya están presentes en áreas "libres de combate" proporcionando infraestructura y apoyo logístico. Se firman los contratos de los contratistas para la reconstrucción.

**Guerra de la información** – El posicionamiento estratégico buscado está dirigido a aumentar cualquier libertad de acción. Los objetivos operacionales del aislamiento político, la percepción de desesperación y la aceptación de las condiciones se persiguen sin cesar. En el Com Estrt / CR se mantiene el lado militar y el lado político se dirige hacia el engaño y la distracción del proceso de toma de decisiones. Antes de que la opinión pública se presenta el escenario propuesto y trabajó fuertemente su aceptación. El mensaje de la reestructuración de la zona con el empleo de las empresas y el apoyo a la población local es el foco. Se plantean temas como la protección del medio ambiente y la protección del patrimonio cultural local. Se solicita el desempeño de los empresarios en el área de comunicación. Sin embargo, en las zonas de combate, todo acceso físico o informativo, de cualquier medio, está controlado. El monitoreo del tema en las redes sociales está fuertemente ejecutado. Así como, el control de la opinión pública se acompaña.

### Actividades en el conflicto de Ucrania

Luego, en el enfoque ruso estaban las tareas que llevarían a provocaciones (una segunda vez como último recurso) o agotamiento y parálisis del gobierno ucraniano en Kiev. Aunque el gobierno ucraniano decidió no ser provocado estratégicamente, el resultado a nivel operativo fue devastador. Las acciones combinadas llevaron a la ruptura de la moral de las fuerzas ucranianas en Crimea, a través de una combinación de los mecanismos de control reflexivo de agotamiento y sugerencia, ya que entregaron sus bases, en muchos casos para unirse a las fuerzas rusas. Los "Little Green Men" aislaron a las fuerzas ucranianas en sus bases, y luego utilizaron Internet y los medios locales para iniciar operaciones de apoyo a la información militar, campañas en los medios e intimidación en combinación con soborno.

Para el 2 de marzo, los militantes ya habían cortado las líneas eléctricas en el cuartel general de la Armada de Ucrania en Sevastopol, seguido de la toma de las instalaciones de comunicación de las Fuerzas Navales Ucranianas y el sabotaje de todas las líneas de comunicación. No se produjo un ataque cibernético en la zona de Crimea. Una de las razones de la ausencia puede ser que Crimea es una pequeña zona con un solo centro de Internet, que ya estaba en manos de las tropas "desconocidas".

El gobierno de Kiev admitió que la policía local y las fuerzas armadas en Crimea eran corruptas, simpatizaban con el levantamiento o tenían baja moral. Entonces los agentes de influencia rusos penetraron en las fuerzas de inteligencia y seguridad locales. En conjunto, la falta de comunicaciones y apoyo de la base llevó al aislamiento táctico y finalmente operacional de las fuerzas ucranianas en Crimea y su percepción de desesperación.

#### g) Fase 6 – Restablecimiento de la paz y firma de tratados

**Medidas Militares** – Comienza la retirada de parte de las fuerzas empleadas, dejando en la zona objetivo EMP para la formación de las fuerzas de autodefensa. Destacan las tropas de la Policía Militar, DQBRN, GRU, FOpEsp, FSB y Def AAe. Posteriormente, en caso de anexión, se desplegarán efectivos de las FAFR.

**Medidas No Militares** – Se realizan acciones de retirada de extranjeros y catalogación de la población. Comienzan las actividades las asociaciones civil-militares para la reconstrucción. Se elaboran la organización política y los servicios esenciales y se apoyan las actividades rutinarias.

**Guerra de la información** – El posicionamiento estratégico buscado es mantener toda la libertad de acción para la aceptación de los términos. Los objetivos operacionales del aislamiento político, la percepción de desesperación y la aceptación de las condiciones se persiguen sin cesar. Se trabajan temas de pacificación de hostilidades y retorno de actividades económicas. El Com Estrt / CR está dirigido a la pacificación del área objetivo, con la apertura de lugares para visitas, inauguración de desarrollos de muebles y en el fomento del turismo cultural.

#### Actividades en el conflicto de Ucrania

En abril de 2014, Rusia admitió que los "Little Green Men" eran, de hecho, tropas del fafr Spetsnaz y aerotransportadas. El 16 de marzo, Crimea celebró el referéndum por la independencia antes de lo previsto, y el 96,77% votó a favor de la reunificación con Rusia (la participación fue del 83,1%). A Dumas Rusia (parlamento) firmó un tratado el 18 de marzo incorporando formalmente a Crimea en Rusia, iniciando la sexta fase, la restauración de la paz. El conflicto sigue congelado (ØSTENSEN, Å.; BUKKVOLL, Ø. 2018).

### 3 Conclusión

El actual concepto operacional ruso utiliza medios militares y no militares de manera simultánea y rápida en todos los ámbitos físicos y de información, mediante la aplicación de acciones asimétricas e indirectas. Rusia mitiga las capacidades de los oponentes, crea caos, toma terreno vital y aísla al liderazgo enemigo. Aunque Rusia utiliza una fuerza convencional en su concepto operacional superior y con la que la victoria es casi segura, no quiere emplear fuerzas militares como tales para su política exterior.

La gran pelea es una escalada no deseada, ya que Rusia busca una victoria psicológica, no física. En lugar de una acción militar, Rusia quiere dejar que el Sistema de Comunicación Estratégica extienda el control reflexivo. Los efectos psicológicos culminantes del enfoque de control reflexivo, como la desorientación, la sugestión y el ocultamiento, deben superar la provocación. Al final, causará agotamiento, parálisis y percepción de desesperación entre los líderes políticos y militares de los opositores. Estas percepciones plausibles y percepciones erróneas crean el liderazgo para la fase final de la nueva doctrina (NTG): **resolución no combatiente**.

La evolución de la nueva doctrina (NTG) y su marco no ha terminado, ya que el marco operativo ruso es cualquier cosa menos un conjunto fijo de medios y estrategias. El liderazgo ruso puede desarrollar y emplear nuevos tipos de medios asimétricos, dependiendo de la situación en cuestión.

En opinión del General Gerasimov, cada conflicto tiene su propio conjunto de reglas y, por lo tanto, requiere formas y medios únicos. Por otra parte, los efectos a lograr deben estar relacionados con fases y objetivos. Por lo tanto, la lección para posibles conflictos futuros no es simplemente fijarse en los medios físicos de Rusia, sino, lo que es más importante, reconocer las fases discutidas y predecir los efectos deseados por el oponente.

Encontramos que la "Doctrina Gerasimov" probó su estructura durante los conflictos de Estonia, Georgia y Ucrania, y en todos ellos se logró el Estado final deseado.

Estudios sobre el uso de la Comunicación Estratégica aliada al control reflexivo deben ser desarrollados para identificar sus efectos, es decir, nosotros como objetivo, con el fin de que las medidas de protección puedan ser tomadas de manera oportuna. En vista de las últimas actividades de las empresas Cambridge Analytica, SCL Group (defensas) and Psy-Group in the democracies of Australia, India, Philippines, Kenya, Malta, Malaysia, Romania, Trinidad and Tobago, Nigeria, United States and UK - case Leave.EU (BORSHCHEVSKAYA, 2019; Universidad de Defensa Nacional, 2020. CSIS, 2020 y Congressional Research Service, 2021), que tienen características modernas del uso del control reflexivo, pero no por los rusos.

Nigéria, Estados Unidos e UK - caso Leave. EU (BORSHCHEVSKAYA, 2019; National Defense University, 2020. CSIS, 2020 e Congressional Research Service, 2021), as quais apresentam características modernas do emprego do controle reflexivo, mas não pelos russos.

## Referencias

- АННЕНКОВ, В. И. et al. **Международная безопасность:** геополитические и военно-политические аспекты современности. Под общей редакцией проф. Анненкова В.И. Москва: РУСАВИА, 2015. 512 с.
- АННЕНКОВ, В.И. et al. **Военная сила в международных отношениях.** Наставнический. Москва: КНОРУС, 2011. 496 с.
- АННЕНКОВ, В.И. et al. **Безопасность России:** геополитические и военно-политические аспекты. Москва, 2006.
- ANALYSIS: Russian military manpower – strengths, weaknesses, Ukraine standoff. **Caversham BBC Monitoring**, [London], May 15, 2014.
- ASYMMETRIC WARFARE GROUP. **Russian new generation warfare handbook.** [S. l.]: AsymmetricWarfareGroup, Dec 2016. p. 68. Disponible en: <https://info.publicintelligence.net/AWG-RussianNewWarfareHandbook.pdf>. Acceso el: 18 nov. 2021.
- ВАЛЕРИЙ, Г. Ценность науки в ожидании: Новые вызовы требуют переосмыслить формы и способы ведения боевых действий. **Военно-промышленный курьер**, 26 февраля 2013. Disponible en: <http://www.vpk-news.ru/articles/14632>. Acceso el: 26 jul. 2017.
- BARABANOV, M. Hard Lessons Learned: Russian Military Reform up to the Georgian Conflict. In: HOWARD, C.; PUKHNOV, R. **Brothers armed:** military aspects of the crisis in Ukraine. Minneapolis: East View Press, 2014. p. 80-81.
- BARTLES, C. K. Getting Gerasimov Right. **Military Review**, Fort Leavenworth, Kansas, v. 96, n. 1, p. 30-38, Jan/Feb 2016. Disponible en: [https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/MilitaryReview\\_20160228\\_art009.pdf](https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/MilitaryReview_20160228_art009.pdf). Acceso el: 19 nov. 2021.
- BERZINS, J. **Russia's new generation warfare in Ukraine:** implications for Latvian Defense Policy. Latvia: Narional Defence Academy of Latvia, Apr 2014.p. 3-6. (Policy Paper, n. 2). Disponible en: <https://sldinfo.com/wp-content/uploads/2014/05/New-Generation-Warfare.pdf>. Acceso el: 19 nov. 2021.
- BIKKENIN, R. Questions of theory: information conflict in the military sphere: basic elements and concepts. **Information Conflict in Military Sphere**, [s. l.], p. 38-40, Sep 18, 2003.

BOLDYREVA, Elena, Cambridge Analytica: Ethics And Online Manipulation With Decision-Making Process. 2018/12/31 pg. 102. DO - 10.15405/epsbs.2018.12.02.10 Disponible en:[https://www.researchgate.net/publication/330032180\\_Cambridge\\_Analytica\\_Ethics\\_And\\_Online\\_Manipulation\\_With\\_Decision-Making\\_Process](https://www.researchgate.net/publication/330032180_Cambridge_Analytica_Ethics_And_Online_Manipulation_With_Decision-Making_Process). Acessado em 19 Nov 21.

BORSHCHEVSKAYA, Anna. **Russian Private Military Companies: Continuity and Evolution of the Model.** Russia Foreign Policy Papers, Dec 2019. p. 21. Disponible en: <https://www.fpri.org/wp-content/uploads/2019/12/rfp4-borshchevskaya-final.pdf>. Acessado em 19 Nov 21.

CENTER FOR STRATEGIC & INTERNATIONAL STUDIES. **Not so private military and security companies:** Wagner Group and Russian Prosecution of Great Power Politics. Washington, D.C.: CSIS, Sept25, 2020. Disponible en: <https://www.csis.org/blogs/post-soviet-post/not-so-private-military-and-security-companies>. Acceso el: 1 oct. 2020.

CENTER FOR STRATEGIC & INTERNATIONAL STUDIES. **Moscow's Mercenary Wars.** Washington, D.C.: CSIS, Sept 2020. Disponible en: <https://russianpmcs.csis.org/>. Acessado em 19 Nov 21.

CONGRESSIONAL RESEARCH SERVICE. Sept 16, 2020. **Russian Private Military Companies (PMCs)** Disponible en: <https://crsreports.congress.gov/product/pdf/IF/IF11650>. Acessado em 19 Nov 21.

ЧАУСОВ, Ф. Основы рефлексивного управления противником. **Морской сборник**, [s. l.], n.1, 1999.

DENNING, D. The rise of hacktivism. **Georgetown Journal of International Affairs**, Washington, D.C, Sep 8, 2015. Disponible en: <https://www.georgetownjournalofinternationalaffairs.org/online-edition/the-rise-of-hacktivism>. Acceso el: 19 nov. 2021.

DEFENSE INTELLIGENCE AGENCY (United States). **Russia military power: building a military to support great power aspirations.** [Washington, D.C.]: DIA, 2017. p. 116.

ПОДБЕРЕЗКИН, А. **Анализ, стратегический прогноз и планирование в военно-политической области.** 2014. Центр военно-политических исследований, Московский государственный институт международных отношений, Университет МИД России, Московский, 2014. Disponible en: <https://docplayer.com/64510400-Analiz-strategicheskiy-prognoz-i-planirovanie-v-voenno-politicheskoy-oblasti.html>. Acceso el: 22 nov. 2021.

ДОКТРИНА информационной безопасности Российской Федерации. Утверждена Указом Президента Российской Федерации от п. 646, 5 декабря 2016 г. Disponible en: <https://rg.ru/2016/12/06/doktrina-infobezobasnost-site-dok.html>. Acceso el: 22 nov. 2021.

ГЕРАСИМОВ, В. В. Доклад начальника штаба Вооруженных Сил Российской Федерации: роль государства оборонной организации страны в соответствии с новым положением о штабе, утвержденным Президентом Российской Федерации. **ВестникАкадемиивоенныхнаук**,[s. l.], tom 1, n. 46, c. 14-22, 2014. Disponible en: <http://www.avnrf.ru/index.php/zhurnal-qvoennoy-j-vestnikq/arkhiv-nomerov/639-vestnik-avn-1-2014>. Acceso el: 5 abr. 2018.

FRIDMAN, O. On the "Gerasimov Doctrine": why the West Fails to beat Russia to the punch. **PRISM**, [Washington, D.C], v. 8, n. 2, p. 100-113, 2019. Disponible en: [https://www.jstor.org/stable/26803233?seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/26803233?seq=1#metadata_info_tab_contents). Acceso el: 18 nov. 2021.

GALEOTTI, M. **Moscow's mercenaries reveal the privatisation of Russian geopolitics**. In: OPENDEMOCRACY. London: open Democracy, Aug 29, 2017. Disponible en: <https://www.opendemocracy.net/en/odr/chvk-wagner-and-privatisation-of-russian-geopolitics/> Acceso el: 29 ago. 2017.

GALEOTTI, M. The mythical 'Gerasimov Doctrine' and the language of threat. **Critical Studies on Security**, London, v. 7, n. 2, p. 157-161, 2019. Disponible en: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/21624887.2018.1441623?journalCode=rcss20>. Acceso el: 18 nov. 2021.

GORENBURG, D. **Russia's military modernization plans**: 2018-2027. In: GORENBURG, D. Russian Military Reform. Cambridge, Nov 27, 2017. Disponible en: <https://russiamil.wordpress.com/2017/11/27/russias-military-modernization-plans-2018-2027/>. Acceso el: 27 nov. 2017.

HAINES, J. R. Russia's use of disinformation in the Ukraine Conflict - analysis. **EurasiaReview**, [s. l.], 18 Feb 2015. Disponible en <http://www.eurasiareview.com/18022015-russias-use-of-disinformation-in-the-ukraine-conflict-analysis/>. Acceso el: 30 mayo 2021.

IBS Center for Management Research. Facebook–Cambridge Analytica Data Scandal. Disponible en: <https://www.icmrindia.org/casestudies/catalogue/Business%20Ethics/BECG160.htm>. Acessado em 19 Nov 21.

Institute For National Strategic Studies (NATIONAL DEFENCE UNIVERSITY), Nov 24, 2020. **Russia's Escalating use of Private Military Companies in Africa**. Disponible en: <https://inss.ndu.edu/Media/News/Article/2425797/russias-escalating-use-of-private-military-companies-in-africa/>. Acessado em 19 Nov 21.

ИОНОВ, М. Д. Психологические аспекты управления противником в антагонистических конфликтах (рефлексивное управление). **Прикладная эргономика**,[s. l.], Специальный выпуск. n. 1, 1994.

ИНОВ, М. Д. Управление противником. **Морскойборник**, n. 7, 1995.

ISSERSON, G. S. **The evolution of operational**. Translated by Bruce W. Menning. Fort Leavenworth, Kansas: U.S. Army Combined Arms Center's, 2013. Disponible en: <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/combat-studies-institute/csi-books/OperationalArt.pdf>. Acceso el: 19 nov. 2017.

ЛЕФЕВР, В. А. Конфликтующие структуры. Москва: Высшая школа, 1967.

ЛЕФЕВР, В. А. Рефлексивный контроль: советская концепция влияния на процесс принятия решений противником. Москва: Научные приложения, 1984.

ЛЕФЕВР, В. А.; СМОЛЯН, Г. Л. **Алгебра конфликта**. 4 е. изд. Москва: Книжный дом, Либроком, 2010.

ЛЕОНЕНКО, С. Рефлексивное управление противником. **Армейский сборник**, [s. l.], n. 8, 1995.

КОМОВ, С. А. Оспособахведенияинформационнойборьбы. Военная мысль, том 4, n. 7-8, с. 18-22, 1997.

КОНОНОВ Д.А., Кульба В.В., Шубин А.Н. **Информационное управление: принципы моделирования и области использования** //Труды ИПУ РАН. Т. XXIII. - М.: ИПУ РАН. 2005. С. 5-29.Kononov D.A., Kulba V.V., Shubin A.N. Gestão da informação: princípios de modelagem e áreas de uso // Procedimentos de IPU RAS. T. XXSH. - M.: IPU RAN. 2005.S. 5-29.

КРЕЦУЛ, Р. Россия закрывает «черную дыру» на границе с Украиной. **ВЗГЛЯД.РУ**, Москва, 1 июня 2015. Disponible en:<https://vz.ru/society/2015/6/1/748541.html>. Acessoem: 30 mayo 2021.

LANKINA, T.; WATANABE, K. ‘Russian Spring’ or ‘Spring Betrayal’? The media as a mirror of Putin’s evolving strategy in Ukraine. **Europe-AsiaStudies**, [London], v. 69, n. 10, p. 1526-1556, Dec 2017. Disponible en: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09668136.2017.1397603>. Acceso el: 18 nov. 2021.

ØSTENSEN, Å.; BUKKVOLL, Ø. **Russian use of private military and security companies - the implications for European and Norwegian Security**. Oslo: Chr. MichelsensInstitutt, 2018. (FFI-RAPPORT, n. 18/01300). Disponible en: <https://www.cmi.no/publications/6637-russian-use-of-private-military-and-security>. Acceso el: 23 nov. 2021.

РОССИЯ. Президента. Стратегия национальной безопасности Российской Федерации, Москва, n. 400, 2 июля 2021 года. Disponible en: <http://static.kremlin.ru/media/events/files/ru/QZw6hSk5z9gWq0plD1ZzmR5cER0g5tZC.pdf>. Acceso el: 22 nov. 2021.

RUSSIAN. President of the Russian Federation. Military Doctrine of the Russian Federation, approved by Russian Federation President V. Putin. In: RUSSIAN FEDERATION PRESIDENT. [Moscow], Dec 31, 2014. Disponible en: <http://www.kremlin.ru>. Acceso el: 30 mayo 2021.

RUSSIA'S new maritime doctrine. **Jane's Defense Weekly**, [s. l.], p. 4, Aug 14, 2015.

SUTYAGIN,I. Detailing Russian Forces in Syria. In: THE ROYAL UNITED SERVICES INSTITUTE. **Defense Systems**. London: RUSI, Nov 13, 2015. Disponible en: <https://rusi.org/explore-our-research/publications/rusi-defence-systems/detailing-russian-forces-in-syria>. Acceso el: 30 mayo 2021.

ТУРКО, Н.И.; МОДЕСТОВ, С.А. **Рефлексивное управление развитием стратегических сил как механизм современной геополитики: Системный анализ на пороге 21 века**||: теория и практика» Москва, февраль 1996 г. с. 366.

SZOSTEK, J. The power and limits of Russia's strategic narrative in Ukraine: the role of linkage. **Perspectives on Politics**, Cambridge, v. 15, n. 2, p. 379-395, 2017. Disponible en: <https://eprints.gla.ac.uk/167897/> Acceso el: 18 nov. 2021.



# La comunicación estratégica y su sistematización en el ejército brasileño: una propuesta

*Strategic communication and its systematization in the Brazilian Army: a proposal*

**Resumen:** En el mundo actual, las sociedades y los individuos están cada vez más interconectados. El entorno en el que prosperan los eventos cambia constantemente, lo que dificulta el desarrollo de escenarios y el ajuste de pronósticos. Esta realidad afecta no solo a las personas, sino también a las empresas e instituciones. Este entorno representa desafíos y oportunidades que pueden ser explorados por las organizaciones, a medida que la información se ha convertido en un elemento estratégico determinante. En este sentido, la Comunicación Estratégica se ha presentado como la herramienta más adecuada para instituciones y empresas. Buscando ampliar el alcance de su comunicación, el Ejército Brasileño, a través del Estado Mayor del Ejército, determinó que la 34<sup>a</sup> clase del Curso de Política, Estrategia y Alta Administración del Ejército realizase un estudio sobre Comunicación Estratégica. En ese sentido, el objetivo fue verificar la adecuación de esta herramienta como vector para la consecución de los Objetivos Estratégicos del Ejército Brasileño, sistematizando y realizando esa actividad en la Institución. En este artículo se presentan algunos de los conceptos abordados en el ámbito del trabajo del CPEAEx, con el fin de aclarar el tema. Posteriormente, se presentará la propuesta de sistematización de la Comunicación Estratégica enviada al EME.

**Palabras-clave:** Brasil. Comunicación. Sistema. Estratégica. Alineada. Sincronizada. Integrada. Estrategia.

**Abstract:** In today's world, societies and individuals are increasingly interconnected. The environment in which events thrive is constantly changing, making it difficult to build scenarios and adjust forecasts. This reality affects not only people, but also companies and institutions. This environment represents challenges and opportunities to be explored by organizations, as information has become a determining strategic element. In this sense, Strategic Communication has been presented as the most suitable tool for institutions and companies. Seeking to expand the reach of its communication, the Brazilian Army, through the Army General Staff, determined that the 34th class of the Army's Politics, Strategy and High Administration Course should carry out a study on Strategic Communication. In this sense, the objective was to verify the suitability of this tool as a vector for achieving the Strategic Objectives of the Brazilian Army, systematizing and conducting this activity in the Institution. This article presents some of the concepts covered in the scope of work, in order to clarify the topic. Subsequently, the proposal for systematization of the Strategic Communication sent to the Army General Staff will be presented.

**Keywords:** Brazil. Communication. System. Strategic. Aligned. Synchronized. Integrated. Strategy.

**Antonio Cesar Esteves Mariotti**   
Exército Brasileiro. Comando Militar do Leste.  
Rio de Janeiro, RJ, Brasil.  
capmariotti@gmail.com

**Carlos Gabriel Brusch Nascimento**   
Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército.  
Rio de Janeiro, RJ, Brasil.  
cs3245@gmail.com

Recibido: 05 nov. 2021  
Aprobado: 01 dez. 2021

COLEÇÃO MEIRA MATTOS

ISSN on-line 2316-4891 / ISSN print 2316-4833

<http://ebrevistas.eb.mil.br/index.php/RMM/index>



## 1 Introducción

En el mundo actual, las sociedades y los individuos están cada vez más interconectados. El entorno en el que prosperan los eventos cambia constantemente, lo que dificulta el desarrollo de escenarios y el ajuste de pronósticos. Esta realidad afecta no solo a las personas, sino también a las empresas e instituciones. Para definir esta nueva realidad, el US Army War College creó el acrónimo VUCA para designar este mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo (UNITED STATES, 2019).

Este entorno representa desafíos y oportunidades a ser explorados por las organizaciones, ya que la información se ha convertido en un elemento estratégico determinante. Para ello, se creó la necesidad de establecer vínculos con la sociedad, formada por diversos públicos de interés, creando impresiones que generen credibilidad y legitimidad, contribuyendo para que el logro de los objetivos estratégicos de la organización sean alcanzados (KUNSCH, 2020; REBELO; SOUSA; FAUSTINO, 2020). En este sentido, la Comunicación Estratégica se ha presentado como la herramienta más adecuada por instituciones y empresas.

Buscando ampliar el alcance de su comunicación, el Ejército Brasileño (EB), a través del Estado Mayor del Ejército (EME), determinó que la 34<sup>a</sup> clase del Curso de Política, Estrategia y Alta Administración del Ejército (CPEAEx) realizase un estudio de la Comunicación Estratégica (Com Estrt). En ese sentido, el objetivo fue verificar la adecuación de esta herramienta como vector para la consecución de los Objetivos Estratégicos del Ejército Brasileño, sistematizando y realizando esa actividad en la Institución.

A los efectos de este artículo, se presentarán algunos de los conceptos abordados en el ámbito del trabajo del CPEAEx, con el fin de aclarar el tema. Posteriormente, se presentará la propuesta de sistematización de la Comunicación Estratégica enviada al EME.

Cabe señalar, inicialmente, que el tema “Comunicación Estratégica” es incipiente no solo en el EB, sino también en los círculos académico y empresarial brasileños. Por lo tanto, a pesar de que los conceptos aquí presentados involucran conocimientos y estudios de las más altas autoridades civiles y militares sobre el tema, se puede considerar que su alcance tiene limitaciones en su campo de influencia debido a que la literatura existente se basa en un número reducido de estudiosos.

## 2 Metodología empleada

Este artículo utilizará los datos y la información recopilados y analizados por el CPEAEx, centrándose en la presentación de la base teórica que sustentó la propuesta de sistematización de la Comunicación Estratégica en el Ejército Brasileño. Para ello, se consideró la singularidad de la institución, para que esta herramienta sea eficaz en la contribución a la consecución de sus 15 (quince) objetivos estratégicos, previstos en el Plan Estratégico del Ejército 2020-2023 (BRASIL, 2019b).

La búsqueda bibliográfica se realizó en fuentes de conocimiento académico (libros, publicaciones periódicas y artículos). Al mismo tiempo, la investigación documental utilizó fuentes del Ministerio de la Defensa y del Ejército Brasileño, citadas como referencias en el Proyecto Básico del EME sobre el tema, documentación de las demás Fuerzas Armadas brasileñas y de otros

países y organismos internacionales. Además, se consultaron documentos utilizados en el ámbito empresarial para el planeamiento de su propia comunicación estratégica.

La investigación de campo tuvo un enfoque cualitativo, a través de la técnica de la entrevista, con el fin de comprender la Comunicación Estratégica en el sector empresarial. Además, se entrevistó a autoridades militares para observar el alcance del tema dentro de la Institución.

### **3 Conceptos de comunicación estratégica en los entornos académico y organizacional**

En general, la Comunicación Estratégica, desde el punto de vista académico y organizacional, presenta un sesgo jerárquico en su planificación, incidiendo directamente en el flujo de información en este sistema. Para eso, la planificación sería organizada en 03 (tres) niveles: estratégico, táctico y operacional<sup>1</sup>, cada uno con un objetivo temporal diferente (BRASIL, 2021c).

A pesar de la organización en niveles, estos no están aislados e incomunicados; por el contrario, operan con un intercambio constante de datos e información, tanto en un sentido *top-down* como *bottom-up*<sup>2</sup>. Así, esta comunicación pretende actuar de forma integrada, alineada y sincronizada.

La comprensión de la jerarquía y sincronización de acciones está alineada con la mejor teoría actual, tal como lo observan Self (2014) y United States, 2013. Para ellos, la búsqueda de apoyo y de logro de los objetivos de la organización deben involucrar a todos los niveles, comenzando por su planificación al más alto nivel de decisión de la institución que adopta la Comunicación Estratégica como herramienta.

En este sentido, el nivel estratégico es aquel que se encuentra en la cima de la estructura, con la denominada Alta Administración de la organización. Para ello, deberá proporcionar los niveles subordinados de informaciones que servirán de base para su planeamiento. Lo más destacado, en este caso, es la propagación del núcleo del pensamiento institucional, a través de la misión, visión de futuro, objetivos estratégicos, estrategias y metas a alcanzar. Para que estas informaciones lleguen a los demás niveles, la integración y la sincronización, dentro de toda la estructura, es fundamental.

En este nivel tiene lugar la adecuada selección de *stakeholders* (o públicos de interés/partes interesadas). Cada uno a su manera, Freeman (1984) y Ladeira (2009) enfatizan que existe un fuerte vínculo e interdependencia entre las instituciones y estas audiencias. Al mismo tiempo que se apoyan mutuamente, a medida que comprenden y reforzan los procesos uno del otro, corresponde a la organización mapear las redes de relación, dándole una visión global y orientando sus competencias. Aún sobre los públicos de interés, MOREIRA (2021) afirma que:

---

1 La terminología empresarial es invertida en comparación con la militar, tanto a nivel táctico como empresarial. Sin embargo, esto no influye en la comprensión de cómo debería funcionar la planificación.

2 El flujo de informaciones en sentido *top-down* significa que el viene, dentro de la jerarquía, de la parte superior de la jerarquía hacia abajo. A su vez, en el sentido *bottom-up*, viene de abajo hacia arriba.

Una institución debe relacionarse con un amplio espectro de stakeholders, ya sea en el sector público o privado [...] es necesario enumerar e identificar a todos los públicos de interés de la Institución. Posteriormente, y de acuerdo a los objetivos estratégicos de esta Institución, [...] los públicos deberán ser reunidos en un Grupo de Interés para el cual se determinarán las acciones definidas. (MOREIRA, 2021, p. 135).

Siguiendo el eslabón de la jerarquía, el planeamiento táctico, enfocado al mediano plazo, se refiere al marketing de la empresa, para que esta utilice sus instrumentos con el fin de lograr sus objetivos con el mercado meta de la organización (LIMA, 2007). En esta dirección, el marketing está indisolublemente ligado al valor de la marca y de los productos que la organización ofrece a la sociedad. Cabe señalar que, a pesar de que el término "marketing" se dirige inicialmente a las empresas dedicadas al mercado y enfocadas en las ganancias, sus herramientas pueden ser utilizadas por el Ejército Brasileño (EB), especialmente en lo que respecta a los Objetivos Estratégicos del Ejército (OEE), listados en la Política Militar Terrestre (PMT) (BRASIL, 2021c).

En la línea de esa perspectiva, se puede decir que la marca "Ejército Brasileño" se consolida en la sociedad nacional, reconocida por su eficiencia y entrega. Este paquete incluye su lema ("Brazo Fuerte, Mano Amiga"), además de los servicios ofrecidos con fuerte valor agregado, como Defensa de la Patria, Apoyo a las Acciones Subsidiarias, Operaciones de Garantía de la Ley y el Orden, Servicio Militar, solo para destacar unos pocos. Complementando, las acciones comunicativas, que tienen interés social, también son muy utilizadas por el EB y, así, fortalecen aún más la marca.

En la secuencia de los niveles de planeamiento, siguiendo la perspectiva académica y empresarial, está el operacional. Para una empresa que apunta a las ganancias, estas involucrarían sus acciones a corto plazo, que pueden ser representadas por planes promocionales. Para las instituciones cuya medición se da sin la búsqueda de rentabilidad, esto se verifica a través de entregas a la sociedad en necesidades inmediatas. En ese contexto, para el EB, las operaciones propiamente estarían enmarcadas, involucrando el comprometimiento de sus públicos de interés en las acciones de la Fuerza Terrestre (F Ter).

Aunque la división en niveles es relativamente pacífica, la definición de Comunicación Estratégica no lo es. A pesar de ello, se repiten algunas ideas, especialmente en lo que se refiere a la relevancia de la integración, la responsabilidad social y el hecho de que la Com Estrt debe entenderse como "el resultado de la participación de una comunicación interna participativa con la gestión del conocimiento gestionado y compartido; definiendo y aplicando recursos para alcanzar objetivos previamente establecidos" (MOREIRA, 2021). Con esto, se verifica que la Com Estrt no solo debe comunicar los objetivos estratégicos de la institución, sino que también debe crear un ambiente que favorezca su consecución.

#### 4 Definición, premisas y demandas

Dados los conceptos estudiados en el Proyecto Interdisciplinario, se propone que la definición de Comunicación Estratégica en el EB sea:

la unidad de acciones, palabras e imágenes en sintonía con su Misión, Visión, Valores y sus Objetivos Estratégicos, en paz o en operaciones, de forma alineada, integrada y sincronizada, buscando llegar a sus públicos de interés, produciendo efectos de largo plazo (MOREIRA, 2021)

Se enumeraron las siguientes premisas para la sistematización de la Com Estrt (Tabla 1):

**Tabla 1 – Premisas para la Com Estrt en el EB**

<b>PREMISAS PARA LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL EB</b>	
1	Fortalecer y preservar la imagen de la Fuerza
2	Dejarse guiar por la alineación, la integración y la sincronización, con planeamiento centralizado en el más alto nivel de toma de decisiones
3	Contribuir al Proceso de Transformación
4	Todas las acciones del EB deben estar respaldadas por los pilares de credibilidad, transparencia y oportunidad.
5	Operaciones de Información en sintonía y coordinación con la Com Estrt
6	No prever el aumento de personal para atender a la demanda de Comunicación Estratégica
7	Visión prospectiva, con acción oportuna
8	La Com Estrt debe ser dinámica e integrada
9	El EB es una fuerza organizativa única
10	La Com Estrt debe ser dirigida desde la época de la paz

Fuente: Moreira, 2021.

La Tabla 2 destaca las demandas para la sistematización de la Com Estrt:

**Tabla 2 – Demandas para la sistematización de la Com Estrt en el EB**

<b>DEMANDAS PARA LA SISTEMATIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL EB</b>	
1	Necesidad de sistematización
2	Integración con el Plan Estratégico del Ejército (PEEx)
3	Despliegue gradual
4	Necesidad de personal especializado
5	Estandarización conceptual y técnica
6	Uso de la estructura organizacional del EB
7	Ejecución a todos los niveles
8	Propuesta a nivel político y estratégico
9	Necesidad de medición y retroalimentación

Fuente: Moreira, 2021.

También es necesario considerar los aspectos orientadores de las estrategias y acciones de comunicación a nivel Institucional: los **valores** arraigados en más de 370 años de existencia y que son el sustento de la Institución; las **directrices** emanadas por el **Comandante de la Fuerza** que guiarán todos los esfuerzos de Comunicación Estratégica dentro del Ejército Brasileño; así como el **alineamiento**, la **integración** y **sincronización** de este esfuerzo con el PEEx para el logro de los Objetivos Estratégicos del Ejército (OEE).

## 5 El plan de comunicación estratégica

El Plan de Comunicación Estratégica, elaborado al más alto nivel de la Fuerza, tiene como objetivo orientar la planificación y ejecución de las actividades de Comunicación Estratégica, contribuyendo al logro de los OEE.

El Plan de Comunicación Estratégica del Ejército (PCEEx) debe basarse en la Directriz General de Comunicación Estratégica del Comandante del Ejército (BRASIL, 2021b), definiendo los temas institucionales de interés para el EB, así como los públicos de interés para la Fuerza, y aún como las respectivas acciones estratégicas de abordaje.

La Directriz General de Comunicación Estratégica se referirá a la elaboración del PCEEx, en línea con los OEE establecidos en el SIPLEX, así como a las órdenes y lineamientos particulares emanados por el Comandante de la Fuerza, como se puede verificar en la Figura 1.

El Estado Mayor del Ejército (EME) será el encargado de coordinar una reunión, en la que participarán representantes de todos los ODS, ODOp, C Mil A y OADI<sup>3</sup>, con el fin de preparar el PCEEx. El Plan será distribuido a los órganos antes mencionados, tan pronto como sea aprobado por el Comandante del Ejército Brasileño (Cmt EB).

Al recibir el PCEEx, cada Comandante Mil A podrá elaborar su Diretriz de Comunicación Estratégica de Área para sus niveles subordinados, delimitando los objetivos regionales de la Fuerza en la región, a nivel de detalle.

La evolución de la coyuntura y de las prioridades enumeradas anualmente en la revisión del PEEx pueden implicar ajustes en la Com Estrt. En este caso, el Cmt podrá emitir una nueva Directriz de Comunicación Estratégica, para el alineamiento de las actividades desarrolladas en el PCEEx con el SIPLEX.

<sup>3</sup> Órganos de Dirección Setoriales, Órgano de Dirección Operacional, Comandos Militares de Área y Órganos de Asistencia Directa e Inmediata (especialmente el Centro de Comunicación Social del Ejército [CComSE] y el Centro de Inteligencia del Ejército [CIE]).

Figura 1 – Planeamiento de la Comunicación Estratégica<sup>4</sup>

Fuente: Moreira (2021).

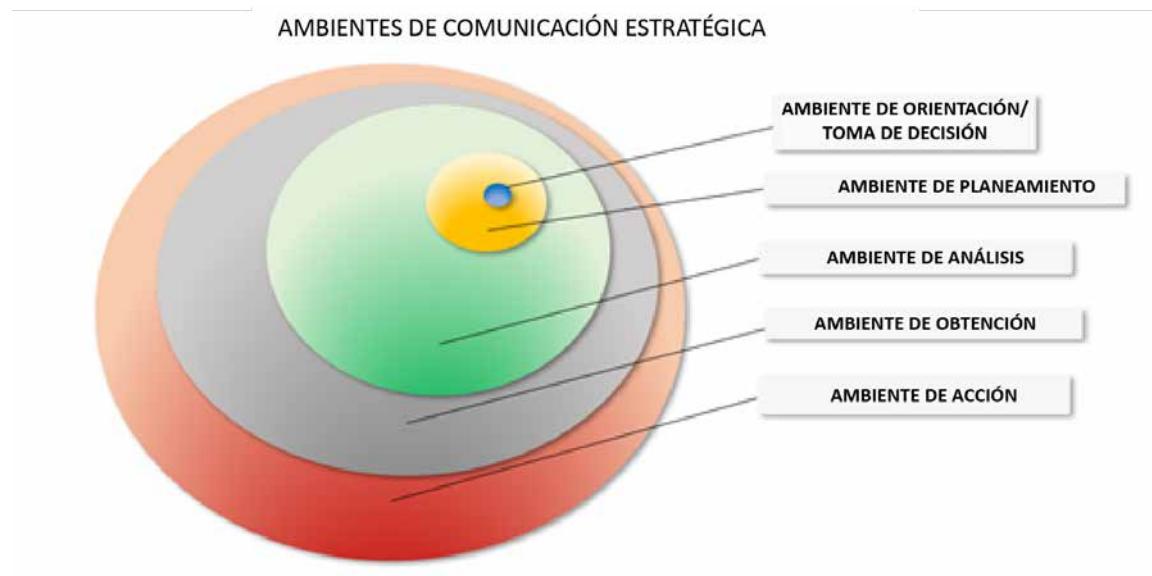
## 6 Ambientes y ciclos de comunicación estratégica

La forma didáctica para la comprensión inicial de la sistematización de la Com Estrt fue su división en **ambientes de Comunicación Estratégica** (figura 2). Estos comprenden:

Estos comprenden los conjuntos de individuos, agencias y sistemas que se utilizan para recopilar, procesar, difundir y actuar de acuerdo con los datos y conocimientos recibidos, así como los planeamientos y decisiones elaborados, con el objetivo de satisfacer las Necesidades Estratégicas de Comunicación (NEC) establecidas (MOREIRA, 2021, p. 370).

<sup>4</sup> Abreviaturas en la figura: ACE (Alto Comando del Ejército); Dtz (Directriz); ODG (Órgano de Dirección General [EME]); Reu (reunión)..

Figura 2 – Ambientes de Comunicación Estratégica



Fuente: Moreira (2021).

La Comunicación Estratégica debe realizarse luego del debido proceso de toma de decisiones, concluyendo sobre sus procesos y productos. Para ello, se consideran 02 (dos) Ciclos de Comunicación Estratégica (figura 3):

Figura 3 – Ciclos de la Com Estrt

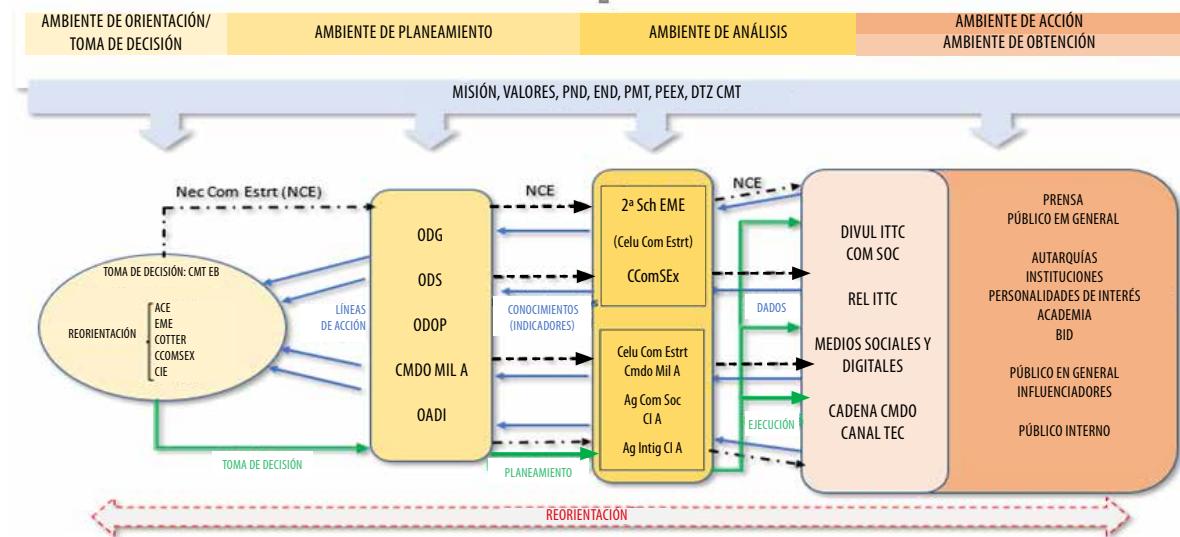


Fuente: Moreira (2021).

En el Ciclo Inicial se implementará el Plan de Comunicación Estratégica mientras que en el Ciclo Continuo se indicará la retroalimentación y la corrección de los rumbos del sistema.

A partir de la difusión del PCEEx, se llevarán a cabo las acciones de Com Estratégica, con el debido control y las acciones correctivas que se consideren necesarias. La Figura 4 resume, esquemáticamente, la Sistematización de la Com Estrt en el EB.

**Figura 4 – Sistematización de la Com Estrt. Ambientes X Ciclos X Actores.**

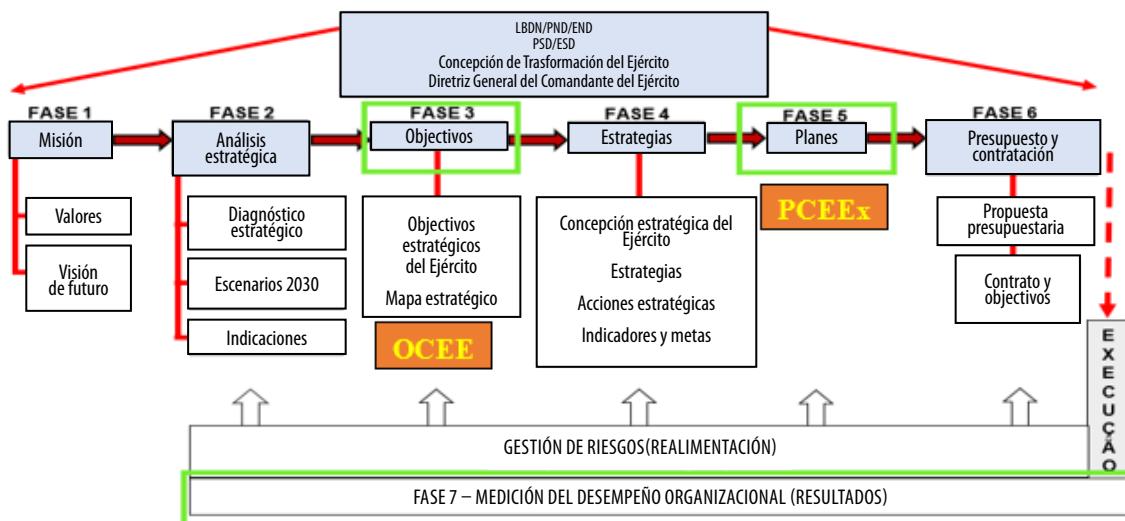


Fuente: Moreira (2021).

## 7 La comunicación estratégica en sistemas de planificación del ejército (splex)

Para que pueda estar alineado, desde su elaboración, con los Objetivos Estratégicos del Ejército, el PCEEx coincidirá con el SIPLEX. Se debe hacer especial énfasis en la fase 3, donde se plantearán los Objetivos de Comunicación Estratégica del Ejército (OCEE), en la fase 5, en la que se elaborará el PCEEx, y en la fase 7, en la que se monitorearán los indicadores de desempeño (figura 5).

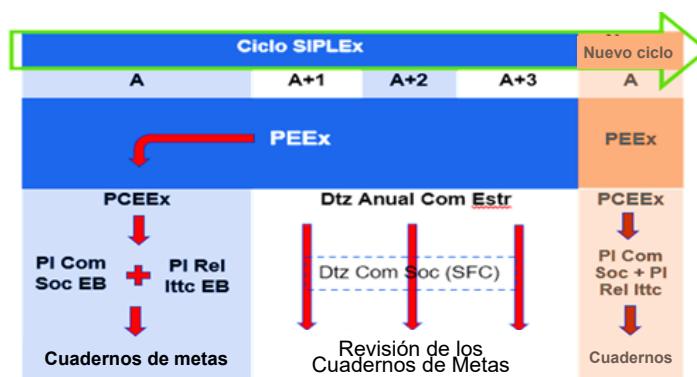
Figura 5 – Inserción de la Com Estrt en el SIPLEX<sup>5</sup>



Fuente: Moreira (2021).

O PCEEx será único, derivando deste os demais planejamentos de comunicação nos diversos escalões do Exército. A figura 6 demonstra a inserção do PCEEx e dos planejamentos de Comunicação Social (Com Soc) e Relações Institucionais (RelIttc) no SIPLEX.

Figura 6 – Elaboración del PCEEx y de la Dtz anual de Com Estrt en el calendario del SIPLEX.



Fuente: Moreira (2021).

<sup>5</sup> Abreviaturas en la figura: LBDN (Libro Blanco de Defensa Nacional), PND (Política de Defensa Nacional), END (Estrategia Nacional de Defensa); PSD (Política Sectorial de Defensa); ESD (Estrategia Sectorial de Defensa).

## 8 Componentes esenciales de la comunicación estratégica

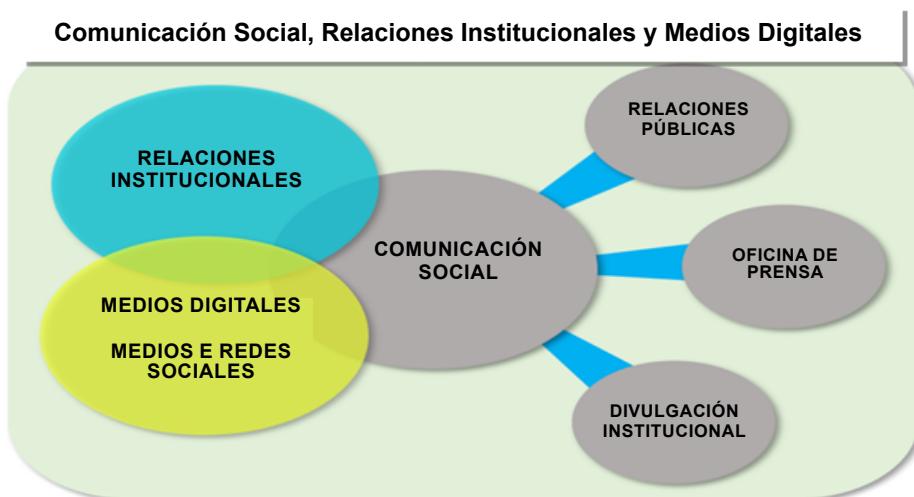
### 8.1 Cadena de Mando y Canales Técnicos

Para atender la perspectiva de alineamiento, integración y sincronización de las acciones de Comunicación Estratégica, la principal responsabilidad recae en los militares en servicio activo. Estos forman parte del público objetivo inicial del PCEEx, grupo que también incluye a veteranos, funcionarios civiles, dependientes de militares y estudiantes de los Colegios Militares. Este grupo heterogéneo conforma el llamado público interno.

Para ello, los canales tradicionales existentes en la estructura organizacional del Ejército pueden considerarse los más eficientes para llegar a este público objetivo. A través de la Cadena de Mando y Canales Técnicos, la transmisión de las determinaciones y el control de los resultados alcanzados se apoyarán, además, en todas las herramientas corporativas existentes, incluyendo los boletines, planes y sistemas de control digitales.

### 8.2 Cadeia de comando e canais técnicos

Figura 7 – Comunicación Social, Relaciones Institucionales y Medios Digitales



Fuente: Os autores (2021).

Para que la Com Estrt se presente de manera sistemática y eficaz, es necesario que los canales de comunicación internos y externos de la organización estén alineados e integrados. Así, como se puede ver en la figura anterior, para el logro de sus objetivos, la Institución utiliza los medios que la revolución de las comunicaciones ha traído al mundo de hoy, influenciando las dimensiones física, humana e informacional y que van más allá del alcance de la Comunicación Social.

### 8.3 Inteligencia

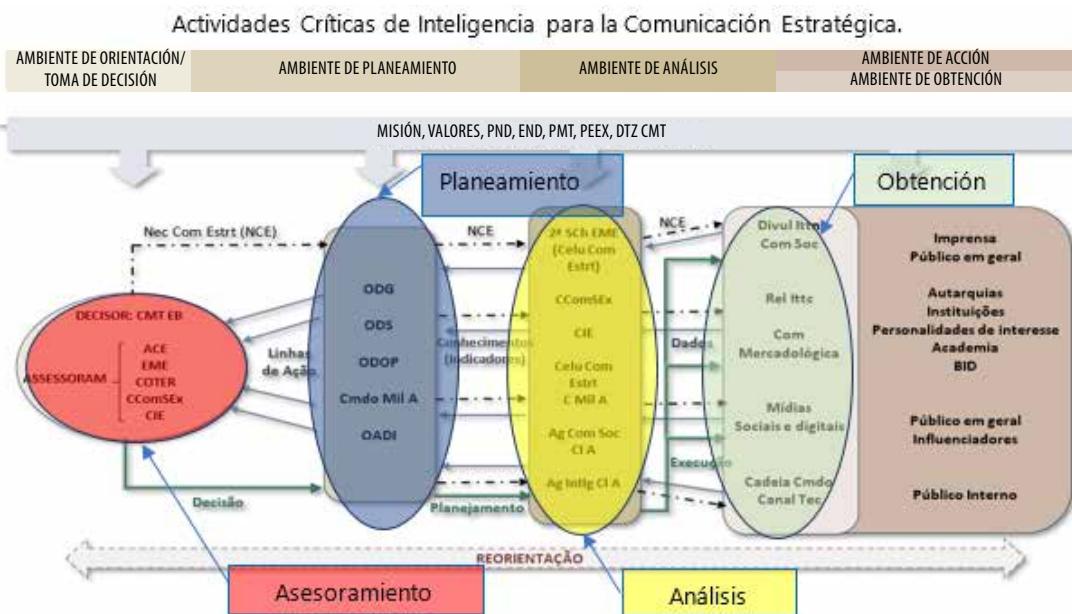
La Com Estrt no actúa aisladamente, como se ve. Para acelerar el flujo de informaciones, es indispensable el apoyo constante de Inteligencia en todas las etapas. Esta relación comienza en la fase de orientación y en el proceso de toma de decisiones. En este momento, actores como el CIE, el OADI/Cmt Ex<sup>6</sup>, y las segundas secciones de los Cmdo Mil A, son partícipes del proceso.

Los Organismos de Inteligencia (CIE y 2<sup>a</sup> Sección) también son relevantes en las acciones de planeamiento del PCEEx, de las directrices y órdenes fragmentarias. La elaboración del Plan de Obtención e Integración con los conocimientos adquiridos complementa este trabajo, y corresponde a los organismos Central (CIE), Clase A (Cmdo Mil A) y Especiales (ODS y ODOp) analizar correctamente los datos que se convertirán en los conocimientos necesarios para la fase de planeamiento.

Cabe señalar que, debido a que la mayoría de los datos de Inteligencia son ostensibles, no se necesita personal especializado, lo que amplía la gama de asesores que pueden apoyar la Comunicación Estratégica. Aun así, puede haber informaciones que, por su sensibilidad o dificultad de obtención, se clasifiquen dentro de las actividades críticas de Intlg para la Com Estrt, como se muestra en la Figura 8.

En este sentido, los denominados **Puntos de Vulnerabilidad Crítica de Entrada (PVCE)** deben ser objeto de atención diferenciada durante el proceso entre las estructuras de análisis (Ag Cl A de Com Soc, Ag Cl A de Intlg, Centros de Inteligencia, Celu Com Estrt) y las estructuras destinadas al planeamiento (como en el Estado Mayor del Ejército y en los EM Cmdo Mil A).

**Figura 8 – Actividades Críticas de Inteligencia para la Comunicación Estratégica.**



Fuente: Moreira (2021).

<sup>6</sup> Comandante del Ejército.

Los datos que no son tratados por el proceso de análisis correcto pueden dar lugar a graves errores de planeamiento, lo que conducirá a decisiones incorrectas. Se acordó denominar Puntos de Vulnerabilidad Crítica de Entrada (PVCE) a los cuellos de botella que se presentan en el proceso entre las estructuras de análisis (Ag Cl A de Com Soc, Ag Cl A de Intlg, Centros de Inteligencia, Celu Com Estrt) y las estructuras destinadas al planeamiento, en particular en el Estado Mayor del Ejército y en los EM Cmdo Mil A.

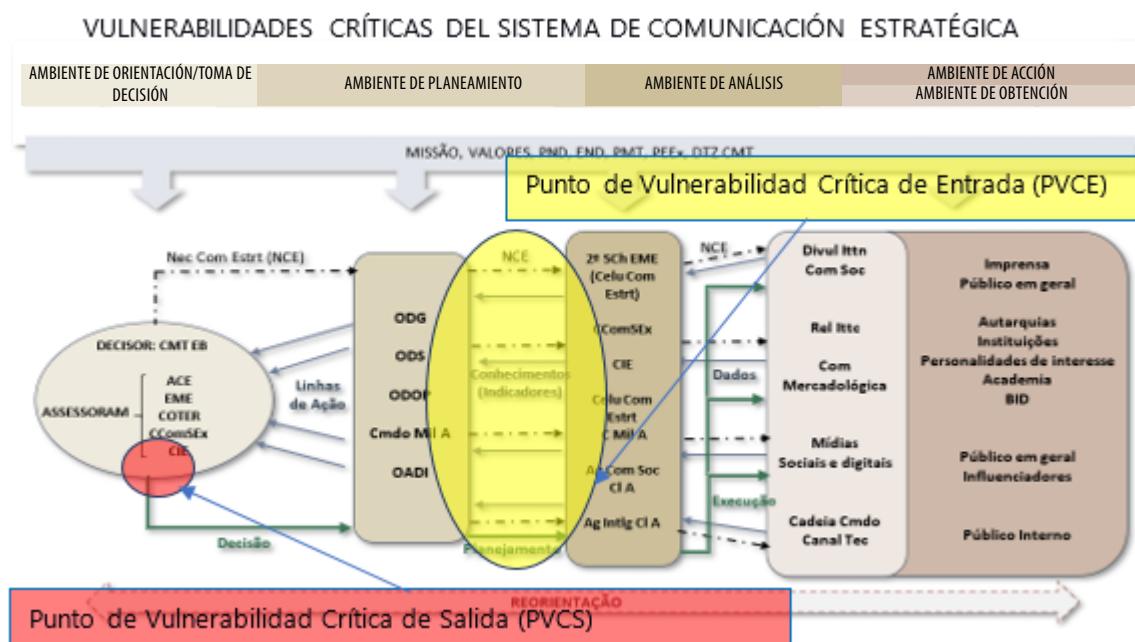
Las mejores medidas para la protección de los PVCE son la contratación de analistas capacitados, especializados y eficientes y el intercambio de datos e informaciones.

Los **Puntos de Vulnerabilidad Crítica de Salida (PVCS)** orientan la difusión de los órdenes y planes que implicarán en la acciones de Comunicación Estratégica a ser adoptadas por toda la Fuerza. En este caso, se deben asegurar los principios de Confidencialidad, Integridad, Disponibilidad e Inviolabilidad de las Informaciones. De esta forma, los mensajes enviados llegan a los destinatarios correctos y no hay fugas en el proceso de ejecución de la Com Estrt.

Para ello, el Cmt EB contará con el asesoramiento directo de sus órganos consultivos, que seleccionarán los públicos a los que se dirigen los mensajes y acciones, así como indicarán las medidas necesarias para la salvaguarda de las Info producidas en la toma de decisiones. Los Cmt Mil A serán asistidos por sus EM y células especializadas, reflejando la estructura del más alto escalón de la Fuerza.

La Figura 9 ilustra los lugares en el flujo de la Comunicación Estratégica donde ocurren los principales PVCE y PVCS.

**Figura 9 – Vulnerabilidades Críticas del Sistema de Comunicación Estratégica.**



Fuente: Moreira (2021).

## 9 Conclusión

Este artículo tuvo la finalidad de familiarizar al lector sobre la propuesta de sistematización de la Comunicación Estratégica en el Ejército Brasileño. Por lo tanto, se aclaró la metodología utilizada por el Proyecto Interdisciplinario (PI) del CPEAEx 2021, donde se buscaron las doctrinas, experiencias y mejores prácticas dentro de instituciones y empresas, tanto en Brasil como en el exterior. Los datos recopilados, sumados a las recomendaciones del EME, se tradujeron en los principales conceptos y fundamentos aplicados al trabajo.

La sistematización en sí fue abordada en cinco tópicos de este trabajo, donde se destacaron las definiciones, premisas y exigencias de la Comunicación Estratégica en el EB; la implementación y ejecución del Plan de Comunicación Estratégica; los entornos, ciclos y principales actores del proceso; y también, los componentes esenciales para el planeamiento y la ejecución de la Com Estrt en el EB.

Entre las principales observaciones del proceso de diseño del PI, se encontró que prácticamente ya existen las estructuras necesarias para el buen funcionamiento de la Comunicación Estratégica en la Fuerza. Sin embargo, el funcionamiento de los canales internos y externos de comunicación no siempre actúa de manera sinérgica.

Es, pues, en este sentido que la sistematización de la Com Estrt encuentra un amplio espacio para organizar y sistematizar los procedimientos entre la cadena de mando y los canales técnicos, así como los sistemas de Comunicación Social y Relaciones Institucionales. También se observó la gran necesidad del involucramiento del sistema de Inteligencia, tanto para obtener insumos de comunicación confiables como para salvaguardar el flujo de informaciones.

Para la buena marcha de la Comunicación Estratégica, la sistematización del proceso se basará en dos ideas principales: la Com Estrt, para ser eficaz, debe estar **Integrada, Alineada y Sincronizada**, en todos los niveles; y para que esto ocurra, debe **planearse de forma centralizada en al más alto nivel de decisión** y ejecutarse de forma descentralizada.

Por lo tanto, se concluye este artículo con la certeza de que la implementación de la Com Estrt y su sistematización contribuirán para aumentar la sinergia del planeamiento, de la ejecución y del control de las actividades del Ejército Brasileño. Para ello, es fundamental que el alineamiento, la integración y la sincronización de la comunicación en la Fuerza estén colimados ya en el Comando del EB y sus indicadores monitoreados en todos los niveles, impulsando, en tiempo integral, los reajustes necesarios para lograr y mantener los Objetivos Estratégicos del Ejército.

## Referencias

- BRASIL. Exército. **Diretriz anual de comunicação estratégica 2021**. Brasília, DF: Rede Comando do Exército, 2021b. Msg\_F\_005.
- BRASIL. Exército. **Plano estratégico do exército 2020-2023**: EB 10-P-01.007. [Brasília, DF]: Exército, 2019b. Disponible en: [http://www.ceadex.eb.mil.br/images/legislacao/XI/plano\\_estrategico\\_do\\_exercito\\_2020-2023.pdf](http://www.ceadex.eb.mil.br/images/legislacao/XI/plano_estrategico_do_exercito_2020-2023.pdf). Aceso en: 9 nov. 2021.
- BRASIL. Exército. Portaria EME/C Ex nº 453, de 19 de julho de 2021. Aprova as normas para a criação e gerenciamento das mídias sociais no âmbito do Exército Brasileiro. **Boletim do Exército**, Brasília, DF, n. 30, p. 46-50, jul. 2021c.
- BRASIL. Exército. Portaria nº 1.886, de 14 de novembro de 2019. Aprova o Plano de Comunicação Social do Exército para os anos de 2020 a 2023 (EB10-P-11.001) e dá outras providências. **Boletim do Exército**, Brasília, DF, n. 48, p. 30, dez. 2019.
- FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.
- KUNSH, M.M.K. **Comunicação organizacional integrada na perspectiva estratégica**. In: FÉLIX, J. B. (org.).**Comunicação estratégica: a visão de 23 renomados autores de 5 países**. Brasília, DF: Ed. Rede Integrada, 2020. p. 85-100.
- LADEIRA, D. L. **Teoria dos stakeholders no contexto da governança corporativa: um estudo de caso**. 2009. 104 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade Fumec, Belo Horizonte, 2009. Disponible en: [http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/daniela\\_lopes\\_ladeira.pdf](http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/daniela_lopes_ladeira.pdf). Aceso en: 9 nov. 2021.
- LIMA, Miguel Ferreira. **Gestão de marketing / Miguel Ferreira Lima, Arão Sapiro, João Baptista Vilhena, Maurício Gangana – 8 ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.**
- MOREIRA, A. S. et al. **A comunicação estratégica como vetor da consecução dos objetivos estratégicos do exército**. Orientador: João Luiz de Araújo Lampert. 2021. Projeto Interdisciplinar (Especialização em Política, Estratégia e Alta Administração Militar) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2021.
- REBELO, C. T.; SOUSA, J. P.; FAUSTINO, P. Performance comunicativa e as redes sociais: a importância de estratégias que envolvam o usuário. In: FÉLIX, J. B. (org.) **Comunicação estratégica: a visão de 23 renomados autores de 5 países**. Brasília, DF: Ed. Rede Integrada, 2020. p. 319-331.

SELF, C. C.; Dewey, the public sphere, and strategic communication. In: HOLTZHAUSEN, D.; ZERFASS, A. (ed.). **The routledge handbook of strategic communication**. [Abingdon]: Routledge, 2014.

UNITED STATES. Army Heritage and Education Center. **Who first originated the term VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity)?**. Carlisle, PA: U.S. Army Heritage and Education Center, May 2019. Disponible en: <https://usawc.libanswers.com/faq/84869>. Aceso en: 11 out. 2021.

UNITED STATES. Joint Chiefs Of Staff. Department Of The Army. Department Of The Navy. Department of The Air Force. United States Coast Guard. **Commander's communication synchronization**: joint doctrine note 2-13. [S. l.: s. n.], Dec 16, 2013. Disponible en: [https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/jdn\\_jg/jdn2\\_13.pdf](https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/jdn_jg/jdn2_13.pdf). Aceso en: 9 nov. 2021.

# Inversiones en infraestructura aeroportuaria de doble uso, civil y militar, en la región amazónica: una propuesta de indicadores

*Investments in dual-use, civil and military airport infrastructure in the Amazon region: a proposal for indicators*

**Resumen:** La infraestructura aeroportuaria en apoyo de las unidades militares fronterizas de la región amazónica tiene un carácter estratégico, asegurando la movilidad y, sobre todo, la velocidad para llegar a los rincones más distantes del país. El objetivo de este trabajo es proponer indicadores que faciliten la toma de decisiones de los gestores a la hora de invertir recursos en los aeródromos de la región. La metodología adoptada consistió en la recolección de información a través de la investigación documental y bibliográfica. Los datos sobre los tipos de pavimentos utilizados en los distintos aeródromos, su vida útil estimada y la fecha de finalización de las últimas intervenciones permitieron predecir la necesidad de intervención en cada localidad. La cantidad de accidentes e incidentes de aviación en los aeródromos estudiados también subvencionó las propuestas de intervención. Por último, se formularon algunas recomendaciones al Mando del Ejército para impulsar el desarrollo de la infraestructura aeroportuaria al servicio de los pelotones fronterizos especiales y aumentar la seguridad de las operaciones aéreas.

**Palabras-clave:** logística. Infraestructura Aeroportuaria. Amazonia. Pelotones fronterizos especiales. Investigación Documental.

**Abstract:** The airport infrastructure in support of border military units in the Amazon region is of a strategic nature, as it guarantees mobility and, above all, speed to reach the most distant corners of our country. The objective of this assignment is to propose indicators to facilitate decision-making by managers when investing resources in the region's aerodromes. The methodology adopted consisted of collecting information through documentary and bibliographic research. Pavement type data used in several aerodromes, their estimated useful life, as well as the date of completion of the latest interventions allowed us to predict the need for intervention in each location. The number of aeronautical accidents and incidents at each of the researched aerodromes also served as a subsidy for the intervention proposals. Finally, some recommendations were issued to the Army Command in order to improve the development of airport infrastructure in response to Special Border Platoons and increase the security of air operations

**Keywords:** Logistics. Airport Infrastructure. Amazon. Special Border Platoons. Documentary Research.

Recibido: 05 nov. 2021

Aprobado: 29 nov. 2021

COLEÇÃO MEIRA MATTOS

ISSN on-line 2316-4891 / ISSN print 2316-4833

<http://ebrevistas.eb.mil.br/index.php/RMM/index>



Creative Commons  
Attribution Licence

## 1 Introducción

Existen diversos estudios sobre los pelotones fronterizos Especiales, así como sobre las dificultades logísticas inherentes al entorno amazónico, pero ninguno que aborde, identifique o relacione la necesidad de infraestructura aeroportuaria a favor de su apoyo logístico.

El presente trabajo, por lo tanto, tiene como objetivo proponer y aplicar indicadores para clasificar las localidades en la Amazonia Legal donde se encuentran las unidades militares fronterizas, ya sean pelotones, destacamentos o compañías fronterizas especiales, con el fin de establecer las prioridades adecuadas en la aplicación de las inversiones en infraestructura aeroportuaria, considerando, para este fin, su doble uso, civil y militar, ya que estas organizaciones militares fronterizas generalmente tienen su base en localidades, pueblos o ciudades pequeñas, con las que comparten el uso de aeródromos.

Cabe recordar que, de acuerdo con la concepción estratégica Fuerza Aérea 100, la operación del Correo Aéreo Nacional es parte de las tareas subsidiarias particulares de la Aeronáutica, destacando la realización de misiones de integración nacional, "destinadas a servir a localidades o regiones menos desarrolladas, de difícil acceso y carentes de otros medios de transporte", con el fin de "aliviar el sufrimiento de las poblaciones más necesitadas, asistiéndolas con los posibles medios de acelerar su desarrollo hacia la ciudadanía plena" (BRASIL, 2018b, p. 19).

También cabe señalar que hay unidades no contempladas con el apoyo de una pista de aterrizaje y despegue, o donde tampoco es posible llegar por carretera, como son los casos de los destacamentos de Vila Brasil, en el estado de Amapá, y São Salvador, en Acre.

También están los pelotones de Epitaciolândia y Plácido De Castro, ambos subordinados al Comando Fronterizo de Acre / 4º BIS, que no cuentan con el apoyo de un aeródromo, pero, por otro lado, son abastecidos por carreteras.

Todas estas localidades también fueron analizadas para componer la lista de clasificación prioritaria propuesta.

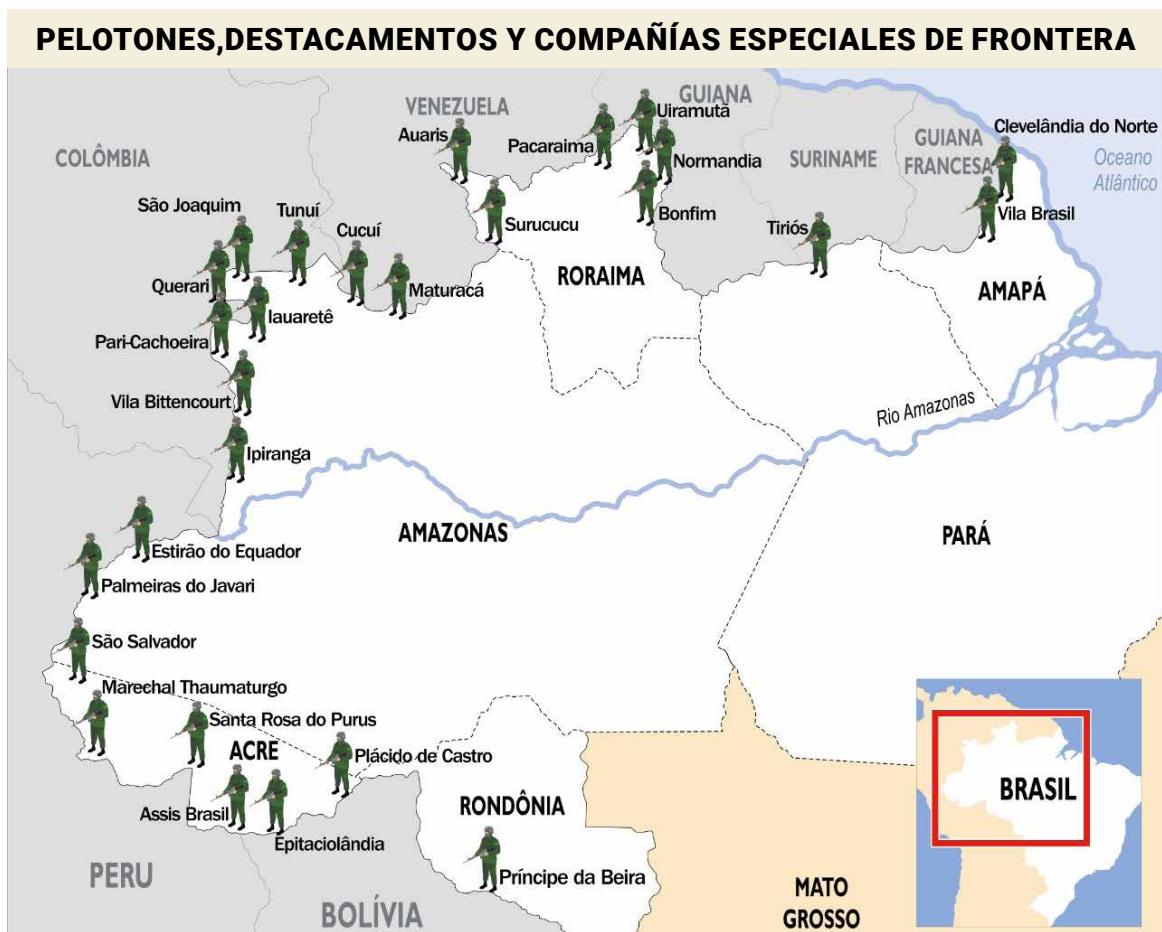
Inicialmente, se llevó a cabo una búsqueda documental con el fin de recopilar datos sobre la ubicación de cada HAP/DEF/CEF, así como los factores logísticos utilizados en su reabastecimiento.

También el objeto de este estudio fue la recolección de datos de accidentes e incidentes de aviación ocurridos en estos lugares desde 2010, donde la infraestructura aeroportuaria ha sido un factor contribuyente para la ocurrencia del accidente.

Finalmente, con respecto a aquellas unidades militares que actúan como impulsores del desarrollo, y ayudan a fijar al hombre en la región, así como la posibilidad de recaudar fondos del Fondo a la Autoridad Nacional de Aviación Civil para la inversión en el mercado de infraestructura, es importante señalar que hay una población civil en las cercanías de todas y cada una de las PEF/DEF/CEF, así como, en la mayoría de los casos, los pueblos indígenas se reunieron por parte de la FUNAI, que también se habría beneficiado de la implementación de estos proyectos.

Es importante enfatizar que estos aeródromos son partes importantes de la red de transporte que sirve a la región amazónica, no necesariamente por su volumen de tráfico o el número de pasajeros transportados, sino, en algunas situaciones, porque son las principales vías de conexión de estas organizaciones militares y las comunidades que viven en sus alrededores con el resto del país. Sin ellos funcionando, es imposible realizar evacuaciones aeromédicas o incluso mantener la disponibilidad de los servicios de salud ofrecidos por la secretaría especial de Salud Indígena (SESAI) a través de los Distritos Especiales de Salud Indígena (DSEI) que operan en la región amazónica (Brasil, 2021b).

Figura 1 – Ubicación de unidades fronterizas en la Amazonía.



Fuente: Preparado por F. Lisboa de la Comisión de Aeropuertos de la Región Amazónica (2021).<sup>1</sup>

1 Las figuras 1 y 2 fueron producidas por Sd F. Lisboa, a partir de la efectiva de COMARA, exclusivamente para este artículo.

## 2 Metodología

Hay algunas máximas en el mundo corporativo que no pueden ser ignoradas, ya sea en una institución privada o en un organismo público, civil o militar. Kaoru Ishikawa, ingeniero japonés y teórico de la Administración de Empresas, afirmó que "solo se gestiona lo que se mide" (FALCONI, 2013, p. 3).

Como aprendemos en los bancos de las escuelas y especialmente en la práctica cotidiana, la economía es una ciencia que trata con recursos escasos y necesidades ilimitadas. Se hace esencial, por lo tanto, establecer indicadores para cada proceso, para que el gerente pueda tomar las mejores decisiones a la hora de distribuir su presupuesto.

¿Cómo definir, sin embargo, las prioridades a la hora de dirigir sus recursos? La mayor importancia de una localidad sobre otra parece algo etérea, pero "los elementos intangibles que parecen imposibles de evaluar se pueden medir" (HUBBARD, 2015, p. 5).

Aunque existe una amplia fuente bibliográfica en lo que respecta a los pelotones Especiales fronterizos (FRANCHI, 2013; MIRANDA, 2012; RODRIGUES, 2004; SILVA, 2007), pocos datos numéricos relacionados con la infraestructura aeroportuaria podrían extraerse de esta literatura especializada.

Otros investigadores, como Sant'anna (1998) y Théry (2005), han analizado los modos de transporte en la Amazonía, así como sus oportunidades de desarrollo, pero su enfoque ha sido dirigido a la vía y modos de carretera.

En este sentido, también se han investigado otras fuentes, como la Agencia Nacional de Aviación Civil responsable del registro y aprobación de los aeropuertos en Brasil, y el Departamento de Control del Espacio Aéreo de los Estados Unidos, que es responsable de la actualización de la Publicación del Auxiliar de las Rutas Aéreas (ROTAER); y el Centro de Investigación y Prevención de Accidentes en la Aviación (CENIPA), así como el Comité de Aeropuertos de la Región del Amazonas (COMARA) para obtener los datos: el estado de un registro de la mayoría de ellos; los tipos de pisos, desde las pistas hasta el despegue y aterrizaje; un historial de accidentes e incidentes en la aviación en la mayoría de ellos que cumple con la PEF, en la infraestructura aeroportuaria han sido un factor contribuyente; el historial de los trabajos realizados en la infraestructura, aeropuertos en estos lugares, entre otros, que se consideran relevantes.

Además de presentar y proponer una serie de posibles indicadores, también era necesario priorizarlos.

Recolectamos y analizamos los datos disponibles, iniciamos un estudio de caso sobre una de las vías más críticas actualmente en operación y que es la única vía de acceso para el reabastecimiento del 4o PEF, subordinado al Comando fronterizo de Roraima, ubicado en Surucucu, en el municipio de Alto Alegre-RR.

Por último, se formularon recomendaciones, algunas de las cuales podían aplicarse inmediatamente y otras que, si se estimaba oportuno, podían adoptarse a mediano o largo plazo.

### 3 Recogida de Datos

Existe una pléthora de datos que podrían utilizarse para clasificar los aeródromos de acuerdo con la precedencia para recibir inversiones, con el fin de satisfacer las necesidades civiles y militares.

Algunos indicadores son intuitivos, por ejemplo, los modos de transporte disponibles y el tiempo de viaje para llegar a la localidad. Si la única opción para acceder a la región es el modo aire, este PEF, debido a su aislamiento, recibirá una mayor prioridad.

¿Qué decir, sin embargo, sobre los modales de río y tierra? A primera vista, pensaríamos que las PEF servidas por carreteras serían las últimas en el orden de prioridad, pero ¿qué pasa si las condiciones de las carreteras son tan deficientes que el tiempo de viaje es más largo que el que se gasta en la navegación fluvial?

Las fuertes lluvias del período conocido como el invierno amazónico a menudo lo hacen imposible o, al menos, dificultan enormemente el tráfico durante varios meses, como ocurre, por ejemplo, en la BR-156, que conecta las ciudades de Macapá y Oiapoque, en el estado de Amapá.

Otro ejemplo emblemático es la BR-307, que conecta la ciudad de São Gabriel Da Cachoeira con el Distrito de Cucuí, en el estado de Amazonas, en la región de la Triple frontera entre Brasil, Colombia y Venezuela. Aunque la distancia por carretera es de solo 202 km, el reabastecimiento del PEF De Cucuí se realiza por el río modal, en un recorrido de 36 horas en una embarcación regionalmente llamada bongo, ya que la carretera es prácticamente intransitable por vehículos que no tienen tracción en las cuatro ruedas, aún le falta un puente a su llegada a la localidad, lo que obliga a descargar la carga y transportarla en pequeñas embarcaciones desde el tramo final hasta el cuartel.

La seguridad en las operaciones aeropuertarias parece ser otro factor esencial para establecer prioridades. A simple vista, el simple hecho de que una pista de aterrizaje esté abierta a operaciones indicaría la garantía de requisitos mínimos de seguridad, pero, desafortunadamente, esta no es la realidad de Amazonia.

El estado de conservación de la pista, la posible presencia de obstáculos en su entorno, la existencia de vertederos cercanos, que constituyen puntos de atracción de aves, entre otros problemas, comprometen la operatividad del aeródromo, y pueden culminar en la Casación de su homologación por la Agencia Nacional de Aviación Civil (ANAC).

La no aprobación de un aeródromo hace imposible que las personas físicas o jurídicas lo utilicen, ya que constituye una infracción prevista en el Código Aeronáutico Brasileño (Art.302, párrafo VI, línea f: "uso de un aeródromo sin condiciones reglamentarias de Uso") (BRASIL, 1986, n. p.), además de dejar un eventual operador sobreirrido de la garantía del seguro en caso de accidente.

Por lo tanto, debido a la falta de datos disponibles, como el estado de conservación de los carriles según el método PCI (Pavement Condition Index) la presencia de obstáculos en los alrededores del aeródromo, como árboles que violan las superficies de la zona de protección; la falta de vallado operativo, que permite el ingreso de animales al aeródromo en fases críticas como aterrizaje y despegue; comenzamos a estudiar los accidentes e incidentes aeronáuticos que ocurrieron en estas pistas entre los años 2010 y 2020.

Otro dato utilizado, según la historia de las obras realizadas por COMARA, fue la fecha de finalización de las intervenciones y su respectiva previsión de durabilidad, dependiendo del tipo de pavimento adoptado.

Al principio, mapeamos el flujo logístico ejecutado por el Ejército Brasileño en el suministro de cada uno de los 27 PEF/DEF/CEF existentes en la región amazónica.

Básicamente, se puede decir que la 8<sup>a</sup> Región Militar (RM), con sede en Belém-PA, suministra el PEF/DEF/CEF de los estados de Pará y Amapá, y que la 12<sup>a</sup> RM, ubicada en Manaus-AM, hace lo mismo para las unidades de los estados de Amazonas, Roraima, Acre y Rondônia.

Según Ferreira y Franchi (2020), la 12<sup>a</sup> RM cuenta con el apoyo de otras organizaciones militares del Ejército brasileño ubicadas en Manaus, como el centro de buques del Comando Militar Amazónico (CECMA) y el 12º Batallón de Suministros (12º BSup). La 12<sup>a</sup> RM también es responsable de coordinar el empleo de aviones de transporte de la Fuerza Aérea Brasileña (FAB) a través del Plan de Apoyo del Amazonas (PAA). En casos excepcionales, los helicópteros del 4.º Batallón de Aviación del Ejército (4.º BAvEx) se emplean en esta actividad de suministro de unidades fronterizas.

En el caso del Comando Fronterizo de Amapá / 34º BIS, la única unidad estudiada aquí apoyada por la 8<sup>a</sup> RM, existe una situación sui generis ocurrió en el reabastecimiento del destacamento de Vila Brasil.

Vila Brasil está a unos 102 km del CEF de Civelândia do Norte, por río, aguas arriba del río Oiapoque. Aunque la distancia es relativamente cercana, el viaje por medio de pequeñas embarcaciones llamadas voadeiras toma aproximadamente 5 horas para ir y 4 horas para regresar.

Este tramo de 102 km, también conocido como Medio Oiapoque, se distingue de otros tramos de su curso por tener mayor corriente y cerrando los escalones más grandes, donde se despliegan sus más notables cascadas y rápidos.

Según MORAES, podemos notar "grandes tramos fangosos, a veces formando sistemas complicados: Dédalo de islas, islotes, canales y rápidos que tumultuosos antes de afloramientos rocosos distribuidos en diques, bloques redondeados y losas" (MORAES, 1964, p. 5).

En total hay 11 pasajes que tienen cascadas que necesitan ser superadas en el desplazamiento entre Civelândia do Norte y Vila Brasil. Algunos de ellos, como la cascada de Rochelle, requieren que todo el personal, el material y los propios buques se desborden. En otros, como Caxiri, dependiendo del nivel del agua, solo es necesario desembarcar al personal para que el barquero pueda cruzarlo.

Lo más interesante, sin embargo, es que mientras los brasileños enfrentan un gran desafío y se exponen a altos riesgos, en aguas a menudo infestadas de sururijus y poraquês, para llevar a cabo un simple reabastecimiento de sus tropas, al otro lado del río, frente a la DEF de Vila Brasil, en territorio francés de ultramar, en un pueblo llamado Camopi, hay un destacamento de la Legión Extranjera, equipado con una pista de aterrizaje y despegue de concreto, 1000 metros de largo por 18 metros de ancho.

La FAB, a través de un esfuerzo considerable de coordinación del EB con los Ministerios de Defensa y Relaciones Exteriores, logró llevar a cabo algunas misiones de reabastecimiento para la Def de Vila Brasil en 2019 utilizando, para este propósito, esta pista Camopi.

Sin embargo, la obligación de realizar el despacho de aduanas en Cayena, tanto en la entrada como en la salida de la Guayana Francesa, aumentó considerablemente el tramo que debía recorrerse, de 97 km (Oiapoque-Camopi) a 307 km (Oiapoque-Cayena-Camopi), lo que aumentó los costos y redujo la disponibilidad de carga que debía transportarse.

Figura 2 – Reabastecimiento aéreo del destacamento de Vila Brasil



Fuente: Preparado por F. Lisboa de la Comisión de Aeropuertos de la Región Amazónica (2021).

Otra necesidad adicional de coordinación con la policía fiscal y federal fue la autorización para salir del país desde Oiapoque, ya que si se utilizara el Aeropuerto Internacional de Macapá, el volumen transportado en cada misión sería irrisorio.

La cooperación del gobierno francés no fue suficiente, todavía había la necesidad de autorización para sobrevolar aviones militares extranjeros, lo que requiere un mínimo de siete días de anticipación, y el envío de toda la carga transportada en los hidroaviones para cruzar el río Oiapoque nuevamente en la frontera de regreso a Brasil.

Independientemente de las dificultades de transporte, los datos logísticos fueron recabados con los comandantes de los Batallones de Infantería de Selva 4, 5, 6, 7, 8, 34 y 61 y serán analizados en el siguiente capítulo.

#### 4 Análisis de los Resultados

El primer análisis realizado con los datos recolectados involucró solo los modales empleados en el reaprovisionamiento de cada unidad fronteriza, así como el tiempo empleado en esta operación logística.

En general, la clasificación de las localidades en este preanálisis siguió una lógica bastante simple:

- 1) Las unidades fueron ordenadas, en orden descendente, según el tiempo de desplazamiento por el modal terrestre. Las ubicaciones no atendidas por carreteras recibieron un tiempo de viaje cero, lo que las convirtió en la última prioridad.
- 2) Luego hubo una nueva disposición, esta vez del tiempo de viaje por río, también en orden descendente. Este reordenamiento recibió prioridad sobre el tiempo de viaje por tierra, pero aún así dejó la última prioridad a las ubicaciones servidas exclusivamente por el modal aéreo.
- 3) A continuación, procedimos a ordenar de acuerdo con el tiempo de vuelo empleado de C - 98 (Caravana), desde el tiempo de vuelo más largo hasta el más pequeño, desde el cuartel general del batallón, o, en el caso del 6º BIS / Cmdo de Rondônia, desde Porto Velho, lo que provocó nuevos cambios en los pedidos realizados en los Ítems 1 y 2.
- 4) Una vez cumplidos los pedidos, de acuerdo con el tiempo de desplazamiento en los distintos modos, se dio prioridad a aquellas localidades que tenían opciones de reabastecimiento más restringidas. De esta manera, se dio prioridad, en primer lugar, a los lugares que utilizan eficazmente el modal aéreo en su reabastecimiento.
- 5) El penúltimo criterio de selección adoptado consistió en verificar qué localidades son reabastecidas por medio del modal fluvial, ya que hay varios ríos que tienen tramos acuosos y, por lo tanto, no son utilizados como ruta logística. Se priorizaron las localidades no atendidas por la vía fluvial.
- 6) Finalmente, se adoptó el criterio de verificar qué localidades utilizan el modal terrestre en su reabastecimiento. Se dio prioridad a los lugares no atendidos por este modal.

Los resultados de este análisis preliminar, a primera vista, parecen razonables, pero debido a su simplicidad, contiene una serie de distorsiones que se discutirán y resolverán más adelante, mediante la inclusión de nuevas variables.

**Cuadro 1 – Pré-classificação das unidades militares de fronteira, segundo os modais de transporte empregados e o tempo de deslocamento.**

OM	UNIDAD DE FRONTERIZA	LOCALIZACIÓN	Tiempo de viaje (h)		
			Aéreo	Fluvial	Terrestre
Cmdo Fron Amapá / 34º BIS (Macapá-AP)	1º PEF	Tiriós (Óbidos-PA)	02:05	0	0
Cmdo Fron Roraima / 7º BIS (Boa Vista-RR)	5º PEF	Auaris (Amajari-RR)	01:35	0	0
Cmdo Fron Rio Negro / 5º BIS (São Gabriel da Cachoeira-AM)	2º PEF	Querari (São Gabriel da Cachoeira-AM)	01:15	0	0
Cmdo Fron Roraima / 7º BIS (Boa Vista-RR)	4º PEF	Surucucu (Alto Alegre-RR)	01:10	0	0
Cmdo Fron Rio Negro / 5º BIS (São Gabriel da Cachoeira-AM)	3º PEF	São Joaquim (São Gabriel da Cachoeira-AM)	01:10	0	0
Cmdo Fron Acre / 4º BIS (Rio Branco-AC)	4º PEF	Santa Rosa do Purus-AC	01:00	292	0
Cmdo Fron Solimões / 8º BIS (Tabatinga-AM)	1º PEF	Palmeiras do Javari (Atalaia do Norte-AM)	01:10	192	0
Cmdo Fron Solimões / 8º BIS (Tabatinga-AM)	3º PEF	Vila Bittencourt (Japurá-AM)	01:10	120	0
Cmdo Fron Rio Negro / 5º BIS (São Gabriel da Cachoeira-AM)	6º PEF	Pari-Cachoeira (São Gabriel da Cachoeira-AM)	01:05	48	0
Cmdo Fron Rio Negro / 5º BIS (São Gabriel da Cachoeira-AM)	1º PEF	Iauaretê (São Gabriel da Cachoeira-AM)	00:55	12	0
Cmdo Fron Rio Negro / 5º BIS (São Gabriel da Cachoeira-AM)	7º PEF	Tunuí (São Gabriel da Cachoeira-AM)	00:45	48	0
Cmdo Fron Solimões / 8º BIS (Tabatinga-AM)	4º PEF	Estirão do Equador (Atalaia do Norte-AM)	00:40	72	0
Cmdo Fron Solimões / 8º BIS (Tabatinga-AM)	2º PEF	Ipiranga (Santo Antônio do Içá-AM)	00:35	120	0
Cmdo Fron Juruá / 61º BIS (Cruzeiro do Sul-AC)	DEF	Marechal Thaumaturgo-AC	00:35	72	0
Cmdo Fron Rio Negro / 5º BIS (São Gabriel da Cachoeira-AM)	4º PEF	Cucuí (São Gabriel da Cachoeira-AM)	00:35	24	0

OM	UNIDAD DE FRONTERIZA	LOCALIZACIÓN	Tiempo de viaje (h)		
			Aéreo	Fluvial	Terrestre
Cmdo Fron Rio Negro / 5º BIS (São Gabriel da Cachoeira-AM)	5º PEF	Maturacá (Santa Isabel do Rio Negro-AM)	00:30	14	0
Cmdo Fron Juruá/ 61º BIS (Cruzeiro do Sul-AC)	DEF	São Salvador (Mâncio Lima-AC)	-	24	0
Cmdo Fron Amapá/ 34º BIS (Macapá-AP)	DEF	Vila Brasil (Oiapoque-AP)	-	5	0
Cmdo Fron Amapá/ 34º BIS (Macapá-AP)	1ª CEF	Clevelândia do Norte (Oiapoque-AP)	01:30	0	14
Cmdo Fron Rondônia / 6º BIS (Guajará Mirim-RO)	1º PEF	Príncipe da Beira (Costa Marques-RO)	01:25	12	11
Cmdo Fron Roraima / 7º BIS (Boa Vista-RR)	6º PEF	Uiramutã-RR	00:45	0	6,5
Cmdo Fron Acre / 4º BIS (Rio Branco-AC)	2º PEF	Assis Brasil-AC	00:45	0	5,5
Cmdo Fron Roraima / 7º BIS (Boa Vista-RR)	3º PEF	Pacaraima-RR (Marco BV-8)	00:40	0	5
Cmdo Fron Roraima / 7º BIS (Boa Vista-RR)	2º PEF	Normandia-RR	00:35	0	3
Cmdo Fron Roraima / 7º BIS (Boa Vista-RR)	1º PEF	Bonfim-RR	00:25	0	2
Cmdo Fron Acre / 4º BIS (Rio Branco-AC)	CEF / 1º PEF	Epitaciolândia-AC	-	0	3,5
Cmdo Fron Acre / 4º BIS (Rio Branco-AC)	3º PEF	Plácido de Castro-AC	-	0	2

Fuente: Autor (2021).

La primera distorsión que se puede observar en la tabla anterior se refiere a la PEF de Santa Rosa do Purus, 6º en el ranking de prioridades. Aunque es posible reabastecer el Pelotón por medio del río modal, utilizando, Primero, la BR-364, desde Río Branco hasta Manoel Urbano, en un viaje de 4 horas, y luego subiendo el río Purus, en otros 12 días de viaje, esta ruta no se utiliza habitualmente, excepto en situaciones excepcionales para el transporte de grandes volúmenes de material, como ha sido el caso adoptado por el 7º BEC en el año 2021 para la reconstrucción del aeródromo.

La segunda distorsión proviene de Marechal Thaumaturgo, 14º en el ranking, una localidad dotada de infraestructura aeroportuaria, pero en un estado tan precario que la FAB dejó de operar en el aeródromo hace unos años y la propia ANAC la excluyó del registro del aeródromo, de acuerdo con la Ordenanza N°.3480, de 26 de noviembre de 2020 (AGENCIA NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL, 2020).

São Salvador y Vila Brasil aparecen, respectivamente, en las posiciones 17 y 18, aunque no están equipados con aeródromos que permitan su suministro. En el caso de Vila Brasil, esta necesidad se explica relativamente bien por el esfuerzo interministerial realizado para permitir a la FAB utilizar el aeródromo de camopi en la Guayana Francesa, como se informa en el capítulo 3 de este trabajo.

También hay que considerar la cuestión de las intervenciones realizadas en los últimos años en estos aeródromos. Ecuador, por ejemplo, 12º puesto en las prioridades para recibir inversiones, debería ver terminada su pista de aterrizaje y despegue en este año de 2021. Debido a que está hecho completamente de hormigón, se estima que durará aproximadamente 50 años para esta infraestructura.

A excepción de la realización de pequeños mantenimientos periódicos, como la revitalización de la señalización horizontal, la sustitución del sellador entre las losas de hormigón, el sellado de cualquier grieta que pueda surgir, entre otros de menor magnitud, no se habla de mayores inversiones en Ecuador tramo antes del año 2071, por lo que este aeródromo ya no tendría mayor prioridad.

Partiendo de la premisa de que existen varios tipos de pavimento en aeródromos que cumplen con el PEF / DEF / CEF, se adoptaron los siguientes parámetros de vida útil máxima, de acuerdo con la adaptación de la literatura especializada (MACEDO, 2005):

- Hormigón de cemento Portland (HCP): 50 años
- Hormigón bituminoso (HB): 20 años
- Tratamiento superficial bituminoso doble (TSBD): 10 años
- Tratamiento superficial bituminoso simple (TSBS): 10 años
- Tierra, grava, piçarra o hierba: 5 años

La vida útil máxima de tierra, grava, grava o pistas de hierba se estimó en la mitad de la vida útil de los tratamientos superficiales, debido a la ausencia de datos sobre la durabilidad de estos tipos de recubrimientos.

Se recogieron los datos del año de finalización de cada una de las obras de implantación o recuperación del aeródromo con el fin de poder estimar la necesidad de intervención. En los casos en que no fue posible determinar el año de finalización, se adoptó el año 2021 para evitar asignaciones innecesarias de recursos.

En este caso, se repitieron los mismos seis pasos adoptados anteriormente, con la única diferencia de que, después del Paso 3, se incluyó la clasificación, en orden ascendente, de la necesidad de intervención. Las localidades que no tienen aeródromo (São Salvador, Vila Brasil, Epitaciolândia y Plácido De Castro) fueron canceladas en este sentido.

Tiriós, por ejemplo, que se encontraba en el 1º lugar del ranking, debido a que tenía el tiempo de vuelo más largo para llegar al PEF, al no tener otros modos de transporte que el aéreo, tuvo su pista de asfalto (CBUQ) ampliada y recuperada en 2009.

Considerando, por tanto, una vida útil máxima de 20 años, no serán necesarias más intervenciones en esa localidad antes de 2029, por lo que Tiriós deja de tener la máxima prioridad.

Iauaretê, que está actualmente en construcción y se espera que se complete en 2023, con su pista reconstruida completamente en concreto, no requerirá más cuidados hasta 2073, y por lo tanto debería perder prioridad.

Al investigar los accidentes e incidentes de aviación ocurridos en esos lugares, donde la infraestructura ha sido un factor contribuyente, se comprende que es necesario asignar mayor prioridad a los aeródromos donde las condiciones de operación se han vuelto marginales, hasta el punto de poner en peligro la seguridad de las operaciones aéreas y, en consecuencia, vidas humanas.

Dos aparentes excepciones a la regla fueron los incidentes ocurridos en Vila Bittencourt e Ipiranga en 2011, en los que el neumático principal se reventó en el momento del aterrizaje. Debido a que no hubo daños importantes, estos incidentes no fueron investigados y, en consecuencia, no tienen un informe final. Sin embargo, se puede suponer que la infraestructura aeroportuaria no fue un factor contribuyente, ya que ambas pistas habían sido reconstruidas en concreto en el año 2008.

Por lo tanto, estos dos incidentes fueron ignorados para no interferir indebidamente en el uso de esta variable.

Incluso con la adopción de estas nuevas variables (necesidad de intervención, accidentes e incidentes aeronáuticos), los destacamentos de São Salvador y Vila Brasil permanecieron con baja prioridad, porque no había criterio que priorizara ubicaciones no atendidas por aeródromos.

Por lo tanto, era necesario informar sobre la viabilidad de utilizar el air modal para el reabastecimiento de estos DEF, así como estimar un período para el inicio de las obras, el equivalente a la necesidad de intervención para aeródromos ya consolidados.

**Cuadro 2 – Clasificación de las unidades militares fronterizas según la prioridad para recibir inversiones en infraestructura aeroportuaria.**

Prior.	Localización	Tempo de viaje (h)			Tipo de suelo de Pista*	Necesidad Intervención	Accidentes e Incidentes
		Aéreo	Fluvial	Terrestre			
1	Surucucu	01:10	0	0	TSBS	2021	7
2	Querari	01:15	0	0	TSBD	2007	2
3	São Joaquim	01:10	0	0	TSBD	2000	0
4	Auaris	01:35	0	0	TSBD	2009	0
5	Santa Rosa do Purus	01:00	292	0	TSBD	2021	0
6	Tiriós	02:05	0	0	HB	2029	0
7	Pari-Cachoeira	01:05	48	0	TIER	1994	1
8	Cucuí	00:35	24	0	TSBD	1998	0
9	Maturacá	00:30	14	0	TSBD	2008	0
10	Tunuí	00:45	48	0	TIER	2010	0
11	Marechal Thaumaturgo	00:35	72	0	GRV	2026	0

Prior.	Localización	Tempo de viaje (h)			Tipo de suelo de Pista*	Necessidade Intervención	Accidentes e Incidentes
		Aéreo	Fluvial	Terrestre			
12	São Salvador	-	24	0	-	2050	-
13	Vila Brasil	-	5	0	-	2053	-
14	Vila Bittencourt	01:10	120	0	HCP	2058	1
15	Ipiranga	00:35	120	0	HCP	2058	1
16	Palmeiras do Javari	01:10	192	0	HCP	2062	0
17	Estirão do Equador	00:40	72	0	HCP	2071	0
18	Iauaretê	00:55	12	0	HCP	2073	0
19	Bonfim	00:25	0	2	PIÇ	2026	1
20	Pacaraima	00:40	0	5	HB	2009	0
21	Assis Brasil	00:45	0	5,5	HB	2023	0
22	Príncipe da Beira	01:25	12	11	HIERBA	2026	0
23	Uiramutã	00:45	0	6,5	PIÇ	2026	0
24	Normandia	00:35	0	3	TIER	2026	0
25	Clevelandia do Norte	01:30	0	14	HB	2028	0
26	Epitaciolândia	-	0	3,5	-	-	-
27	Plácido de Castro	-	0	2	-	-	-

Fuente: Autor (2021).

Nota: HB (Hormigón Bituminoso); HCP (Hormigón de cemento Portland); HIERBA (Hierba); GRV (Grava); PIÇ (Piçarra); TIER (Tierra); TSBD (Tratamiento Superficial Bituminoso Doble); TSBS (Tratamiento Superficial Bituminoso Simple).

La cantidad de accidentes e incidentes de aviación que ocurrieron en Surucucu entre los años 2010 y 2020 despierta atención y, de alguna manera, justifica la ocupación del primer lugar en el nuevo ranking de inversiones propuesto.

Para comprender mejor la situación de este aeródromo, realizaremos un estudio de caso con algunos datos recopilados localmente.

## 5 Estudio de caso

El 27 de febrero de 2016, alrededor de las 13: 30h, hora local, el avión FAB 2808, Un C-105 Amazonas, al hacer la aproximación a la Pista 30 de SWUQ (Surucucu), realizó el toque ante la cabecera, causando la recolección del tren de aterrizaje principal, con la consiguiente salida a la derecha de los límites de la pista.

Figura 3 – FAB 2808 accidentado en SWUQ



Fuente: Marcelo Marques, do G1 RR.

En consecuencia, el Centro de Investigación y Prevención de accidentes Aeronáuticos (CENIPA) recomendó suspender la operación de este tipo de aeronaves en el aeródromo de Surucucu hasta que se realicen nuevos estudios sobre la operación del C-105 en esa localidad, o hasta que se establezcan procedimientos que eliminen o al menos mitiguen los efectos de los riesgos involucrados.

Hay pocas opciones para llegar a Surucucu. Las carreteras no existen. El río Mucajá, el más cercano al sitio, tiene rápidos bastante intensos, que restringen la navegación de embarcaciones más grandes. Sus aguas no bañan al pelotón fronterizo Especial que allí se encuentra, porque los separan unos cinco kilómetros en medio del bosque.

Según el Manual de rutas aéreas (ROTAER), la pista de la localidad, código ICAO SWUQ, tiene 1080 metros de largo por 30 metros de ancho, con revestimiento asfáltico (Brasil, 2021a).

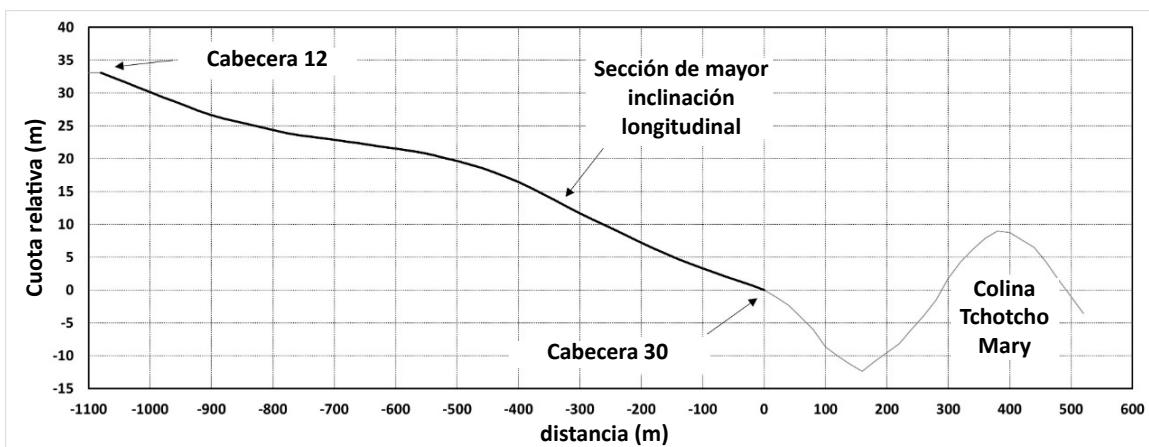
Lo que ROTAER no reporta es que la pendiente longitudinal de la pista de surucucu excede la tolerancia máxima permitida por el Reglamento Brasileño de Aviación Civil (RBAC) 154, que es del 2% donde el código de pista es 1 o 2, como es el caso en cuestión (Agencia Nacional de Aviación Civil, 2019).

En el caso de Surucucu, el desnivel máximo en el eje de la pista de aterrizaje y despegue (PPD) es de 33,09 metros, lo que nos da una pendiente longitudinal del 3,06%.

Sin embargo, el mismo RBAC 154, en su apéndice G, punto G. 4 (a) (2), informa que la pendiente longitudinal a lo largo de cualquier tramo de un PPD, no debe exceder del 2% cuando el número de código es 1 o 2.

Información obtenida a través del Informe Técnico del levantamiento topográfico Nº RR004. 52-NC.RT001, de agosto de 2019, señala que, a pesar de que la pendiente de la pista en su conjunto es del 3,06%, hay tramos aún más críticos, como los que van de 300 a 350 metros, a partir del promontorio 30, donde la pendiente supera el doble del máximo permitido, alcanzando el 4,95% (Brasil, 2019).

Gráfico 1 – Perfil longitudinal de la pista de Surucucu.



Fuente: Autor (2021).

Además de esta condición, que es bastante crítica, todavía hay una colina cerca de la cabeza de la cabeza 30, llamado "Tchotcho Mary", eso viola la rampa de aproximación, induciendo a los pilotos a acercarse en una trayectoria más pronunciada de lo recomendado.

Debido a las características del relieve y el gradiente de pendiente de la Pista, todos los aterrizajes se realizan en la dirección de la cabecera 30 y todos los despegues utilizan la cabecera 12.

Las pistas con una longitud menor o igual a 1.500 metros se consideran cortas para el C-105 y, para operar en estas condiciones, hay algunos procedimientos específicos como: reducción del peso máximo de operación, aproximación estabilizada, rampa inferior a lo normal y uso máximo de frenos y motores de reversa durante el aterrizaje, entre otros.

La rampa más baja de lo normal se utiliza para favorecer el toque al inicio de la pista y para aprovechar al máximo su extensión para el frenado de la aeronave, contribuyendo también al mantenimiento de una menor relación de descenso.

La presencia de una colina cerca de la cabecera de la pista en Surucucu induce a los pilotos a variar la proporción de descenso, por lo que es difícil mantener un enfoque totalmente estabilizado.

El uso máximo de los frenos y el reverso, a su vez, contribuye a la ruptura de la capa de asfalto, que, en el caso de Surucucu, es solo un tratamiento superficial simple.

Las condiciones de funcionamiento de la pista, asociadas al tipo de pavimento, provocan la necesidad de intervenciones constantes del tipo tapa-buraco, lo que, a su vez, promueve cada vez más ondulaciones e irregularidades en la pista, disminuyendo el confort de rodadura, generando esfuerzos adicionales en el tren de aterrizaje de la aeronave y, en consecuencia, perjudicando el frenado.

La última intervención importante en Surucucu fue realizada por la Comisión de Aeropuertos de la región amazónica (COMARA) en 2011, cuando se realizó la recogida del tren de aterrizaje principal derecho de un C-105 en la localidad y se llevó a cabo la sustitución de toda la superficie de la pista, debido a la existencia de numerosos agujeros que causaron el desprendimiento de fragmentos.

Las máquinas e implementos utilizados por COMARA en este trabajo todavía se pueden ver en Surucucu, como rodillos vibradores, tractores de ruedas, un tractor de cadenas, un cargador, una niveladora, entre otros.

Las dificultades logísticas del transporte imponen unos costes tan elevados que, en este caso, no justifican la retirada del equipo, que puede volver a exigirse en un futuro previsible.

Entre 2016 y 2019, período en el que se suspendieron las operaciones del C-105 en Surucucu, la Fuerza Aérea Brasileña, a través del Instituto de Investigación y pruebas de vuelo (IPEV) y el Instituto de Desarrollo y Coordinación Industrial (IF), desarrolló y aprobó un suplemento operativo específico para la operación del C-105 en SWUQ.

Poseedor del perfil de vuelo de este suplemento, el Centro de Computación Aeronáutica de São José dos Campos (CCA-SJ) ha desarrollado un entorno de simulación virtual para permitir el entrenamiento de las tripulaciones del C-105.

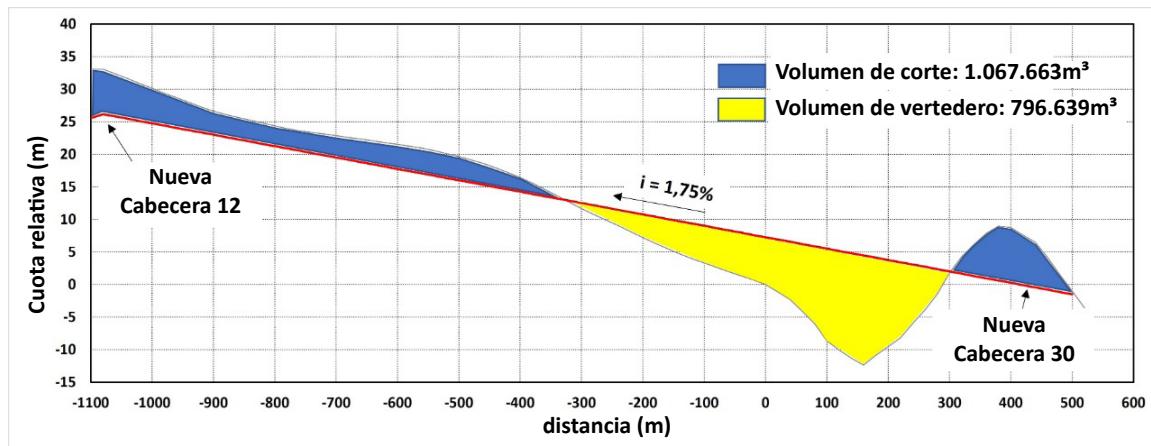
Paralelamente, el Departamento de Control del espacio aéreo (DECEA), con el apoyo de COMARA, instaló en Surucucu un equipo llamado APAPI, o Indicador de trayectoria de Aproximación de Precisión Simplificada, con el fin de proporcionar a los pilotos indicaciones visuales de la rampa de aproximación ideal para el aterrizaje.

Todas estas iniciativas ciertamente han mitigado los riesgos que implica la operación del C-105 en Surucucu, que, a pesar de ser complejo y con mayor riesgo que una operación convencional de aterrizaje y despegue, se consideró factible en un contexto de operación especial con riesgo conocido y controlado.

Dado que los riesgos no se han eliminado, se considera muy conveniente, si hay disponibilidad presupuestaria, promover nuevas inversiones en infraestructura aeroportuaria, ya que la pendiente longitudinal del PPD sigue siendo superior al máximo del 2% previsto en el RBAC 154.

La propuesta de Surucucu, por lo tanto, va en la dirección de realizar una intervención a gran escala, corrigiendo la pendiente longitudinal, para bajarla a valores inferiores al 2%, y, al mismo tiempo, ampliarla de los actuales 1080 a 1500 metros de longitud.

Gráfico 2 – Corrección propuesta de la pendiente longitudinal del SWUQ.



Fuente: Autor (2019).

La intención, como se puede ver en el análisis de la figura anterior, es hacer dos cortes en el suelo: uno en la parte más alta de la pista, reduciendo la altura del cabecero 12 en aproximadamente 7,5 metros, y otro en la cima del morro Tchotcho Mary, que pasaría a formar parte de la pista. En paralelo, aterrizar el área entre la cabecera 30 y el morro, a una altura máxima de 16,8 metros.

El volumen de corte es ligeramente superior al del vertedero, y la distancia media de transporte del material a excavar es inferior a un kilómetro.

Las dos mayores dificultades previstas fueron caer, en primer lugar, en el transporte de grandes equipos a Surucucu, así como en la canalización de un tramo de 300 metros del Arroyo Surucucu, que pasa entre el promontorio 30 de la pista y el morro Tchotcho Mary.

En 2011, COMARA desmanteló máquinas más grandes, como una motoniveladora, cuyo peso total era de 14.371 kg, para transportarla desde la C-105 de Boa Vista a Surucucu. Tomó cuatro viajes de C-105, así como un traslado de Blackhawk para tomar la cabina de la niveladora como carga externa, debido a que sus dimensiones no permitían el embarque en el compartimiento interno del C-105.

Esta vez, sin embargo, la propuesta va en la dirección de adquirir equipos específicos para el trabajo de Surucucu, como excavadoras y camiones de cangilones, para que la empresa ganadora de la licitación entregue los equipos ya desmontados, en dimensiones compatibles con la capacidad de carga del C-105 o el Blackhawk, y los vuelva a ensamblar cuando lleguen a Surucucu, siendo la FAB la única responsable del transporte de los diversos componentes.

Una condición límite a ser adoptada durante una obra de esta magnitud en Surucucu es que la pista continúe permitiendo la operación de aeronaves más pequeñas, como la Caravana C-98, ya que esta seguirá siendo la única manera de acceder a la localidad.

Dado que el C-98 opera a su máxima capacidad de carga en vías de 750 metros de largo, incluso sin pavimentar, esta condición de límite no impone limitaciones insuperables en la ejecución de la obra.

Otro factor importante a tener en cuenta durante la planificación ejecutiva de este trabajo se refiere al volumen de material a transportar, ya que el apoyo aéreo será fundamental y la cantidad de horas de vuelo requeridas no será despreciable. La estimación de horas de vuelo, por lo tanto, no solo debe formar parte del proyecto, sino ser aprobada por el Estado Mayor General de la aeronáutica con el fin de garantizar su servicio completo.

## 6 Recomendaciones

### 6.1 Administración del aeródromo

De acuerdo con la publicación auxiliar de rutas aéreas (ROTAER), el administrador del aeródromo es la "autoridad responsable de la administración del aeródromo y el correcto funcionamiento del Área de Maniobra" (Brasil, 2021a, P. 0.4-10).

ROTAER trae solo información sobre los administradores de aeródromos y helipuertos públicos, que pueden ser el gobierno estatal, INFRAERO, un Aeroclub, entre otros. La ausencia de cualquier indicación en esa publicación significa que el aeródromo o helipuerto público es administrado por el ayuntamiento.

Pero con respecto al uso del aeródromo, además del público, también se puede clasificar, según el mismo ROTAER, en:

**MILES - Militar:** aeródromo destinado, en principio, al uso de aeronaves militares.

**PRIV - Privado:** aeródromo civil, construido en un área de propiedad privada, para el uso de su propietario, cuya explotación comercial está vallada, y solo puede ser utilizado con su permiso.

**PRIV / PUB - Aeródromo privado abierto al tráfico público.**

**PUB - Público:** aeródromo civil, destinado al tráfico aéreo en general.

**PUB / MIL - Aeródromo público que cuenta con instalaciones militares del Comando Aeronáutico.**

**PUB / RESTO - Público restringido:** aeródromo civil, construido en un área de propiedad pública, para uso reservado al organismo público que lo tiene bajo su jurisdicción, cuya explotación comercial está prohibida, y solo puede ser utilizado con la autorización del organismo público respectivo (BRASIL, 2021a, P. 0.4-4, grifos do autor).

De los 27 pelotones y destacamentos fronterizos especiales que operan actualmente en la región amazónica, solo cuatro no tienen una pista de aterrizaje y despegue en sus cercanías.

De los 23 aeródromos existentes, por lo tanto, sólo dos son públicas, Ipiranga y Clevelândia do Norte, administradas, respectivamente, por las prefecturas municipales de Santo Antônio do Içá-AM y Oiapoque-AP; cuatro son militares, Tiriós, Príncipe da Beira, Estião do Equador e Iauaretê, administradas la primera por la Base Aérea de Belém, la segunda por el EB y las dos últimas por COMARA; diez son privados, nine of which are administered by FUNAI: São Joaquim, Cucuí, Querari, Pari-Cachoeira, Maturacá, Vila Bittencourt, Palmeiras do Javari, Auaris

and Surucucu, and one administered by the Department of roads of Acre (DERRACRE): Santa Rosa do Purus; and siete han perdido su aprobación cinco son administrados por las prefecturas municipales donde se encuentran: Uiramutá, Bonfim, Normandia, Pacaraima y Tunuí, y dos administrados por DERACRE: Marechal Thaumaturgo y Assis Brasil.

Prácticamente un tercio de estos 23 aeródromos tuvieron sus homologaciones revocadas por la Agencia Nacional de Aviación Civil (ANAC), debido a la existencia de incumplimientos no remediados por el administrador, quedando, por tanto, excluidos del Registro de aeródromos.

Una vez excluido del registro, el aeródromo, en tesis, está cerrado al tráfico aéreo. La operación de aeronaves civiles para apoyar y complementar el esfuerzo logístico en servicio a la HAP hace que esta actividad, por lo tanto, sea irregular, constituyendo una infracción prevista en el código aeronáutico brasileño, además de someter al operador a una cobertura no aseguradora en caso de un posible accidente o incidente.

Otro detalle interesante se refiere a la recaudación de fondos del Fondo Nacional de Aviación Civil (FNAC) para invertir en estos aeródromos. Una de las condiciones esenciales para que el aeródromo pueda recibir recursos de la FNAC es que esté incluido en el registro del aeródromo ANAC como aeródromo de tipo público.

Los aeródromos administrados por FUNAI son todos privados, ya que la entidad se caracteriza por ser una fundación pública que tiene personalidad jurídica de derecho privado.

En este sentido, se recomienda que el Ejército de Brasil lleve a cabo la gestión para hacerse cargo de la administración de los aeródromos que cumplen con el PEF, clasificándolos como de tipo público, con el fin de garantizar sus condiciones de homologación, así como para posibilitar la recaudación de fondos de la FNAC a través de la formalización de los términos de ejecución descentralizada con la Secretaría Nacional de Aviación Civil

## 6.2 Estaciones anemométricas

Cuando se trata del despliegue de una pista pionera, una de las principales preocupaciones del diseñador se refiere a la orientación de las pistas, ya que deben estar alineadas con la dirección de los vientos predominantes.

Cómo determinar, sin embargo, esta dirección?

Los estudiantes del profesor Wolney Ramos Ribeiro, quien enseñó la disciplina de movimiento de tierras en el Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA), entre los años de 1977 y 2003, y que previamente había acumulado una experiencia de 20 años construyendo pistas de aterrizaje en la región amazónica, solían escuchar de su maestro historias pintorescas sobre los métodos empíricos adoptados para determinar la dirección del viento.

En las décadas de 1950 a 1970, contaba el Prof. Wolney, el viento predominante se determinó observando una posible pendiente de los árboles o incluso consultando a las poblaciones indígenas locales.

Sin embargo, la situación actual es completamente diferente. Aunque el despliegue de pistas pioneras ya no es tan común, aunque todavía hay demanda para ello, el Anexo 14 de la ICAO, que se ocupa del diseño de aeródromos, recomienda que los datos del viento (dirección y velocidad) se recopilen durante un período mínimo de cinco años, con no menos de ocho obser-

vaciones diarias espaciadas por igual en el tiempo, es decir, cada tres horas (INTERNATIONAL CIVIL AVIATION ORGANIZATION, 2016, p. 3-2).

Esta recolección de datos ocurre a través del despliegue de un anemómetro o anemógrafo, instalado a una altura de 10.0 metros del suelo ( $\pm 1.0$  m), en un área libre de los efectos de perturbaciones del aire causadas por objetos cercanos, según lo recomendado por el Manual del Comando Aeronáutico que se ocupa de la instalación de estaciones meteorológicas de superficie y Altitud (Brasil, 2018a).

Para aclarar mejor lo que sería un área libre de objetos en las cercanías, el mismo Manual indica que las torres de los anemómetros mantengan la distancia horizontal mínima de diez veces la altura de los obstáculos existentes en los alrededores de la torre (Brasil, 2018a).

Considerando, por lo tanto, un terreno relativamente plano, en un área de bosque, con árboles que alcanzan la altura máxima de 20 metros, lo ideal sería que se abriera un claro circular, de 200 metros de radio, para que la estación anemométrica se instalara en el centro de este círculo.

Finalmente, se recomienda que se lleve a cabo la gestión para la instalación de estaciones anemométricas en el centro geométrico de las áreas donde se pretende desplegar nuevas pistas de aterrizaje y despegue, como Vila Brasil-AP, São Salvador-AC y cualquier otra localidad no dotada de infraestructura aeroportuaria, pero donde el Ejército Brasileño tiene la intención de desplegar una PEF en el futuro.

### **6.3 Manutención del aeródromo**

Algunos accidentes e incidentes de aviación se evitarían fácilmente si se adoptaran medidas sencillas de mantenimiento de los aeródromos.

El 13 de octubre de 2014, por ejemplo, el piloto de un avión C-105 Amazonas, después de aterrizar en Querari, trató de esquivar agujeros en el centro de la pista y terminó tocando la punta del ala izquierda en arbustos existentes en el lado de la pista.

Aunque el daño fue menor-solo la ruptura de la luz de navegación acrílico-este episodio se clasifica como un incidente aeronáutico y podría haber tenido consecuencias más graves, incluyendo la toma de la aeronave fuera de operación.

Otro incidente, esta vez en Surucucu el 26 de mayo de 2010, también involucró un avión Casa C-105 y se originó a partir de la presencia de un objeto extraño presente en la pista y el despegue.

Después del aterrizaje, durante la aplicación del reverso, una piedra golpeó la punta de una de las Palas de la hélice derecha del avión. El daño, una vez más, fue leve, pero implicó el reemplazo de esta pala.

Las piedras sueltas a lo largo de la pista, o cualquier otro objeto indebidamente presente en el entorno operativo del aeródromo, que tengan la capacidad de causar daños a la aeronave, se caracterizarán como FOD (Foreign Object Damage) y debe ser eliminado.

Una de las prácticas adoptadas en los aeródromos administrados por la Fuerza Aérea Brasileña consiste en tareas del tipo "Cata FOD", cuando el personal de la unidad se posiciona de manera perfilada a lo largo de la anchura de la pista y estacionamiento de aeronaves y camina de un

extremo a otro, recogiendo todos los objetos sueltos (principalmente piedras) que puedan causar daños a la aeronave.

Por lo tanto, la recomendación es que el personal de la PEF realice una cata de FOD semanalmente o al menos en la víspera del aterrizaje de la aeronave de la PAA.

Además de registrar el FOD y la eliminación de árboles y arbustos en el lado de la pista y la aproximación y el despegue, otra recomendación es para la mayoría de ustedes que tienen vallado alrededor del área de operación, es decir, que las pasarelas se mantengan cerradas para evitar la entrada de animales no destinados a animales y se compone de una inspección periódica alrededor del perímetro del aeropuerto, con el fin de garantizar la integridad de la valla.

#### **6.4 Sistema de Gestión de pavimentos**

La falta de un sistema adecuado de gestión de pavimentos para aeródromos que cumplan con el PEF impide programar el mantenimiento preventivo en estas pistas y despegues. Las intervenciones suelen realizarse cuando los pavimentos están en estado crítico, por lo que requieren intervenciones más pesadas como restauraciones o incluso la reconstrucción completa de la pista (CORDOVIL, 2010, p. 17).

La Fuerza Aérea Brasileña atendió esta necesidad en 2003, cuando se publicó la primera versión de ICA 85-10, que trata de la implementación de un sistema de gestión de aeródromos bajo el Comando Aeronáutico (Brasil, 2017).

Anualmente, el comando Aeronáutico emite un informe sobre el estado de conservación de la red de pavimentos aeroportuarios bajo su administración, buscando una priorización racional de las inversiones necesarias para la conservación y rehabilitación de estos pavimentos.

Mediante un seguimiento periódico, que en el caso de las pistas que soportan la PEF, debido a su bajo tráfico aéreo, podría realizarse cada tres años, sería posible obtener datos que indiquen el estado de los pavimentos, es decir, números que expresen los aspectos estructurales, funcionales, estéticos y de seguridad de la infraestructura aeroportuaria.

De esta manera, sería más fácil ofrecer el apoyo adecuado a las decisiones relativas al establecimiento de estrategias eficaces y económicas para proporcionar y mantener, a lo largo del tiempo, una red de pavimentos en condiciones operativas.

Por lo tanto, se recomienda que el EB adopte un sistema de gestión de pavimentos aeroportuarios para monitorear el estado de las pistas y despegues que sirven a las unidades fronterizas, proponiendo las intervenciones apropiadas en los momentos más apropiados.

#### **6.5 Actualización PDAIM**

El Comando Aeronáutico tiene un plan para el desarrollo de aeródromos de interés militar, más conocido por el acrónimo PDAIM, cuya última actualización data de 2005.

Según la publicación mencionada, los aeródromos de interés militar son todos aquellos aeródromos, ya sean civiles, compartidos o militares, capaces de apoyar a aeronaves civiles o militares dedicadas a acciones de interés militar (Brasil, 2005).

Entre los diversos criterios para la selección de aeródromos de interés militar, están aquellos que son de interés para los comandos de la Armada y el Ejército de Brasil.

La mayoría de los municipios donde se ubican las unidades fronterizas están contemplados en el mencionado plan. Sin embargo, debido a la activación de Nuevos destacamentos, después de la publicación de la última edición de la PDAIM, se recomienda que el Ejército Brasileño lleve a cabo la Gestión para incluir en la PDAIM otras localidades que considere de interés, como Vila Brasil, en el municipio de Oiapoque-AP.

Además de la inclusión de nuevas áreas de interés, también se recomienda llevar a cabo la gestión para que cada aeródromo esté equipado con un patio de estacionamiento de aeronaves con dimensiones mínimas de 130 x 80 metros, con el fin de permitir la operación simultánea y sin restricciones de dos aeronaves KC-390.

## 7 Conclusión

El presente trabajo propuso presentar y aplicar una serie de indicadores para clasificar los aeródromos en la Amazonía Legal que sirven a las comunidades civiles e indígenas duales, así como a las organizaciones militares fronterizas, ya sean pelotones, destacamentos o empresas fronterizas especiales, con el fin de establecer las prioridades adecuadas en la aplicación de inversiones en infraestructura aeroportuaria en beneficio del país.

Como hemos visto, hay un debate fructífero sobre las limitaciones y oportunidades de mejora en los diversos modos de transporte en la región amazónica (SANT'ANNA, 1998; THÉRY, 2005).

Se recogieron los datos utilizados en el suministro logístico de cada localidad, de acuerdo con los diversos modales disponibles, ya sean terrestres, fluviales o aéreos.

Los lugares que tenían opciones de reabastecimiento más restringidas y que estaban ubicados más lejos de sus centros de distribución recibieron la debida prioridad.

La información relativa a los tipos de pavimentos utilizados en cada uno de los aeródromos objeto de este estudio, su vida útil estimada, así como la fecha de finalización de las últimas intervenciones importantes en cada localidad sirvió como subvención para una propuesta de nuevas intervenciones en un horizonte temporal para los próximos 50 años.

En este orden, Surucucu, Querari, São Joaquim y Auaris fueron las vías que recibieron las más altas prioridades y, por lo tanto, merecen una atención especial por parte de las autoridades involucradas.

El primero de ellos, Surucucu, habiendo sido escenario de dos accidentes y cinco incidentes aeronáuticos en la última década, fue objeto de un estudio de caso, que señaló la necesidad de reconstrucción de la pista, con la corrección adecuada de su pendiente longitudinal.

Se formularon algunas recomendaciones para promover el desarrollo de la infraestructura aeroportuaria al servicio de las unidades militares fronterizas, así como para aumentar la seguridad de las operaciones aéreas en esos lugares.

El primero de ellos se refiere a la asunción, por parte del ejército brasileño, de la administración de los aeródromos que sirven a la PEF, la población circundante y las comunidades indígenas, con el fin de garantizar sus condiciones de homologación, así como para permitir la recaudación de fondos de la FNAC para su mantenimiento.

La segunda recomendación es llevar a cabo la gestión de la instalación de estaciones anemométricas en las zonas en las que se prevé desplegar nuevas pistas de aterrizaje y despegue, a fin de recoger datos sobre el viento, durante un período mínimo de cinco años, con el fin de definir la mejor dirección del eje de la pista.

La tercera recomendación es que si un procedimiento es un proyecto bastante simple, pero uno que traerá mayor seguridad a las operaciones del aire en esos aeropuertos, como la recolección periódica de escombros en la superficie de la carretera, la remoción de árboles y arbustos en el lado de la pista y la aproximación y despegue, así como para mantener un acceso a puertas cerradas a la zona de operaciones con el fin de evitar animales inadvertidos.

La cuarta y penúltima recomendación se refiere a la posibilidad de adoptar un sistema de gestión de pavimentos aeroportuarios, con el objetivo de monitorear el estado de conservación de las pistas de aterrizaje y despegue que sirven a las unidades fronterizas, proponiendo las intervenciones apropiadas en los momentos más oportunos.

Finalmente, se recomienda que el Ejército Brasileño lleve a cabo la Gestión para incluir la pista de Vila Brasil (a construir) en el Plan de Desarrollo de aeródromos de interés militar, así como proponer la ampliación de los estacionamientos de aeronaves a las dimensiones mínimas de 130 x 80 metros, con el objetivo de la operación simultánea e irrestricta de dos aeronaves KC-390.

Debido a la falta de datos disponibles sobre el estado de conservación de los carriles según el método PCI (Pavement Condition Index) y la presencia de obstáculos en los alrededores del aeródromo, una oportunidad para mejorar este trabajo se vislumbra a partir del relevamiento de esta información por parte de equipos técnicos, incluidos topógrafos y especialistas en pavimentos de aeropuertos.

Estas recomendaciones, si están bien planificadas y financiadas, pueden convertirse en acciones con resultados duales expresivos, tanto para el sector de defensa como para el apoyo y la calidad de vida de las comunidades en el cinturón fronterizo brasileño, ya que promoverían mejores condiciones de operación para la aviación civil y militar.

## Referencias

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL (Brasil). Projeto de aeródromos. **Regulamento brasileiro da aviação civil**: RBAC, nº 154, emenda nº 6. [Brasília, DF]: ANAC, 2019. Disponível en: <https://www.anac.gov.br/assuntos/legislacao/legislacao-1/boletim-de-pessoal/2019/37s1/anexo-i-rbac-no-154-emenda-06>. Accesado el: 17 nov. 2021.

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL (Brasil). Superintendência de Infraestrutura Aeroportuária. Gerência de Certificação e Segurança Operacional. Portaria nº 3480, de 26 de novembro de 2020. Exclui o Aeródromo Privado Marechal Thaumaturgo (AC) no cadastro de aeródromos. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 158, n. 240, p. 103, 16 dez. 2020. Disponível en: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-3.480-de-26-de-novembro-de-2020-294342630>. Accesado el: 18 nov. 2021.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Comando-Geral de Apoio. **Gerenciamento de aeródromos no Comando da Aeronáutica**: ICA 85-10. São Paulo, 2017.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Comissão de Aeroportos da Região Amazônica. **Relatório Técnico RR004.52-NC.RT001, reforma e ampliação do Aeródromo de Surucu-RR**: estudos e levantamentos topográficos. [S. l.: s. n.], ago. 2019.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Departamento de Controle do Espaço Aéreo. **Instalação de estações meteorológicas de superfície e de altitude**: MCA 101-1. Rio de Janeiro: [s. n.], 2018a.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Departamento de Controle do Espaço Aéreo. Instituto de Cartografia Aeronáutica. Gerenciamento de Informações Aeronáuticas. **Publicação auxiliar de rotas aéreas**: ROTAER. Rio de Janeiro: Comando da Aeronáutica, 2021a. Disponível en: [https://aisweb.decea.mil.br/downloads/rotaer/rotaer\\_completo.pdf](https://aisweb.decea.mil.br/downloads/rotaer/rotaer_completo.pdf). Accesado el: 5 abr. 2021.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. **Planejamento**: DCA 11-45: concepção estratégica força aérea 100. Brasília, DF: Comando da Aeronáutica, 2018b. Disponível en: [https://www.fab.mil.br/Download/arquivos/DCA%2011-45\\_Concepcao\\_Estrategica\\_Forca\\_Aerea\\_100.pdf](https://www.fab.mil.br/Download/arquivos/DCA%2011-45_Concepcao_Estrategica_Forca_Aerea_100.pdf). Accesado el: 18 nov. 2021.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. **Planejamento**: PCA 11-17: plano de desenvolvimento de aeródromos de interesse militar. Brasília, DF: Comando da Aeronáutica, 2005.

BRASIL. **Lei nº 7.565, de 19 de dezembro de 1986**. Dispõe sobre o Código Brasileiro de Aeronáutica. Brasília, DF: Presidência da República, 1986. Disponível en: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/laws/17565compiled.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/laws/17565compiled.htm). Accesado el: 12 oct. 2021.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria Especial de Saúde Indígena. **EDS, Renovatio e SESAI realizam mais de 2.300 atendimentos no DSEI Alto Rio Negro.** Brasília, DF: Secretaria Especial de Saúde Indígena, 17 set. 2021b. Disponível en: <https://saudeindigena1.websiteseseguro.com/coronavirus/viewNoticiaGeral.php?CodNot=8b64cef243>. Accesado el: 12 oct. 2021.

CORDOVIL, R. M. **Um programa de gerência de pavimentos para o Comando da Aeronáutica - estudo de caso:** Bases Aéreas da Região Sul. 2010. 127 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

FALCONI, V. **O verdadeiro poder:** práticas de gestão que conduzem a resultados revolucionários. 2 ed. Nova Lima: Falconi Consultores de Resultado, 2013.

FERREIRA, L. F. T.; FRANCHI, T. Os desafios às operações de logística na Amazônia: fricção no abastecimento de unidades de fronteira. **Revista Hoplos**, Niterói, v. 4 n. 6, p. 83-102, 2020. Disponível en: <https://periodicos.uff.br/hoplos/article/view/42752>. Accesado el: 16 nov. 2021.

FRANCHI, T. **Da conquista do inferno verde à proteção do paraíso tropical:** o discurso militar brasileiro sobre a Amazônia no século XX. 2013. 332 f. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Sustentável) – Centro de Desenvolvimento Sustentável, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2013.

HUBBARD, D. W. **Como mensurar qualquer coisa:** encontrando o valor do que é intangível nos negócios. Tradução de Ebréia de Castro Alves. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2015.

INTERNATIONAL CIVIL AVIATION ORGANIZATION. **Aerodromes:** volume I - aerodrome design and operations. 7th ed. [Montréal]: ICAO, July 2016. Annex 14 to the Convention on International Civil Aviation.

MACEDO, M. C. **Estudo para base técnica de um sistema de gerência de pavimentos para redes regionais de aeroportos.** 2005. 232 f. Tese (Doutorado em Engenharia) – Instituto Tecnológico de Aeronáutica, São Paulo, 2005.

MIRANDA, W. D. **Defesa e Exército na Amazônia Brasileira:** um estudo sobre a constituição dos Pelotões Especiais de Fronteira. 2012. 170 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Políticas) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Programa de Pós-Graduação em Ciências Políticas, Universidade Federal do Pará, Belém, 2012.

MORAES, J. de M. O Rio Oiapoque. **Revista Brasileira de Geografia**, Rio de Janeiro, ano 16, n. 1, p. 3-61, jan./mar. 1964. Disponível en: [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/monografias/GEBIS%20-%20RJ%20/RBG%201964%20v26\\_n1.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/monografias/GEBIS%20-%20RJ%20/RBG%201964%20v26_n1.pdf). Accesado el: 6 abr. 2021.

RODRIGUES, U. B. **Pelotões Especiais de Fronteira:** sua importância para vivificação das áreas fronteiriças e manutenção da integridade territorial. 2004. Dissertação (Mestrado) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2004.

SANT'ANNA, J. A. **Rede básica de transportes da Amazônia.** Brasília, DF: Ipea, jun. 1998. (Textos para discussão, n. 562). Disponível en: [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2404/1/td\\_0562.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2404/1/td_0562.pdf). Acesso em: 14 out. 2021.

SILVA, J. J. G. da. Logística e mobilização nacional na Amazônia Ocidental: reflexo para os Pelotões Especiais de Fronteira. **Caderno de Estudos Estratégicos de Logística e Mobilização Nacional**, Rio de Janeiro, n. 1, p. 51-75, 2007.

THÉRY, H. Situações da Amazônia no Brasil e no continente. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 19, n. 53, p. 37-49, 2005. Disponível en: <https://www.revistas.usp.br/eav/article/view/10045>. Accesado el: 14 oct. 2021.

# El Spin-In de la Comunicación Estratégica Organizacional para el Ejército Brasileño

*The Spin-In of Strategic Organizational Communication for the Brazilian Army*

**Resumen:** El Ejército Brasileño viene buscando perfeccionar su comunicación en una sociedad, cada vez más conectada y veloz en el trámite de las informaciones. Así, se busca identificar, en el medio civil, los conocimientos relativos a la planificación estratégica organizacional, los ambientes, tipos, teorías, definiciones, características, componentes, planificación, planes de la comunicación estratégica, marketing, *stakeholders*, e indicadores de desempeño para, a través de un proceso de spin-in, migrar al sector militar, en este caso específicamente al Ejército, identificando y sugiriendo su aplicabilidad para la Fuerza y la coherencia con la documentación existente.

**Palabras-clave:** Comunicación Estratégica. *Spin-in*. Organizacional. Ejército.

**Abstract:** The Brazilian Army has been seeking to improve its communication in a society, increasingly connected and fast in the process of information. Thus, it seeks to identify, in the civil environment, the knowledge related to organizational strategic planning, environments, types, theories, definitions, characteristics, components, planning, strategic communication plans, marketing, stakeholders, and performance indicators, in order to migrate to the military sector, spin-in process, in this case, specifically for the Army, identifying and suggesting its applicability to the Force and consistency with existing documentation.

**Keywords:** Strategic communication. Spin-in. Organizational. Army.

Alexandre Santana Moreira 

Ejército Brasileño. Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército.  
Rio de Janeiro, RJ, Brasil.  
alex\_smor@yahoo.com.br

André Luis Costa Pitangueira 

Ejército Brasileño. Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército.  
Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Recibido: 20 set. 2021

Aprobado: 29 nov. 2021

COLEÇÃO MEIRA MATTOS

ISSN on-line 2316-4891 / ISSN print 2316-4833

<http://ebrevistas.eb.mil.br/index.php/RMM/index>



Creative Commons  
Attribution Licence

## 1 Introducción

Los tiempos actuales nos presentan un ambiente en el cual la dimensión informacional ha asumido un papel de relevancia. Es en esta condición que las grandes instituciones y organizaciones fomentan la competición por el mercado en busca de clientes que contribuyan al logro de su misión y de sus objetivos estratégicos.

La gran conectividad de las personas, de forma dinámica y veloz, genera un gran volumen de informaciones que son propagadas por medio de sitios y de mecanismos interactivos, tornando la comunicación independiente de los medios tradicionales, dentro de un mundo VUCA<sup>1</sup> (MOREIRA, 2020).

Hay necesidad de establecer conexiones con la sociedad, formada por diversos públicos de interés, creando impresiones que generen credibilidad y legitimidad, contribuyendo para que los objetivos estratégicos de la organización sean alcanzados (REBELO; SOUSA; FAUSTINO, 2020).

Para ello, la comunicación debe estar fuertemente asociada al sistema de gestión de la organización y formar parte de su cultura organizacional (BUENO, 2005), siendo necesaria una planificación consistente y unificada, de modo a alinear, integrar y sincronizar las acciones, imágenes y mensajes de toda la organización.

La Comunicación Estratégica dejó de ser una actividad meramente sectorial y pasó a ser tratada en el más alto nivel de las organizaciones, el nivel estratégico. En ese contexto, en que técnicas y procesos están siendo importados del medio civil para desarrollar un andamiaje técnico científico para las ciencias militares y, por consiguiente, para el Ejército Brasileño, apuntando para la ocurrencia de un proceso de *Spin-in*<sup>2</sup>.

De lo anterior, este trabajo tiene como meta entender ese proceso de *Spin-in* que viene ocurriendo, así como sus beneficios para el crecimiento de la Comunicación Estratégica en el EB, utilizando como base el proyecto interdisciplinario de la ECUME sobre Comunicación Estratégica.

## 2. Comunicación Estratégica Organizacional

### 2.1. Planificación Estratégica de la Organización

El punto de partida para la planificación y realización de una Comunicación Estratégica de una institución es, sin duda, su Alta Administración. A ella le corresponde la definición de sus objetivos estratégicos, la elaboración de la misión institucional y la visualización de su visión de futuro, todo ello sostenido por los valores enumerados para la organización.

Se trata de un trabajo fundamental para la supervivencia de la institución o empresa pues se enfoca en el largo plazo, con una visión macro, en una situación idealizada como factible. Para ello, esta Administración debe tener una plena conciencia situacional basada en información confiable, enfocada en las necesidades del mercado en el que está insertada.

1 Los integrantes del US Army War College pasaron a utilizar el acrónimo VUCA para designar este mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo en sus estudios. (US Army Heritage and Education Center, 2019)

2 A través del proceso de *Spin-in* innovaciones originadas en el sector civil, después de convenientemente allí probadas, pasan a ser aplicadas con éxito en el sector militar. (DAGNINO, 2007, p. 202)

Una vez establecidas las estrategias y acciones a ser conducidas, estas deben ser comunicadas a sus colaboradores, de modo que todos puedan contribuir para el logro de los objetivos preestablecidos.

## 2.2. Ambientes de Comunicación

Actualmente, la población está expuesta a un inmenso volumen de información con una enorme cantidad de mensajes disponibles para las personas. Esto hace imposible el procesamiento completo de toda esta información. Así, gran parte de ellas son descartadas. Una manera de sobreponer tal situación es hacer que un mismo mensaje sea transmitido en cada uno de los canales de comunicación de la empresa. Con eso, el mensaje recibido de diversas fuentes tiene más probabilidad de ser visualizado, comprendido y fijado. La forma de organizar esto es subordinando la Comunicación Estratégica a la estrategia organizacional general de la empresa (TĂNĂSESCU et al., 2014).

Los mensajes se subordinan a los temas y se construyen con información precisa, para un público de interés específico, para crear los efectos deseados. Los mensajes están diseñados para construir una red de argumentos con las comunicaciones anteriores y futuras y con los temas para un momento, lugar, medio de difusión y público en particular. Su naturaleza flexible y más dinámica proporciona a los comunicadores y planificadores el espacio de maniobra en la perspectiva cognitiva del ambiente informacional para crear efectos más variados conforme la estrategia planificada.

Las redes sociales constituyen actualmente una realidad virtual y digital, apoyan la interoperabilidad entre sistemas, la personalización de este nuevo mundo y la compartición constante de informaciones, sin embargo, para su mejor utilización, se torna de vital importancia planificar estrategias consistentes para garantizar que las oportunidades y los desafíos de la revolución tecnológica sean aprovechados por las instituciones y por las entidades.

La calidad o la medición del éxito en las redes sociales de sitios con indicadores tales como likes, seguidores, número de visualizaciones, comparticiones y comentarios positivos o negativos es un recurso fundamental para la medición del retorno de las políticas de intervención y estrategias de empresas o gobiernos y de la necesaria adecuación a las expectativas de consumidores o usuarios.

Los medios sociales y digitales son agentes fundamentales de comunicación simultánea y multidireccional, en la compartición de contenidos y experiencias. Para su utilización es vital siempre planificar estrategias y / o tácticas de comunicación que demanden el networking social de forma a provocar el compromiso directo o indirecto de comunidades y consumidores.

Las redes sociales son también herramientas destacadas a nivel funcional, social y psicológico, del proceso decisivo, indicando que hay un valor que a ellas debe ser atribuido y gestionado de forma estratégica.

Siempre será fundamental diseñar estrategias y tácticas de comunicación que susciten el networking social, con el fin de provocar la participación directa o indirecta de comunidades y consumidores.

Prosiguiendo en el estudio del ambiente de la comunicación, hay que destacar el aumento de la ocurrencia de términos como “desinformación”, “fake news”, “posverdad” y otros, que vienen siendo abordados de forma genérica y por intermedio de acciones puntuales de manipulación de la verdad y propagación de la mentira y, a veces siendo detectadas y trabajadas como parte de una red compleja y muy bien planificada.

### 2.3. Tipos y teorías de la Comunicación

La comunicación entre el emisor (fuente emisora) y un receptor (destinatario) se realiza por medio de un vehículo, canal o medio transmisor, en el cual están sujetos a daños o interferencias, retroalimentándose continuamente. A este flujo de informaciones se le da el nombre de proceso comunicacional que puede ser de mano única (televisión o radio, por ejemplo) o en los dos sentidos (teléfono, radio, aplicación de mensajería, entre otros.).

Entre los tipos existentes, la Comunicación Institucional es aquella que posee foco informativo, de articulación y de posicionamiento de marca e imagen. Tiene como objetivo transmitir la cultura, la visión de futuro y los valores, así como presentar o divulgar la empresa/institución, agregando valor abstracto a quien sea destinatario de esa comunicación (mensaje).

Ya la Comunicación Mercadológica es la que estimula el consumo y, también, la participación con los productos generados en cada línea de acción o en cada proyecto. Presenta las características que diferencian y valoran su producto de los competidores del mercado, objetivando la fidelización de quien ya es consumidor de la marca y, también, la atracción de nuevos consumidores por medio de esa comunicación.

La Comunicación Interna es aquella que informa e involucra a los colaboradores y demás públicos de relación de cada proyecto. La transmisión del mensaje a través de toda la cadena jerárquica es el objetivo principal. Es por ella que las orientaciones, ideas y determinaciones de la Alta Administración alcanzan a todos los interesados en el proceso. Garantiza que todos trabajen en el mismo sentido. Esa comunicación es fundamental para el éxito de la empresa y debe siempre pautar los objetivos estratégicos de modo que las acciones y actitudes de todos siempre sean dirigidas para ello.

Quirke (1996) destaca que comunicadores internos necesitarán entender sobre los negocios de la institución, poseer conocimiento de mercado, de los productos y del perfil del público con que la empresa actúa, además de mostrar que la comunicación interna puede ser usada como una estrategia de negocios.

La Comunicación Integrada incluye, alinea e integra la comunicación externa, ya sea mercadológica o institucional, y la interna, con la meta de lograr los objetivos de la organización (MASSIE; ANDERSON, 2003) y crear una imagen positiva de confianza en la organización y construir relaciones a largo plazo (DUNCAN, 2002).

La Comunicación Integrada abarca a todas las partes interesadas, desde los empleados hasta los clientes, incluida la comunidad en la que opera la organización (STUART; SAROW; STUART, 2007). En ella los destinatarios del mensaje son públicos externos e internos (RISTINO, 2013).

La Comunicación Integrada es bidireccional. Hay interés en el diálogo con las partes interesadas (CHICCO; CHANDLER, 2002). Esta forma de comunicación permite recibir y enviar mensajes, a través de los cuales alinea la organización con los objetivos de los interesados (POLLACH et al., 2012).

Kick y Pereira (2011), afirman que la comunicación de una institución es el espejo de su cultura organizacional, debiendo estar en perfecto alineamiento con los objetivos de la empresa. Además, la comunicación organizacional será la responsable por la divulgación de la empresa/transparencia en la compartición de las informaciones en los niveles externo e interno. También llegaron a concluir que los factores organizacionales en estudio (estructura, liderazgo, cultura y comunicación) influyen en la implantación de la Planificación Estratégica de las empresas, de la misma forma que este último las influye.

## **2.4. Marketing**

Según Lima (2007, p. 39) “Marketing Mix es el conjunto de instrumentos de marketing [...] que la organización utiliza para alcanzar sus metas en el mercado objetivo”. Tales herramientas se presentan como las 4P de marketing: producto, precio, plaza (o distribución) y promoción.

Las definiciones actuales traen al mix hasta 3 puntos además de los anteriores, pero para efectos de este estudio, se acordó añadir apenas la 5<sup>a</sup> P: Personas, una vez que es enfoque del trabajo en desarrollo e impregna los cuatro aspectos anteriores.

Este concepto es importante en el contexto de la Comunicación Estratégica en la medida en que las “P” del marketing se identifican en la planificación estratégica de una institución.

Sobre el “marketing relacionado a la causa” ya fue transmitido en encuestas por internet que cerca del 77% de los brasileños esperan que las empresas/instituciones puedan colaborar más con la sociedad, o sea, vincular su marca a una causa noble y relevante. Sin embargo, se debe prestar atención a que esta causa no esté fuera del contexto del momento o tenga poca o ninguna conexión con su actividad finalista. Se deben evitar causas sociales delicadas o relativas a tragedias de gran commoción popular.

Sobre el “marketing relacionado con el propósito” se verifica que las marcas de instituciones guiadas por propósitos de relevancia y legítimos tienden a inspirar y atraer a sus públicos de interés con una mayor eficiencia.

Marketing digital son acciones de comunicación que las instituciones pueden utilizar por medio de internet, de la telefonía celular u otros medios digitales, para así divulgar, difundir y comercializar sus productos o servicios, conquistando nuevos clientes y mejorando su red de relaciones. Engloba las prácticas para promover productos o servicios mediante la utilización de canales de distribución electrónicos, para luego llegar a los públicos de interés rápidamente de forma relevante, personalizada y con más eficiencia.

Este tipo de marketing se traduce en acciones moldeadas para los medios digitales, de forma a conseguir, en esos canales, la misma eficiencia y eficacia del marketing directo y, simultáneamente, potenciar los efectos del marketing tradicional. En su operacionalización se utilizan normalmente canales, medios y herramientas digitales.

## 2.5. Definiciones de Comunicación Estratégica

En 2005, en referencia a la Gestión, Argenti, Howell e Beck (2005, p. 61) definieron la Comunicación Estratégica como “la comunicación alineada con la estrategia general de la empresa, con el fin de promover su posicionamiento”.

Dos años después, Hallahan et al. (2007, p. 4) afirmaron que la esencia de la Comunicación Estratégica es el hecho de “hacer avanzar deliberadamente la misión (de la organización)”.

En el complejo mundo contemporáneo, ciudadanos y organizaciones, insertados en un ambiente democrático, son sometidos, diariamente, a un inmenso volumen de informaciones, dentro del cual los medios se han convertido en actores principales.

En el actual contexto de la dimensión informacional, en ámbito global, principios y valores como la ética, la verdad, la argumentación precedida de reflexión idónea, entre otros, son aspectos que poco importan, frente a la búsqueda de la primacía de la información.

La comunicación organizacional es reconocida también como estratégica cuando involucra a todos los colaboradores, alcanzando siempre los mejores resultados, movilizando a través de la comunicación adecuada, en el momento adecuado y para el público de interés, contribuyendo de esa forma continuamente para el aprendizaje de cada colaborador en particular y del todo colectivo, procurando corresponder a los desafíos organizacionales de forma continuada (PEREIRA, 2014).

A los profesionales de la Comunicación Organizacional se les ha impuesto la necesidad no solo de equipar sus instituciones a ese nuevo ambiente: las herramientas tienen que ser adecuadas. Deben permitir: visibilidad; transparencia; presentar discurso relevante y coherente; y fortalecer la identidad de la institución.

En ese sentido, Moreira (2020) refuerza que es por intermedio de la planificación estratégica y de una gestión integrada de la Comunicación que se obtienen las condiciones ideales para definir las políticas, las directrices y las acciones que van a garantizar los resultados deseados y, además, se llega a alcanzar los objetivos definidos por la organización.

Para Pereira (2014), la Comunicación Estratégica consiste en un conjunto de acciones planificadas, bien definidas y estructuradas para que los objetivos de la organización sean atendidos. Esta comunicación resulta en cambios de actitudes y produce alteraciones en la composición de los miembros de la organización, orientándolos de forma que todos sus componentes se sientan motivados e integrados para que las metas sean alcanzadas. La comunicación involucra a la institución en su totalidad: directores, funcionarios, asociados, voluntarios, etc.

Algunas de las principales áreas de actuación de la Comunicación Estratégica están relacionadas a la identidad y a la cultura organizacional, que corresponde a la gestión de sus activos intangibles, pues la reputación de una organización depende cada vez menos del esfuerzo publicitario y cada vez más de la Comunicación Estratégica y su enfoque integral.

En otra definición se observa que las oportunidades se encuentran en el campo de la imagen, luego la Comunicación Estratégica está al servicio de la gestión de activos intangibles como la imagen, la reputación, la responsabilidad social corporativa y la marca entendida como marca empresa y no solamente marca producto.

Oliveira y Paula (2007) presentan los cinco componentes de la Comunicación Estratégica, cuales son el tratamiento procesal de la comunicación, la inserción en la cadena decisoria, la gestión de relaciones; el uso sistemático de planificación y monitoreo del proceso.

A nivel organizacional, la Comunicación Estratégica se desarrolla por la integración en seis áreas en las Organizaciones: en la gestión empresarial, en el marketing, en las relaciones públicas, en las tecnologías de comunicación, en las políticas de comunicaciones y en las campañas de marketing social e informacional (HALLAHAN et al., 2007).

Según Carrillo (2014), la Estrategia debe tener algunos puntos focales que son: la gestión de la comunicación; los *Stakeholders* (o públicos de interés); los modelos capaces de medir el beneficio de la Comunicación Estratégica (Indicadores); la demanda de nuevos profesionales; y la integración de la comunicación interna y externa.

A continuación y en posesión de todos los conceptos y definiciones anteriormente descritos, es posible presentar una definición para Comunicación Estratégica a nivel académico y organizacional, como un esfuerzo de la gestión de la comunicación realizada a largo plazo, en torno a una organización, para lograr que las relaciones con todos los públicos de interés vinculados a ella contribuyan, positivamente, a alcanzar los objetivos definidos en la visión estratégica global de la empresa. La persecución de tales objetivos pondrá en marcha un mecanismo de acciones tácticas que se desplegarán en planes de acción de comunicación, con una temporalidad definida, para alcanzar los objetivos definidos (MOREIRA, A. S. et al, 2021).

## 2.6. Stakeholders

Ladeira (2009, p. 26) define que los *stakeholders* o, en portugués, “parte interesada” o “intermedio”, se refiere a todas las partes involucradas en un proceso. Defiende, además, que una institución que pretende tener una existencia estable y duradera en el mundo actual, debe atender, simultáneamente, las necesidades de todos sus entes interesados.

Para que esto ocurra, las acciones estratégicas adoptadas deben resultar en un beneficio mayor que su costo total, por lo tanto, el término *stakeholders*, según Ladeira (2009), designa a todas las personas, instituciones o empresas que, de alguna manera, son influenciadas por las acciones de una de ellas.

Se verifica, entonces, la relación de dependencia entre la organización y sus dichos *stakeholders*, y que sufren variaciones dependiendo de los intereses relacionados. Ladeira (2009) afirma que posicionar a la empresa en el centro de la estrategia y mapear sus enlaces con los *stakeholders* de mayor relevancia contribuye a que se tenga una visión global, a fin de desarrollar comportamientos y competencias. Según él, tales iniciativas deben impregnar las llamadas “redes de relaciones” con los *stakeholders*. Esta teoría debe ser trabajada en conjunto con la planificación estratégica de la institución. La mayor alineación de estos dos marcos permite la producción de mejores resultados para las organizaciones.

Al alinear los objetivos de las organizaciones con las demandas de los *stakeholders*, la institución evidencia la preocupación en el cumplimiento de su misión, en el caso de las organizaciones públicas, o de los accionistas, en el caso de las empresas privadas.

## 2.7. Planificación y Plan de Comunicación Estratégica

En cuanto al concepto de la comunicación, no limitada solo como un proceso de transmisión de informaciones, Margarida Kunsch (2016, p. 90) nos instruye que “la comunicación en las organizaciones ejerce un poder expresivo y cada vez más crece su relevancia. De ahí la necesidad de ser pensada y planificada estratégicamente.”

En ese diapasón, Margarida Kunsch también resalta la dimensión estratégica de la Comunicación Organizacional que para ella “puede ser considerada bajo dos enfoques. El primero se basa en una visión más conservadora y racional, centrada en los resultados, y el segundo, en una perspectiva más compleja, que toma en cuenta la cuestión humanista y las incertidumbres y busca nuevas alternativas metodológicas para repensar y planificar la Comunicación Estratégica.”

Siendo así, resalta la importancia de que la planificación estratégica de comunicación sea fundamentada en análisis de escenarios, investigaciones y auditorías con conocimiento de la organización como un todo. Con la elaboración de un plan estratégico de comunicación que sea bien sistematizado y alineado con los principios organizacionales, el área de la comunicación va a dejar de tener una función meramente táctica e instrumental y pasa a ser considerada estratégica. Con eso, hará posible agregar valor a las organizaciones, combinando esfuerzos en el cumplimiento de su misión, en el logro de los objetivos globales y estratégicos, en la divulgación institucional de sus valores y en las acciones para alcanzar su ideario de visión de futuro en el contexto de una perspectiva de mundo, bajo la égida de los principios éticos (KUNSCH, 2016).

Para Kunsch (2008, p. 106-108), las organizaciones contemporáneas, de una forma general, necesitan buscar el equilibrio entre los propios intereses y los intereses de sus públicos. Para ello, es necesario planificar estratégicamente las acciones de comunicación organizacional para que se consoliden relaciones efectivas. “Este objetivo sólo será alcanzado mediante bases conceptuales, técnicas y medios específicos, debidamente seleccionados, e integrando todas las actividades comunicacionales”.

Para que la Comunicación Estratégica y sus componentes entren en vigor, dependen de un entorno organizacional específico. Según Bueno (2005, p. 16), esa comunicación ocurre solo en determinadas culturas y sistemas de gestión, porque depende de la perspectiva de la planificación de la administración estratégica. “Ella solo puede ser pensada, implantada y ejercida, si la organización adopta y practica la administración estratégica”.

Esta práctica consiste en un amplio conjunto de procesos, escenarios y planificaciones, que permiten a la organización lograr resultados positivos conforme sus objetivos, misión, valores, etc. a partir de la integración de las estrategias de la organización. Su práctica implica mayor flexibilidad en los procesos, cambios de actitudes de los integrantes de la organización e integración en los procesos y recursos buscando nuevas soluciones estratégicas que contribuirán con la adaptación de la organización a su ambiente (BUENO, 2005; KUNSCH, 2003, 2008).

Por lo tanto, cuando se trata de Comunicación Estratégica, hay que analizar si esos presupuestos presentados “están efectivamente presentes y si ellos definen, en su formulación, en su implementación y, sobre todo, en función de su vínculo con el proceso de gestión” (BUENO, 2005, p. 15) de la estrategia.

El proceso de Planificación Estratégica de la Comunicación presenta los siguientes pasos propuestos por Kunsch (2003):

**Cuadro 1 – Etapas del proceso de Planificación Estratégica de Comunicación (PEC)**

<b>Planificación Estratégica de Comunicación (PEC)</b>	
1. Investigación y Construcción de Diagnóstico Estratégico	a. Identificación de la Misión, de la Visión y los Valores
	b. Definición del negocio
	c. Análisis del Ambiente Externo, Sectorial e Interno
	d. Diagnóstico Estratégico de la Comunicación Organizacional
2. Planificación Estratégica de la Comunicación Organizacional	a. Definición de la Misión, de la Visión y de los Valores de la Comunicación
	b. Establecimiento de Objetivos y Metas
	c. Determinación de Objetivos y Metas
	d. Esbozo de Estrategias Generales
	e. Relación de los Proyectos y Programas Específicos
3. Gestión Estratégica de la Comunicación Organizacional	a. Divulgación del Plan
	b. Implementación
	c. Control de Acciones
	d. Evaluación de los Resultados

Fuente: Kunsch (2003).

La Comunicación Estratégica viene siendo considerada como actividad de gran relevancia en el contexto de las grandes empresas y, por este motivo, tales organizaciones poseen, a veces, una asesoría específica para tratar el asunto. Esta sección busca sistematizar sus acciones a través de un Plan Estratégico o una Política de Comunicación de la empresa.

Una Política de Comunicación nivela el entendimiento en cuanto al papel de comunicación de la organización; alinea directrices, métodos y premisas; orienta procesos y procedimientos; esclarece responsabilidades y dirige el foco y los medios permitiendo a las diferentes instancias organizacionales y a los diversos públicos de relación identificar y convivir bien con los caminos de interacción de la empresa.

## 2.8. Indicadores de Desempeño

El objetivo macro de las acciones de mejora en cualquier institución consistirá en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, enfocándose en el cumplimiento de la misión institucional y basándose en sus valores institucionales y en la visión de futuro.

En un mundo altamente competitivo que vivimos, se hace necesario poseer una conciencia situacional para poder dimensionar cómo la institución se encuentra en relación al mercado en el cual actúa. Para ello, la utilización de indicadores de desempeño es la herramienta adoptada para su medición.

Según Brasil (2016, p. 7) apud Association of Business Process Management Professionals (2013), indicador es la “medida dotada de significado sustantivo, que informa algo sobre un aspecto de la realidad. Se trata de una representación de forma simple o intuitiva de una métrica o medida para facilitar su interpretación cuando se compara con una referencia u objetivo”.

Para que estos indicadores de desempeño puedan tener su eficacia garantizada como herramienta para la gestión de la institución, se hace necesaria adoptar una sistemática que posea definición, planificación, evaluación y la implantación de acciones derivadas de análisis de los resultados alcanzados y medidos.

Cabe destacar, además, características esenciales para tales indicadores que serían la utilidad, representatividad, disponibilidad y rastreabilidad. Solo con tales características será posible realizar el montaje de la serie histórica que permitirá la verificación de la tendencia y de la consecución del objetivo.

Por último, también se destaca la importancia a ser dada al proceso de medición, que debe ser realizado por personal capacitado de modo a garantizar la pureza de los datos obtenidos preferiblemente en fuentes primarias, así como su correcto almacenamiento para verificación, validación y consulta en el futuro.

### **3 O Spin-in de la comunicación estratégica organizacional a la EB**

El aprovechamiento de las técnicas, procesos y conocimientos variados de la comunicación estratégica organizacional del medio civil por el medio militar, generará un efecto *spin-in* para el sector de la comunicación del Ejército Brasileño, contribuyendo de forma robusta, debido a la gran experiencia de los actores involucrados en el ramo y de los conocimientos consolidados a lo largo del tiempo.

A partir del análisis de los conceptos del medio organizacional, la comunicación adquiere importancia significativa para la creación de un ambiente favorable al logro de los objetivos estratégicos del Ejército Brasileño.

En la actualidad, la Comunicación Estratégica en el EB asume características propias, con protagonismo en el uso de los medios digitales, amplia y rápida propagación de narrativas, facilitada por la proyección y capilaridad de la Fuerza en ámbito nacional.

Para una mejor comprensión de la importancia de la Comunicación Estratégica, es necesario analizar las acciones de divulgación Institucional que la Fuerza ejecuta con la finalidad de obtener mayor transparencia, credibilidad y confianza para el desarrollo de sus estrategias.

La estrategia tiene predominio en el fortalecimiento proactivo de la imagen de la Fuerza, por medio de la presentación de la historia, de los valores y de las entregas del Ejército Brasileño, con penetración en el ideario de la población por intermedio de la utilización de los medios, en especial los medios digitales.

La Concepción Estratégica del Ejército, como parte de la cuarta fase de la Sistématica de Planificación del Estratégico del Ejército (SIPLEX), se constituye en un documento de gran valor y que presenta un basamento conceptual, fruto de varios estudios, análisis y evaluaciones, y que tiene como principal objetivo indicar cómo la Fuerza Terrestre debe ser empleada para cumplir su misión (BRASIL, 2014).

De esa forma, la Concepción Estratégica establece cómo la Fuerza Terrestre está organizada, articulada y preparada, estando apta para actuar en todo el territorio nacional, utilizándose de estrate-

gias de empleo basadas en la Doctrina Militar de Defensa, enfatizando las estrategias de la disuisión y de la presencia. La Estrategia de la Presencia, dirigida a las expresiones psicosocial y política, se basa en el desarrollo de la mentalidad de defensa y por la integración de la expresión militar a la sociedad, siendo este un punto de contacto con la Comunicación Estratégica, en la medida en que abre la posibilidad de difundir a la población brasileña la misión del Ejército, así como sus Objetivos Estratégicos (BRASIL, 2014).

Además, conforme a la Doctrina Militar Terrestre, las operaciones militares en amplio espectro poseen la premisa de una combinación, simultánea o sucesiva, de acciones ofensivas, defensivas y de cooperación y coordinación con agencias, en situación de guerra y de no guerra. Todas estas acciones se presentan como una ventana de oportunidad para el empleo de la Comunicación Estratégica, pues son situaciones en las que exigen respuestas firmes y claras de la Fuerza Terrestre para proporcionar eficiencia y eficacia de las operaciones (BRASIL, 2014).

En este sentido, el Centro de Comunicación Social del Ejército (CCOMSE), considerado por la Concepción Estratégica como un Órgano de Asistencia Directa e Inmediata (OADI) del Comandante del Ejército, tiene un papel de extrema importancia en la efectividad de la Comunicación Estratégica (BRASIL, 2014).

La Directiva del Comandante del Ejército 2021-2022 (BRASIL, 2021b), publicada en agosto de 2021, se presenta, en su introducción, como una actualización del mismo documento de 2019.

Así como en la versión anterior, hay destaque para los desafíos relacionados a la tecnología y al mundo “tecnológico, innovador y globalizado, donde el cambio sigue siendo la consigna y la escena contemporánea permanece compleja e incierta” (BRASIL, 2021b, p. 8). Eso demandará adaptación continua del Ejército Brasileño frente a las amenazas difusas y de naturalezas diversas que surgen en ese contexto.

Esta actualización presenta, como novedad en su estructura, la intención del Comandante del Ejército transcrita a continuación:

A minha intenção é intensificar as ações que tenham por objetivos a transformação e a modernização do Exército Brasileiro, para que esteja plenamente inserido e adequado à Era do Conhecimento, bem como fortalecer a dimensão humana da Força, em especial no que tange ao contínuo aprimoramento da capacitação profissional-militar, ao culto aos valores e às tradições e ao apoio à Família Militar, contribuindo, assim, com a solidez da coesão interna e com a disponibilidade de quadros altamente qualificados e motivados (BRASIL, 2021b, p. 13).

Continuando en el documento, se presentan a los lectores cuatro premisas – las mismas de la versión anterior – siendo la primera de ellas íntimamente conectada al tema de este trabajo:

- Fortalecimiento de la imagen del Ejército como institución de Estado, cohesionada e integrada a la sociedad.
- Capacitación técnica del militar para enfrentar los desafíos de la guerra moderna, fundamentada en los valores, en las tradiciones y en la ética militar.
- Continuidad del proceso de transformación y de racionalización del Ejército Brasileño.
- Mejora de la capacidad disuasoria, fundamentada en un alto nivel de preparación y en la incorporación de nuevas capacidades (BRASIL, 2021b, p. 16-19).

De un modo general, se percibe la alineación con los OEE y con la Sistemática de Planificación Estratégica del Ejército (SIPLEX) y, por consiguiente, su correlación con la Com Estrt de la Fuerza. Este entendimiento surge del hecho de que, para alcanzar los objetivos propuestos por la Directriz Cmt Ex, hay necesidad de comunicar estratégicamente sus premisas y directrices específicas, a fin de influenciar a todos los públicos de interés del EB (BRASIL, 2021b).

Es posible, también, correlacionar la Com Estrt con las Relaciones Institucionales y la Com Social. Hay directrices que abarcan tanto la coordinación e integración, como la medición de resultados de esas áreas, aspectos que pueden ser adaptados y adecuados a la realidad de la Comunicación Estratégica (BRASIL, 2020).

La compartición de las informaciones relacionadas al EB y su narrativa vigente, a través particularmente de medios sociales o aplicaciones de mensajería, deben ser disciplinados, conforme directrices establecidas por el Estado Mayor del Ejército (EME) (BRASIL, 2020).

Además, a criterio del Cmt Ex, podrá ser constituido un Gabinete ad hoc (Gab ad hoc), para estudiar y conducir crisis o temas institucionales relevantes y que la organización de la estructura de la Com Estrt no debe implicar la creación de cargos.

En este sentido, el Plan General de Comunicación Estratégica presenta la siguiente propuesta de estructuración:

- a. Gobernanza: ejercida por el Cmt Ex, asesorado por el EME.
- b. Órgano técnico-ejecutivo: Centro de Comunicación Social del Ejército (CCOM - SEx), responsable por la planificación, ejecución y coordinación de las acciones de Com Estrt, bajo orientación y evaluación del EME.
- c. Vectores: comandos militares de área (Cmdo Mil A), Órgano de Dirección Operativa (ODOp), órganos de dirección sectorial (ODS) y órganos de asistencia directa e inmediata (OADI), a través de las acciones de relaciones institucionales, de comunicación social y por el empleo de medios digitales.
- d. Gabinete ad hoc: compuesto por representantes de los órganos/comandos del EB con responsabilidades sobre el tema a ser gestionado. Será convocado por acto del Cmt Ex y tendrá carácter episódico, temporario y flexible (BRASIL, 2020, p. 47, subrayado del autor).

La Dimensión Humana de la Fuerza deberá, en todos los niveles, estar alineada, integrada y sincronizada a los grandes temas, de acuerdo con la narrativa estratégica establecida por el Cmt Ex. (BRASIL, 2020).

En la secuencia, es destacado que la Com Estrt debe pautarse por la alineación, integración y sincronización, además de la observancia de las siguientes premisas:

- alinear las narrativas establecidas para temas de relevancia estratégica con las narrativas definidas por el Comandante del Ejército (Cmt Ex);

- integrar los vehículos de comunicación utilizados por la Institución de modo que los temas por ellos diseminados estén coherentes con los Objetivos Estratégicos del Ejército (OEE) establecidos en el PEEx, sin que haya duplicación de esfuerzos o desencuentro de narrativas. Los OEE, de acuerdo con las directrices del Cmt Ex, sirven como orientación para la Com Estrt de la Fuerza; y
- sincronizar las narrativas en todos los niveles de la Institución, de tal forma que las acciones de Com Estrt sean divulgadas en el momento oportuno y estén interrelacionadas, a fin de producir el efecto sinérgico deseado (BRASIL, 2021a, p. 1).

En la búsqueda por el mayor alineamiento e integración de las acciones de Comunicación Estratégica, es necesario un abordaje estructural y cultural de implementación y de sistematización de ese importante proceso de nuestra Fuerza, fundamentadas en el monitoreo y en la evaluación de diversos indicadores.

A continuación, se presentan las orientaciones para la planificación y la ejecución de la Com Estrt en el ámbito del Ejército Brasileño, en los niveles institucional y operativo, donde podrán ser contempladas diversas etapas, con destaque para tener en cuenta las directrices del más alto escalón, para que sirva de referencia para el alineamiento de la narrativa en todos los niveles y escalones; construir narrativas con sus respectivas ideas-fuerza, en consonancia con las directrices y los objetivos establecidos; y establecer indicadores que servirán para balizar el desarrollo de la comunicación a lo largo de su ejecución (BRASIL, 2021a).

La Directriz Anual de Comunicación Estratégica destaca, además, algunos aspectos que pueden ser tenidos en cuenta para cada fase de la planificación: definir los públicos objetivo prioritarios, las instituciones y los *stakeholders* eventualmente necesarios, de acuerdo con el Plan de Relaciones Institucionales; definir los asuntos que deberán ser explorados a lo largo de la actividad; definir los asuntos que deberán ser evitados; definir el tipo de esfuerzo a ser emprendido, sea con destaque en el empleo de la fuerza o en las acciones subsidiarias, con base en el lema del Ejército Brasileño: Brazo Fuerte - Mano Amiga; y definir el perfil alto o bajo de la comunicación (BRASIL, 2021a).

Además, se presenta que la planificación y la ejecución de la Com Estrt deben ser balizados en el nivel institucional por los OEE, y en el nivel operativo debe ser guiado por el Estado Final Deseado de la operación (BRASIL, 2021a).

En las consideraciones finales de la Directriz, el Comandante del Ejército destaca que la sociedad brasileña siempre confirió a la Fuerza Terrestre un papel de destaque en la vida nacional. En el escenario contemporáneo, marcado por incertidumbres y rápidas transformaciones, la efectividad de la Com Estrt es fundamental para continuar fortaleciendo la imagen de la Institución. Por último, destaca la importancia del compromiso de cada integrante de la Fuerza, además del perfeccionamiento de la cohesión e integración con la sociedad brasileña (BRASIL, 2021a).

De esta forma, con base en los estudios realizados, el Ejército Brasileño busca adoptar un concepto de Comunicación Estratégica más amplio, conforme sigue:

La Comunicación Estratégica del EB es la unidad de acciones, palabras e imágenes en sintonía con su Misión, Visión, Valores y sus Objetivos Estratégicos, en la paz o en operaciones, de forma alineada, integrada y sincronizada, visando alcanzar sus públicos de interés, produciendo efectos de largo plazo (MOREIRA, A. S. et al, 2021, p. 353).

#### **4 Conclusión**

El presente trabajo tuvo por finalidad presentar de forma sucinta las principales enseñanzas recogidas del estudio realizado en el ambiente organizacional sobre el tema de la Comunicación Estratégica, siendo parte de un proyecto interdisciplinario solicitado por el Estado Mayor del Ejército, dentro de un proceso de *spin-in* para el sector militar.

Una de las enseñanzas recogidas indica la necesidad de una sincronización, una integración y un alineamiento de las acciones de comunicación estratégica con la misión y la estrategia del Ejército Brasileño.

La sincronización de la Comunicación Estratégica en el EB entendida como la ejecución de reuniones ad hoc y de las medidas establecidas en su referido plan, en el que establece las acciones y sus responsables.

La integración de la Comunicación Estratégica en el EB entendida con la finalidad de potenciar sus resultados, tomando por base un plan elaborado y aprobado por la Alta Administración de la institución. Esta es una actividad compleja y va a involucrar a todos sus colaboradores con el enfoque en los objetivos estratégicos establecidos.

El alineamiento de la Comunicación Estratégica en el EB entendida como la coordinación de los documentos, normas y directrices, dirigiendo las acciones para actividades integradas dentro de un objetivo general establecido por la Alta Administración.

De lo anterior, se visualiza la necesidad de estudiar la Comunicación Estratégica con profundidad, debido a la creciente evolución de los conceptos y prácticas en la sociedad, dejando clara la necesidad de una constante actualización, lo que se vuelve desafiador y abierto a nuevos estudios desde diferentes perspectivas.

## Referencias

- ARGENTI, P. A.; HOWELL, R. A; BECK, K. A. **The strategic communication imperative.** MIT Sloan Management Review, Cambridge, v. 46, n. 3, p. 61-67, Apr 2005.
- ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. **Guia para o gerenciamento de processos de negócio corpo comum de conhecimento.** Versão 3.0. Chicago: ABPMP, 2013. Disponible en: [http://ep.ifsp.edu.br/images/conteudo/documentos/biblioteca/ABPMP\\_CBOK\\_Guide\\_Portuguese.pdf](http://ep.ifsp.edu.br/images/conteudo/documentos/biblioteca/ABPMP_CBOK_Guide_Portuguese.pdf). Accesado el: 1 nov. 2021.
- BRASIL. Exército. **Diretriz anual de comunicação estratégica 2021.** Brasília, DF: Exército, 2021a.
- BRASIL. Exército. **Diretriz do comandante do exército 2021-2022.** Brasília: Exército, 2021b. Disponible en: [https://4rm.eb.mil.br/arquivos/Links%20Uteis/2021/13.1%20DIRETRIZ%20CMT%20EB%202021-2022%20\(04%20AGO%2021\)%20-%20livreto.pdf](https://4rm.eb.mil.br/arquivos/Links%20Uteis/2021/13.1%20DIRETRIZ%20CMT%20EB%202021-2022%20(04%20AGO%2021)%20-%20livreto.pdf). Accesado el: 3 nov. 2021.
- BRASIL. Exército. **Concepção estratégica do exército.** Brasília. 2014.
- BRASIL. Exército. EB20-MT-11.003: **Gestão de Indicadores de Desempenho.** Brasília. 2016
- BRASIL. Ministério da Defesa. Portaria - C Ex nº 1.237 de 23 de novembro de 2020. **Aprova a Diretriz geral de comunicação estratégica no âmbito do exército.** Boletim do Exército, Brasília, DF, n. 48, p. 45-48, nov. 2020.
- BUENO, W.daC. **A comunicação empresarial estratégica: definindo os contornos de um conceito.** Conexão – Comunicação e Cultura, Caxias do Sul, v. 4, n. 7, p. 11-20, jan./jun. 2005. Disponible en: <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/view/146/137>. Accesado el: 30 abr. 2021.
- CARRILLO, M. V. **Comunicação estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais.** Comunicação e Sociedade, Braga, v. 26, p. 71-80, 2014. Disponible en: <https://revistacomsoc.pt/article/view/1146>. Accesado el: 1 nov. 2021.
- CHICCO G.; CHANDLER R. **Integrated communications:** Reaching in and out, Pharmaceutical CHARAN, R. **Desafio:** fazer acontecer, a disciplina de execução nos negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Negócio Editora, 2002.
- DAGNINO, R. P.; CAMPOS FILHO, L. A. N. **Análise sobre a viabilidade de revitalização da indústria de defesa brasileira.** BBR-Brazilian Business Review, Vitória, v. 4, n. 3, p. 191-207, set./dez. 2007.
- DUARTE, J. A. M. **Estratégia em Comunicação.** In: FÉLIX, J. (org.). Comunicação estratégica: a visão de 23 renomados autores de 5 países. Brasília: Rede Integrada, 2020. p. 219-289.

DUNCAN, T. R. **IMC: using advertising and promotion to build brands.** Boston: McGraw-Hill, 2002.

ESTRADA, R. J. S.; BRITO, I. G.; PASINI, M. P. B. **Comunicação do planejamento estratégico:** um estudo em uma indústria de bebidas. Revista Espáculos, Caracas, v. 34, n. 9, 2013. Disponible en: <https://www.revistaespacios.com/a13v34n09/13340913.html>. Accesado el: 2 nov. 2021.

HALLAHAN, K.; et al. **Defining strategic communication.** International Journal of Strategic Communication, [London], v. 1, n. 1, p. 3-35, 2007.

KICH, J. I. F.; PEREIRA, M. F. **A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico.** Cadernos EBAPE. BR, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, p. 1045-1065, dez. 2011. Disponible en: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/jFSwbjvrkHd9tn4fDkhVMkD/abstract/?lang=pt>. Accesado el: 2 nov. 2021.

KUNSCH, M. M. K. (org.). **Comunicação organizacional estratégica:** aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus Editorial, 2016.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** 4. ed. rev., ampl. e atual. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento estratégico da comunicação.** In: KUNSCH, M. M. K. (org.). Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008. p. 106-108.

LADEIRA, D. L. **Teoria dos stakeholders no contexto da governança corporativa: um estudo de caso.** 2009. 104 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2009. Disponible en: [http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/daniela\\_lopes\\_ladeira.pdf](http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/daniela_lopes_ladeira.pdf). Accesado el: 2 nov. 2021.

LIMA, M. F. et al. **Gestão de marketing.** 8. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

MASSIE, L.; ANDERSON, C. L. **Integrating communications: is the ideal achievable?** Corporate Communications, [s. l.], v. 8, n. 4, p. 223-228, 2003.

MOREIRA, A. S. et al. **A comunicação estratégica como vetor da consecução dos objetivos estratégicos do Exército.** Orientador: João Luiz de Araújo Lampert. 2021. Projeto Interdisciplinar (Especialização em Política, Estratégia e Alta Administração Militar) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2021.

MOREIRA, M. H. T. **O impacto das fake news nas estratégias de comunicação das organizações públicas brasileiras.** In: FÉLIX, J. (org.). Comunicação estratégica: a visão de 23 renomados autores de 5 países. Brasília: Rede Integrada, 2020. p. 390-411.

OLIVEIRA, I. de L.; PAULA, M. A. de. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

PEREIRA, M. J. de S. **Comunicação estratégica no contexto organizacional.** Revista Internacional de Ciências, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, p. 37-50, jul./dez. 2014. Disponible en: <http://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/ric/article/view/7480/10592>. Accesado el: 3 maio 2021.

POLLACH, I. et al. **The integration of CSR into corporate communication in large European companies.** Journal of Communication Management, [s. l.], v. 16, n. 2, p. 204-216, 2012.

QUIRKE, B. **Putting communication on management's agenda.** Journal of Communication Management, [s. l.], v. 1, n.1, p. 67-79, 1996.

REBELO, C. T.; SOUSA, J. P.; FAUSTINO, P. **Performance comunicativa e as redes sociais: a importância de estratégias que envolvam o usuário.** In: FÉLIX, J. (org.). Comunicação estratégica: a visão de 23 renomados autores de 5 países. Brasília: Rede Integrada, 2020. p. 319-331.

RISTINO, R. J. Integrated strategic communication: influencing and changing public opinion and behavior. North Charleston: CreateSpace Independent Publishing Platform, 2013.

STUART, B. E.; SAROW M. S.; STUART, L. **Integrated business communication:** in a global marketplace. Chinchester: John Wiley & Sons Ltd, 2007.

TĂNĂSESCU, D.; LUPU, M.-M.; PETRESCU, M. **Comunicarea integrată**, Ed. Bibliotheca, Târgoviște, 2014.

US Army Heritage and Education Center. **Who first originated the term VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity)?** USA: 2019. Disponible en: <https://usawc.libanswers.com/faq/84869>. Accesado el 11 jul. 2021.



# El impacto de las Empresas Militares Privadas en las Operaciones Militares

*The Impact of Private Military Companies in Military Operations*

**Resumo:** El propósito de este artículo es analizar el empleo de empresas militares privadas (EMPs) en operaciones militares y misiones de la ONU. Las EMPs operan en todo el mundo, encargados por gobiernos, agencias de inteligencia, industrias privadas, jefes militares, carteles de droga y grupos rebeldes para apoyar a sus fuerzas armadas e inversiones. Estas compañías comparten no solo objetivos corporativos similares, sino también un espíritu profesional; están en gran parte dirigidas por ex militares y también los emplean. La literatura existente confirma el hecho de que África es la mayor etapa de operación de las EMPs, junto con Irak y Afganistán (GWATTWA, 2016). Este fenómeno sigue siendo motivo de grave preocupación para las Fuerzas Armadas Nacionales, ya que la mayoría de los gobiernos siguen dependiendo de sus fuerzas militares para proteger sus fronteras e intereses vitales. Tradicionalmente, se ha sabido que la función militar es responsabilidad exclusiva del Estado; (SINGER, 2008) sin embargo, las EMPs continúan violando esta norma. El sistema internacional ha experimentado un cambio significativo desde el incidente del ataque terrorista en los Estados Unidos (EE. UU.) en septiembre de 2011, donde las EMPs se han convertido en elementos ampliamente aceptables de la guerra contra el Terrorismo (GT). Por lo tanto, este artículo analizará el uso de EMP en diferentes países, y analizará la tendencia y las legalidades involucradas. Finalmente, busca identificar, en la conclusión, medidas para frenar o minimizar las amenazas que plantean las EMPs a las fuerzas armadas y operaciones militares estatales.

**Palabras clave:** Empleo de empresas militares privadas (EMPs).

**Abstract:** The aim of this article is to analyse the employment of Private Military Companies (PMCs's) in military operations and UN missions. The PMCs's operate throughout the world, commissioned by governments, intelligence agencies, private industries, warlords, drug cartels and rebel groups to support their militaries and investments. These companies share not only similar corporate aims but also a professional ethos; they are largely run and staffed by ex-military personnel. The existing literature confirms the fact that Africa is the largest theatre of PMC's operation next to Iraq and Afghanistan (GWATTWA, 2016). This phenomenon continues to raise serious concerns to the national armed forces, as most governments are still reliant on their military forces to protect their borders and vital interests. Traditionally military function has been known to be the sole responsibility of the state; (SINGER, 2008) however, the PMCs are continuing to infringe on that mandate. The international system has undergone a significant change since the United States (US) terrorist attack incident in September 2011, where the PMC's has become broadly acceptable elements of the Global War on Terrorism (GWT). Therefore, this article will look into the employment of PMCs in different countries and analyse the trend and legalities involved. Finally, a conclusion will be drawn to identify measures to curb or minimise the threats posed by PMCs to state militaries and military operations.

**Keywords:** The employment of Private Military Companies (PMCs).

Percy Nyati 

Exército da África do Sul.

Pretoria, Gauteng, África do Sul

prcnyati@gmail.com

Recibido: 15 may. 2020

Aprobado: 22 jul. 2020

COLEÇÃO MEIRA MATTOS

ISSN on-line 2316-4891 / ISSN print 2316-4833

<http://ebrevistas.eb.mil.br/index.php/RMM/index>



Creative Commons  
Attribution Licence

## 1 Introducción

Las empresas militares privadas (EMPs) encarnan una industria que opera abiertamente en el mercado global, organizada a lo largo de líneas corporativas permanentes, y muestra signos de crecimiento en lugar de contracción, a veces creando un desafío para las operaciones militares. Recientemente, ha habido un aumento de la prominencia en la antigua profesión de las EMPs que operan en conflictos armados, puramente sobre la base del lucro. Por lo tanto, una definición de EMP es esencial para lograr una comprensión madura de este fenómeno moderno. Las EMPs son esencialmente organizaciones empresariales que comercializan servicios profesionales intrínsecamente vinculados a actividades militares y de guerra. Las funciones de las EMPs se dividen en tres tipos principales de actividad: apoyo al combate, apoyo militar y servicios de seguridad.

Además, las EMPs son organismos corporativos que se especializan en proporcionar habilidades militares, incluidas operaciones de combate, planificación estratégica, inteligencia, evaluación de riesgos, apoyo operativo, capacitación y habilidades técnicas. Los miembros de estas organizaciones son coloquialmente llamados "mercenarios", también conocidos por sus empresas como contratistas y / o expertos en seguridad, mientras que sus negocios son mientras que sus negocios son se considera que pertenece al sector de la seguridad privada.

A veces se les considera simples proveedores de servicios con recursos que operan en zonas de conflicto, lo que también puede ayudar cuando los gobiernos necesitan apoyo o servicios militares adicionales.

Esas empresas lograron formalizar la profesión históricamente conocida de mercenarios en contratistas privados, proporcionando servicios militares a estados y entidades no estatales a cambio de pago.

La guerra en Irak y Afganistán, así como la guerra contra el Terrorismo (GT), se pueden mencionar como uno de los ejemplos, donde los EMP se emplean ampliamente.

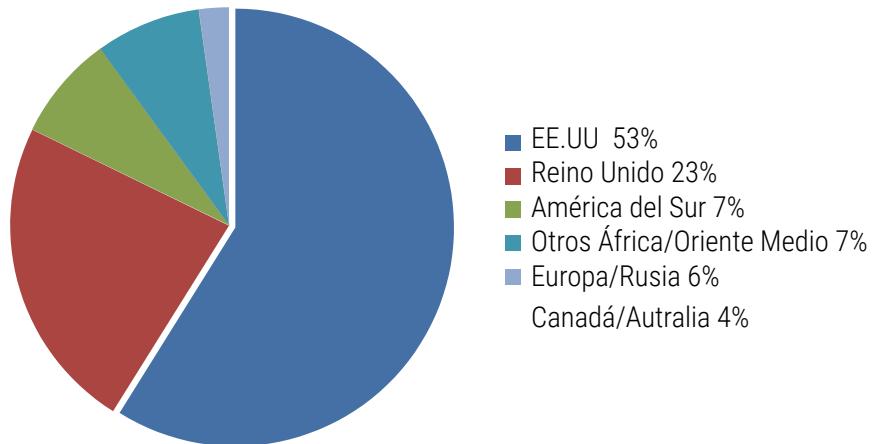
Desde 2001, algunas de estas empresas han sido generalmente conocidas como Empresas Militares Privadas (EMP), empresas de seguridad privada (ESP) y empresas militares y de seguridad privadas (EMPS)<sup>1</sup>. Este documento, sin embargo, utilizará el término general "EMP" para referirse a todo el personal privado involucrado en operaciones militares, en particular en combate.

Hoy en día, el sistema internacional está experimentando un enorme aumento en el número de EMPs que operan en el escenario internacional. Son en todos los aspectos, agentes globales, que operan en todos los continentes (KINSEY, 2006). Es sabido que Estados Unidos (EE. UU.) Es el mayor empleador mundial de servicios militares y de seguridad privada en el mundo. Se puede ver en el Gráfico 1, a continuación, que los EE.UU. es el líder mundial en el uso de contratistas (ORGANIZACIÓN de los ESTADOS AMERICANOS, 2012).

---

<sup>1</sup> La cuestión de la renuencia de las EMPs a asociarse con el término "mercenario" se examina para Sarah Percy en "Mercenarios: la historia de una norma en las relaciones internacionales".

**Gráfico 1– Distribución geográfica de los proveedores de servicios de seguridad privada.**



Fuente: Internet. Accesado el: 6 de septiembre de 2018 (Ver notas finales 3).

Los Estados Unidos es el mayor consumidor mundial de servicios militares y de seguridad privados, y como tal también hay una gran cantidad de datos de otros gobiernos que emplean EMPs, que se discutirán en detalle más adelante en el artículo.

Como organización anticorrupción, la Transparencia International se ha centrado en las EMPs y ha llegado a la conclusión de que, aunque el sector está creciendo, todavía carece de transparencia, supervisión y que a veces violan el Derecho Internacional. La organización argumentó que el papel tradicional del gobierno ahora se está delegando a las EMP, lo que plantea un serio desafío para las organizaciones militares. Considerando que las empresas involucradas en asuntos internacionales no están sujetas al derecho internacional, los gobiernos de los países que participan en intervenciones militares están obligados por ciertos acuerdos a garantizar que las EMPs cumplan con el Derecho Internacional Humanitario (DIH).

Por lo tanto, cada vez es más difícil asignar responsabilidades o rendir cuentas por el riesgo asociado con el empleo de los servicios de gestión pública. Algunas de estas empresas también pueden contribuir a la inestabilidad de los países, más aún porque la mayoría de las intervenciones de las EMPs tienen lugar en países donde hay un colapso del estado de derecho o inestabilidad política.

Un profesor brasileño, De León Petta, escribió que el debilitamiento del poder del Estado nacional y su monopolio sobre la violencia llevaría a las EMPs a operar como formas alternativas de ejército que se pueden contratar en cualquier lugar por medios irregulares. Estas empresas operarán libremente, causando problemas en las políticas nacionales o públicas, o demasiadas repercusiones internacionales.

Por lo tanto, este artículo investigará si el uso de EMPs tiene un efecto en la propia base sobre la que deben operar los militares y, en caso afirmativo, cuál es el impacto en las operaciones militares.

El estudio se divide en cuatro secciones distintas, la primera sirve para ayudar a proporcionar varias definiciones de EMPs. La segunda parte se refiere a la función del Derecho Internacional y los Estatutos (DIH) para la EMP. La tercera parte examina la creciente dependencia de las Naciones Unidas (ONU) de las EMPs, y otros factores analíticos detrás de la aparición de las EMPs. Ejemplos en los que las EMPs son empleados por militares nacionales y empresas privadas (conexión corpo-

rativa). Identificación de ventajas y desventajas. En este capítulo, el escritor mencionará algunos de ellos. Finalmente, el escritor analizará la posición de Sudáfrica sobre el tema en cuestión, y concluirá resumiendo las recomendaciones y abordando las áreas problemáticas de las EMPs.

## **2 Contratistas militares privados- definición de empresas militares privadas**

Definición y Marco Legal con referencia al Derecho Internacional Humanitario (DIH) Este artículo comenzará con la definición de empresas militares privadas (EMP) con el fin de dar una comprensión clara y el contexto de esta práctica militar moderna. También es necesario aclarar la distinción entre las EMPs y los mercenarios, ya que la atención se centrará únicamente en las EMPs, aunque estos términos se utilizan a veces como sinónimos.

Además, las EMPs son organismos corporativos que se especializan en proporcionar habilidades militares, incluidas operaciones de combate, planificación estratégica, inteligencia, evaluación de riesgos, apoyo operativo, capacitación y habilidades técnicas. La mayoría de las empresas trabajan bajo contratos elaborados con gobiernos legalmente constituidos, a diferencia de los mercenarios, que no "hacen negocios" con nadie en el mercado. Además, la tendencia de que los Eurodiputados de Mayo, en el futuro, cada vez más, trabajar con y para las instituciones internacionales, como las Naciones Unidas (ONU), sus agencias u otros legítimos de las organizaciones humanitarias, ya es evidente.

Las EMPs, predominantemente de origen norteamericano o británico, son estructuras permanentes establecidas como cualquier otra organización corporativa. Funcionan y están estructurados según las líneas de cualquier otra entidad empresarial. Tienen una jerarquía clara, incluyendo ejecutivos y consejos de administración, una identidad corporativa y accionistas que tienen derecho a exigir un grado de transparencia en los negocios. El sector también es heterogéneo e incluye tanto empresas de renombre como empresas ad hoc de menor calidad y menos centradas en la ética operacional militar.

Estas empresas lograron formalizar la conocida profesión de mercenario, prestando servicios militares a estados y entidades no estatales a cambio de pago.

Los mercenarios han prosperado históricamente en tiempos de condiciones inestables, o después de cambios en el orden existente.

Este fue el caso de la utilización de mercenarios en el Congo belga y Angola, en particular en la provincia nigeriana separatista de Biafra, y desde entonces en Zaire, Chechenia, Colombia, Congo (Brazzaville), Eritrea, Cachemira, Liberia, Sierra Leona, y últimamente en Afganistán y muchos otros países (Naciones Unidas, 1997). En el artículo 1 de la Convención de las Naciones Unidas (ONU) se define al mercenario como toda persona especialmente reclutada en el país o en el extranjero para luchar en un conflicto armado, motivada esencialmente por el deseo de obtener beneficios privados. En la convención se define además a toda persona especialmente reclutada en el país o en el extranjero con el fin de participar en un acto de violencia planeado con el fin de derrocar a un gobierno o de socavar de cualquier otra manera el orden constitucional de un Estado. Esta persona no es enviada por un Estado en servicio oficial y no es miembro de las Fuerzas Armadas del Estado en cuyo territorio se lleva a cabo el acto. Finalmente, el Oxford English Dictionary define

a un mercenario como "un soldado dedicado al servicio en el extranjero". El sustantivo "mercenario" es inherentemente usado como un término peyorativo, en algunos casos, se utiliza de forma aislada, pero por lo general para propagar el tema de las operaciones de EMPs.

También vale la pena mencionar que un estado que ha ratificado uno o ambos de las Naciones Unidas y de África convenciones contra el mercenarismo tiene la obligación de perseguir y castigar a los mercenarios en consecuencia.

Por lo tanto, las definiciones anteriores ayudarían a dar un contexto claro y a no confundir o utilizar las dos teorías como sinónimos; este artículo no trata de mercenarios, sino de EMPs.

### **3 EMPS en conformidad con la ley humanitaria internacional - análisis**

Bajo al Derecho Internacional Humanitario (DIH) y al derecho comun, los civiles pierden protección frente a ataques directos, ya sea participando directamente en hostilidades o dejando de ser civiles por completo, es decir, pasando a ser miembros de las Fuerzas Armadas del Estado o de grupos armados organizados pertenecientes a una de las partes en un conflicto armado<sup>2</sup>. Los miembros de los grupos armados organizados pertenecientes a una parte no estatal (EMP) del conflicto dejan de ser civiles mientras sigan siendo miembros, en virtud de su función de combate permanente. Por lo tanto, se determina la situación de los empleados de EMPs sin conflicto armado en virtud del DIH, caso por caso, especialmente según la naturaleza y circunstancias de las funciones en las que participan (INTERNACIONAL..., 2013).

A menos que estén (EMPs) incorporados a las Fuerzas Armadas de un Estado o tengan funciones de combate para un grupo armado organizado perteneciente a una parte en el conflicto, los empleados de las EMPs son civiles, como se mencionó anteriormente. Por lo tanto, no pueden ser objetivos; están protegidos de los ataques, a menos que participen directamente en las hostilidades y durante el tiempo en que lo hagan. Sin embargo, si los miembros del EMP realizan actos que equivalen a participar directamente en las hostilidades, pierden la protección contra los ataques durante dicha participación. Si son capturados, pueden ser juzgados por la mera participación en hostilidades, incluso si no han cometido ninguna violación del DIH. Proteger bases militares de ataques enemigos, reunir inteligencia militar táctica y operar sistemas de armas en una operación de combate son algunos de los ejemplos de participación directa en hostilidades en las que el personal de las EMPs puede estar involucrado.

Los Estados no pueden eludir sus obligaciones en virtud del DIH contratando EMP, la ley exige que los Estados respeten la ley cuando emplean EMP en operaciones militares. Además, los Estados deben garantizar que existan mecanismos para responsabilizar a los empleados de las EMPs sospechosos de violar la ley.

Se han emprendido varias iniciativas internacionales con el objetivo de aclarar, reafirmar o desarrollar normas jurídicas internacionales que regulen las actividades de las EMPs, asegurando el cumplimiento de las normas de conducta reflejadas en el DIH y la legislación de derechos humanos. Por lo tanto, se elaboró un documento de Montreux como una iniciativa para proporcionar directrices para las EMPs.

---

2 Consideración de la terminología de "pérdida de protección contra ataques directos" utilizada en la guía interpretativa.

### a) Documento de Montreux

A raíz de una iniciativa conjunta del Departamento Federal de Relaciones Exteriores de Suiza y el Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR) (INTERNATIONAL..., 2013)<sup>3</sup>, donde 17 Estados aprobaron el documento sobre EMPs. En ese documento se reafirmaban las obligaciones jurídicas existentes de los Estados con respecto a las EMPs. La guía interpretativa del CICR sobre la Noción de Participación Directa en Hostilidades en virtud del Derecho Internacional Humanitario también proporciona la explicación (MELZER, 2009). En vista de las graves consecuencias para los combatientes / individuos del EMPs en cuestión, el documento anterior trata de aclarar las modalidades precisas que rigen esa pérdida de protección en el marco del DIH. El documento recomienda un catálogo de buenas prácticas para la implementación práctica de las obligaciones legales existentes.

La adopción e implementación efectiva de las Buenas Prácticas será un sello del compromiso de los Estados de garantizar la responsabilidad de las EMPs y sus Estados contratantes, y la justicia para las víctimas de abusos en las operaciones militares. La estructura se basa en tres principios fundamentales: el deber del estado de proteger todos los derechos humanos de abuso por parte de, o la participación, las empresas transnacionales y otras empresas comerciales; la responsabilidad empresarial de respetar todos los derechos humanos; y la necesidad de acceso a recursos eficaces. Sin embargo, el Documento de Montreux no abordó los aspectos más críticos del derecho de los Conflictos Armados, el deber de proteger y la responsabilidad de respetar, aunque esta construcción constituye la formulación consensuada en relación con la norma que rige las empresas y los Derechos Humanos.

El hecho de que el DIH no establezca de manera efectiva el estatus legal exacto de las EMPs traslada los problemas al nivel nacional. Sin embargo, las iniciativas mencionadas anteriormente y otros Estados se han esforzado por encontrar soluciones viables para abordar las cuestiones relacionadas a las EMPs.

### b) Asociación Internacional de Operaciones de Paz (International Peace Operations Association - IPOA)

Otra iniciativa comprende importantes empresas militares y de seguridad privada, incluidas empresas registradas en los Estados Unidos, son miembros de la Asociación Internacional de Operaciones de Paz (IPOA), que, en 2005, aprobó un código de conducta específico redactado principalmente por ONGs. La organización decidió adoptar todas las medidas posibles para reducir al mínimo la pérdida de vidas y la destrucción de bienes. Los signatarios acordaron seguir todas las normas de DIH y la legislación de derechos humanos aplicables, así como todos los protocolos y convenciones internacionales pertinentes, incluida, entre otras, la Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948).

---

<sup>3</sup> El Documento de Montreux 2008 sobre Obligaciones Legales y Buenas Prácticas Internacionales Relevantes para los Estados Relacionados con las Operaciones de Compañías Militares y de Seguridad Privadas. En consideración de la terminología de "pérdida de protección contra ataques directos" utilizada en la guía interpretativa.

De acuerdo con la misión y los valores de la Asociación, la organización basa sus operaciones en el respeto de los derechos humanos, la transparencia, la responsabilidad corporativa, así como la ética. Aunque estas normas no se aplican, se espera que las empresas asociadas las cumplan<sup>4</sup>.

Las leyes nacionales difieren enormemente en cuanto a la legalidad de la subcontratación de servicios militares a empresas privadas: algunos países mantienen una prohibición directa de esa subcontratación; otros incluso penalizan el servicio de nacionales en esas empresas, ya que ese servicio se equipara con el mercenarismo (es decir, Sudáfrica). La naturaleza corporativa de las EMPs es una barrera para su rendición de cuentas por violaciones del derecho internacional (CROW; JOHN, 2017).

Ningún tribunal internacional tiene jurisdicción sobre estas empresas, y no existe ningún mecanismo preexistente obligado por el derecho internacional para dar cuenta y administrar el uso de la fuerza por parte de las EMPs.

En muchos ordenamientos jurídicos, la prestación de servicios militares y de seguridad está sujeta a estrictos procedimientos de autorización y verificación para cada empleado, mientras que en otros puede tratarse como parte del ejercicio de las libertades económicas.

La ONU, como defensora de los derechos humanos, no proporciona una base legal para las operaciones de mantenimiento de la paz ni menciona las EMPs, por lo que la próxima discusión se centrará en el papel de la EMPs en las misiones de la ONU.

#### **4 El empleo de emps en operaciones de las naciones unidas (ONU)**

En este capítulo se examinará el uso de las EMPs en las operaciones humanitarias y de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas. La utilización de las medidas ambientales por las organizaciones internacionales plantea cuestiones jurídicas distintas y complejas. Debe tenerse en cuenta que existe una cantidad limitada de información disponible sobre las EMPs contratadas para Naciones Unidas, ya que la información sobre los acuerdos de seguridad suele estar protegida por derechos de propiedad y ser confidencial. En 1989, la Asamblea General aprobó la resolución 44/34, la Convención Internacional contra el Reclutamiento, la utilización, la financiación y el entrenamiento de mercenarios (único documento oficial estrechamente relacionado con las EMPs), y el reglamento entró en vigor en 2001.

El uso de empresas de seguridad privadas siempre ha sido un tema controvertido en la ONU, que también encargó un estudio de viabilidad a finales de los años 90 para determinar si las empresas de seguridad privadas (PSC) podrían mantener la seguridad en los campos de refugiados establecidos en el (antiguo) este de Zaire después del genocidio de Ruanda. La idea fue abandonada porque se consideraba demasiado cara y políticamente controvertida. También se han expresado críticas y preocupaciones sobre el comportamiento inaceptable de algunos de las EMPs. La resolución instó a la ONU a tomar precauciones para que sus prácticas de contratación no alteren el carácter internacional de la organización ni pongan en peligro a su personal. Hasta este punto, los esfuerzos de la ONU para regular la industria de la seguridad privada han sido en gran medida inadecuados, principalmente

<sup>4</sup> Disponible en: <http://ipoaworld.org/>. Accesado el: 18 de septiembre de 2018.

debido al hecho de que las naciones que más probablemente emplearán EMPs, incluido Estados Unidos, no han ratificado la Convención.

El Grupo de Trabajo de las Naciones Unidas sobre Mercenarios ha solicitado previamente la ayuda de la comunidad internacional para regular las EMPs y se ha presentado un proyecto de resolución a la Asamblea General y al Consejo de Derechos Humanos. Sin embargo, los países que hacen un uso intensivo de las EMPs no están interesados en adoptar una resolución jurídicamente vinculante. Como tal, el Grupo de Trabajo reiteró enérgicamente la necesidad de un instrumento jurídicamente vinculante de la convención internacional para asegurar una protección adecuada de los derechos humanos para todos los afectados por las actividades de las EMPs.

Un ejemplo que se puede mencionar a este respecto es el incidente ocurrido el 4 de agosto de 2017, cuando un tribunal federal de apelaciones revisó la condena por asesinato de un ex militar privado de Blackwater<sup>5</sup> y ordenó la liberación de tres empleados de la EMP involucrados en la mortal tragedia de 2007 en la Plaza Nisour que mató o hirió al menos a 31 civiles iraquíes<sup>6</sup>. Como se discutió anteriormente, de la eventual condena de estos cuatro individuos fueron considerados anomalías, ya que los contratistas militares privados operan en gran medida sin supervisión legal o consecuencias. Esta nueva decisión podría resultar en una reducción significativa de las sentencias para los tres contratistas, lo que puede tener consecuencias negativas para futuras operaciones militares en general.

También vale la pena señalar que las EMPs que han desencadenado más críticas son las que "venden" servicios puramente militares a los Estados en conflicto y participan directamente en las hostilidades<sup>7</sup>. Estos tipos de EMPs son contratados por estados débiles, que generalmente están en guerra civil y necesitan refuerzo militar para enfrentar a los grupos opuestos. En este caso, la EMP juega un papel clave en el resultado del conflicto porque fortalece a una parte en el conflicto contra la otra. Así, la falta de mecanismos de rendición de cuentas entre las EMPs y los gobiernos es desconcertante y es necesario tomar medidas urgentes para asegurar que las EMPs están debidamente reguladas.

### a) Privatización del Mantenimiento de la Paz

Las EMPs no solo son contratados por los Estados, la ONU, por ejemplo, ha utilizado empresas de seguridad privadas durante sus misiones en todo el mundo desde los años 90<sup>8</sup>. Sin embargo, la organización siempre ha enfatizado el hecho de que solo contrata ESP (UN Doc. A/69/338 2014, 2)

Es difícil hacer una distinción clara entre seguridad (ESPs) y militar (EMPs). Normalmente, las compañías ofrecen una amplia gama de tareas en operaciones militares que incluyen seguridad, y al mismo tiempo tareas militares. Sin embargo, no es posible trazar una línea clara entre estas dos cate-

<sup>5</sup> American Private Military Company, fundada en 1997 por el ex oficial de la Marina SEAL Erik Prince.

<sup>6</sup> Estados Unidos v. Slatten, 865 F.3d 767, 820 (D.C. Cir. 4 de agosto de 2017) ("Por las razones expuestas anteriormente, hemos retirado al acusado Nicholas Slatten de la condena por asesinato en primer grado y la prisión preventiva para un nuevo juicio. Además, hemos retirado la condena del acusado Evan Liberty por el intento de homicidio culposo de Mahdi Al-Faraji. El tribunal retoma las sentencias de la Libertad, el acusado Paul Slough y acusado Dustin Heard por el resentimiento en consonancia con esta opinión. En todos los demás aspectos, el tribunal afirma la sentencia del tribunal de distrito"); ver Estados Unidos vs. Slough, nota 11 (que detalla las condenas y sentencias originales de los cuatro contratistas de Blackwater).

<sup>7</sup> Las EMPs se dividen en tres categorías según el tipo de servicios que prestan (empresas de apoyo militar, empresas de consultoría militar y proveedores de servicios militares). En la práctica, esta distinción no se confirma porque hay empresas que ofrecen varios y diferentes tipos de asistencia militar

<sup>8</sup> Ver United Nations General Assembly 68th Session A/68/339.

gorías, dado que la mayoría del personal ESPs que no es de combate proviene de origen de combate. En octubre de 2007, la ONU publicó un estudio de dos años que informó que, aunque contratados como "guardias de seguridad", los contratistas privados realizaban tareas militares. Debido a esto, es suficiente concluir que la ONU contrata a las EMPs para llevar a cabo tareas militares y de seguridad.

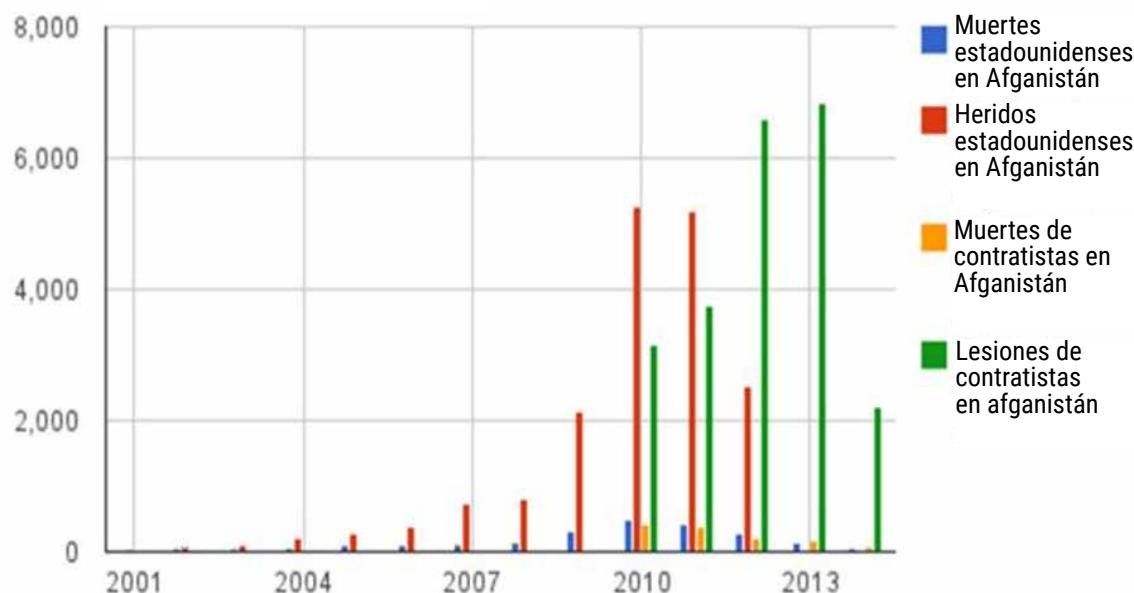
Cabe señalar que, al referirse a la contratación en sí, la ONU no utiliza el término "militar", y expulsó esta palabra de los servicios de seguridad. En el lenguaje de la ONU, el término empresa de seguridad privada (ESP) se utiliza comúnmente. Aunque la ONU puede querer minimizar el aspecto militar, estas empresas están directa o indirectamente vinculadas a la misma red corporativa de las EMPs (*que se discutirá más adelante en el artículo*).

Aunque la ONU publica listas de contratistas, no menciona las tareas específicas para las que fueron contratados. La dependencia de estas empresas está aumentando a medida que su personal se convierte cada vez más en blanco en las zonas de conflicto. Según el Comité Permanente de Seguridad, al menos 71 miembros del personal de las Naciones Unidas y personal asociado, 53 efectivos de mantenimiento de la paz y 18 civiles, incluidos 2 agentes de policía y 15 los contratistas murieron en ataques maliciosos en cumplimiento del deber en 2017.

Las víctimas en 2017 son el número más alto jamás registrado por el Comité. En los últimos cinco años, al menos 310 personas de la ONU han muerto en ataques deliberados (NACIONES UNIDAS, 2018). El gráfico 2 ilustra las bajas sufridas por soldados y contratistas estadounidenses en Afganistán:

Gráfico 2 – Estadísticas de bajas EMP en Afganistán

### Víctimas de Afganistán



Fuente: Datos y Estadísticas mundiales.

En países como Afganistán y Somalia, la ONU es reacia a depender de las fuerzas policiales locales, por lo que recurre a empresas privadas para proteger a su personal e instalaciones.

La legítima preocupación que han planteado que el uso de las EMPs para proporcionar la protección al personal de las Naciones Unidas puede crear las condiciones dónde las personas estén más vulnerables a los ataques.

### b) Creciente demanda de EMPs en la ONU

Desde los años 90, la demanda de servicios de las Naciones Unidas sobre el terreno ha aumentado enormemente en los últimos años. La formulación de una "cultura de protección" y de la "responsabilidad de proteger" establece que la comunidad internacional tiene responsabilidades que trascienden las fronteras soberanas.

Por lo tanto, las operaciones de paz de la ONU han evolucionado considerablemente en su alcance, ya que-posicionamiento y observación hasta la consolidación de la paz y la reconstrucción después de los conflictos (UNITED NATIONS, 2001; INTERNATIONAL DE DEVELOPMENT RESEARCH CENTRE, 2001).

Durante este período también hubo un cambio de los estados occidentales como proveedores prominentes de tropas, a las naciones en desarrollo que en gran medida asumieron esta tarea. Al mismo tiempo, los nuevos entornos operativos se han caracterizado a menudo por complejas estructuras de conflicto y múltiples situaciones de emergencia. No sólo tienden a requerir operaciones más amplias, sino que también representan los entornos operacionales más riesgosos para el equipo internacional de ayuda o de operaciones de paz.

Combinados, estos factores pusieron a las Naciones Unidas bajo una enorme presión en términos de capacidad humana, financiera y de organización y, en consecuencia, contribuyeron en gran medida a que las Naciones Unidas recurrieran cada vez más a los EMPS/ESP.

Además, los principios del mantenimiento de la paz, es decir, el consentimiento, la imparcialidad y el uso de la fuerza solo para la legítima defensa, deben analizarse a pesar del contexto antes mencionado que detalla el DIH en relación con las EMPs. Doug Brooks, presidente de la Asociación Internacional de Operaciones de Estabilidad (ISOA), dice que el uso de EMPs para la intervención humanitaria y el mantenimiento de la paz sería eficiente y mejor. Argumenta que las EMPs podrían resolver la actual crisis de mantenimiento de la paz proporcionando personal fácilmente disponible, bien entrenado y bien equipado en un espacio de tiempo muy corto. En un informe posterior de las Naciones Unidas se hizo hincapié en la importancia de la movilización rápida y la experiencia en el servicio para las operaciones de mantenimiento de la paz (INTERNATIONAL ALERT, 2001). A pesar de estos beneficios aparentes, hubo un impulso decisivo contra la normalización del uso de EMPs en la ONU; en 1998, el entonces Secretario General de la ONU, Kofi Annan, declaró que "el mundo puede no estar listo para privatizar la paz" (NACIONES UNIDAS, 1998, s. p.), lo que parece ser cierto en la mayoría de los círculos diplomáticos y académicos de hoy, donde el empleo de EMPs es indeseable para las operaciones de la ONU. La ONU a menudo utiliza EMPs para proteger a diplomáticos y trabajadores humanitarios.

En el pasado, la ONU incluso ha considerado subcontratar el mantenimiento de la paz a las EMPs, cuando ningún estado estaba dispuesto a enviar tropas. Contrariamente a la afirmación de Doug Brooks, Peter W. Singer dijo que "el motivo del beneficio nubla la niebla de la guerra". "La maximización de los beneficios alienta a las EMPs a ocultar las fallas operativas, sobrecargar y prolongar los conflictos." Las EMPs tienen la opción de romper contratos cuando el trabajo se vuelve demasiado difícil o no ren-

table, comprometiendo, sin embargo, las operaciones militares. La ONU no tendría ninguna garantía de que las empresas permanecerían en una situación de seguridad en deterioro o sobre el presupuesto y/o si un empleado de EMP se comporta mal, la ONU tendría pocos recursos.

El empleo de EMP para poner fin a los conflictos en un Estado débil no construye la legitimidad de la autoridad pública del Estado. Los problemas subyacentes permanecerán, los conflictos se reavivarán y las EMPs continuarán beneficiándose. Por último, muchos estudiosos opinan que "si la ONU tuviera mayor capacidad para llevar a cabo operaciones de paz eficaces, no se necesitarían empresas privadas." En ausencia de Países que aportan contingentes, los planes de asistencia humanitaria se convierten en una alternativa viable a las operaciones humanitarias y de mantenimiento de la paz tradicionales. Por lo tanto, es fundamental que se cumplan todos los requisitos de las Naciones Unidas cuando sea necesario. Por lo tanto, la próxima discusión se centrará en los mismos factores que influyen en la existencia de las EMPs.

### c) Factores que influyen en la existencia de las EMPs

Hay varios factores, o justificaciones, para el fenómeno de contratación que son comunes en todo el mundo. El cambio del entorno de guerra, la creciente inestabilidad y la creciente globalización han creado un mercado para los servicios de EMP. Los diversos factores que han contribuido a que los países aumenten el uso de contratistas para los servicios de apoyo son los siguientes:

- Las crecientes demandas asociadas con la guerra contra el Terrorismo (GT) y otras contingencias;
- La política de depender del sector privado para los servicios comerciales necesarios que no sean de naturaleza gubernamental intrínseca;
- Iniciativas como la contratación pública competitiva y los programas de privatización de los servicios públicos;

La mayoría de los países africanos suelen estar plagados de una serie de inestabilidades intraestatales, falta de aplicación de la ley, alta delincuencia, guerras civiles, conflictos étnicos, golpes de Estado recurrentes, etc. Los países incorporan diversas formas de violencia no estatal, además de una clara ausencia del monopolio estatal sobre la fuerza y todas las formas de violencia organizada (CAWTHRA; LUCKMAN, 2003). Con desafíos violentos que enfrentan los países políticamente inestables.

Muchos gobiernos africanos también han recurrido a las EMPs como medio de mantener y defender el Estado. Las condiciones desestabilizadoras han creado tanto una demanda como una oportunidad de mercado para las EMPs.

La dependencia de contratistas militares y de seguridad privados está aumentando en todo el mundo; los guardias de seguridad privados ya superan con creces en número a la policía y al ejército uniformados en muchos países, como se indica a continuación:

- En Sudáfrica, por ejemplo, la industria de la seguridad privada es una de las más grandes del mundo, con más de 9.000 empresas registradas, 450.000 guardias de seguridad privados registrados y más de 1,5 millones de guardias calificados (pero inactivos); el contingente de seguridad es en realidad más que la combinación de la Policía de Sudáfrica y la Fuerza de Defensa (EASTWOOD, 2013).

- En América Latina, la relación entre guardias de seguridad privados y agentes de policía es de 6,7 a 1 en Guatemala y de 4,9 a 1 en el Brasil.

- Los guardias argentinos en los aeropuertos, que anteriormente tenían la policía de la Fuerza Aérea, serán privatizados (ORGANIZATION OF AMERICAN STATES, 2012, p. 139). La justifica-

ción más antigua y simple para el gobierno es proteger a los ciudadanos de la violencia. En otras palabras, si el Estado no cumple con su obligación de proteger a su pueblo, las EMPs emergerán como entidades organizadas para asumir este papel.

Una vez que esto ocurre, el Estado ha fracasado en su función esencial de proteger a sus ciudadanos. Los gobiernos solo pueden estirarse hasta cierto punto, lo que significa que algunas personas están más que dispuestas a pagar a las empresas militares privadas para proteger sus activos.

Las empresas que operan en zonas de crisis en todo el mundo también necesitan protección, lo que ha creado la necesidad de proveedores de servicios militares más vigilantes. A veces estas empresas también prestan asistencia a los gobiernos y a las fuerzas armadas, proporcionando personal altamente capacitado y apoyo logístico militar. Actualmente hay 23.525 contratistas privados en Afganistán que prestan una amplia variedad de servicios, por valor de más de 2.600 millones de dólares al año, al Departamento de Defensa de los Estados Unidos (Organización de los Estados Americanos, 2012).

Los peligros de que los Estados no cumplan su función esencial en materia de seguridad prevalecen inequívocamente en algunos de los países africanos, especialmente en los países en que se emplearon las EMPs. Hay indicios de que el personal militar será sustituido en cierta medida por agentes privados en varios países. También hay una gran idea de las EMP para sacar a los soldados estadounidenses de este pantano, y de alguna manera ser la solución a las crisis en Afganistán. No es sorprendente que la industria militar privada esté detrás de esta propuesta. Erik D. Prince, fundador de la compañía militar privada Blackwater Worldwide, y Stephen A.

Feinberg, un multimillonario financiero propietario de la gigante Compañía Militar Internacional DynCorp International, cada uno ve un papel para sí mismo en este futuro. En el documento se analizará y discutirá con más detalle un empleo de EMPs por parte de los Estados Unidos.

#### d) Uso de EMPs en los Estados Unidos

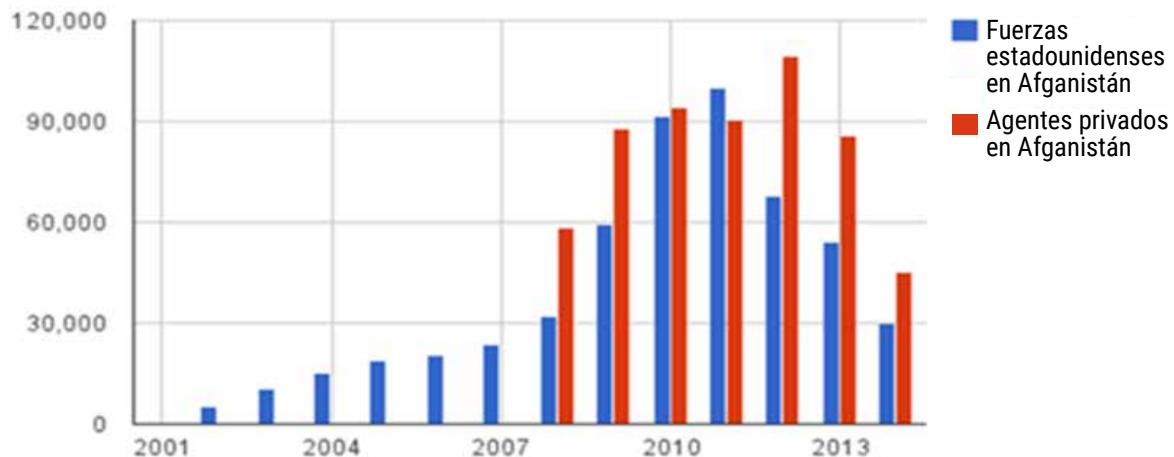
Cerca de 300 compañías de Estados Unidos y de todo el mundo suministran EMPs casi tan grandes como los miembros regulares de la fuerza, en Irak. Alrededor de 126,000 hombres y mujeres que trabajan para las EMPs sirven junto a unos 150,000 soldados estadounidenses, informó el Pentágono. Nunca antes Estados Unidos ha ido a la guerra con tantos civiles en el campo de batalla, realizando funciones militares que van desde guardias armados, entrenadores militares, traductores, interrogadores, cocineros y trabajadores y técnicos de mantenimiento, que anteriormente desempeñaban solo personal militar estatal. Aunque las Fuerzas Armadas de otros países pueden no estar en combate como las fuerzas estadounidenses, todavía hay un fuerte atractivo para la lógica de la contratación. En teoría, al menos los agentes deben ser más baratos que los militares profesionales, ya que se pueden prescindir de ellos cuando ya no haya necesidad y ninguno de los costos adicionales, como los beneficios para la salud, se necesitan subsidios para dependientes, pensiones y similares (FRANCO, 2015)<sup>9</sup>.

El Departamento de Defensa (DOD) ha dependido durante mucho tiempo de agentes privados para proporcionar a las fuerzas armadas estadounidenses una amplia gama de bienes y servicios, incluidos armas, alimentos y apoyo operacional en operaciones militares.

El empleo de las EMPs en Afganistán se muestra en la Gráfico 3, como sigue:

---

<sup>9</sup> Vale ressaltar que a Câmara dos Deputados do Brasil aprovou um projeto de lei, em janeiro de 2015, para terceirizar a mão-de-obra.

**Gráfico 3 – Fuerzas y agentes privados estadounidenses en Afganistán**

Fuente: Monitor de Seguridad Privada.

Contrariamente a las percepciones comunes, la mayoría de los contratistas civiles en las zonas de guerra en realidad no son estadounidenses, y los extranjeros son los que más están muriendo a medida que los Estados Unidos aceleran las funciones de subcontratación realizadas anteriormente por los soldados. La ironía de lo anterior es que los EE.UU. es el mayor empleador de estas EMPs, debido al hecho de que la sede de las EMPs se encuentra en los EE.UU., y contratan las habilidades necesarias de todo el mundo.

El Departamento de Trabajo de los Estados Unidos no publica los detalles de las nacionalidades de los contratistas que enumeró como muertos o heridos, lo que sugiere que hacerlo sería de hecho una violación de la privacidad personal bajo la ley de privacidad de los Estados Unidos. A pesar de la falta de referencia a los contratistas en los documentos oficiales y la prensa de la línea principal, el uso de contratistas privados continúa hoy como un fenómeno importante, como lo indica el hecho de que incluso después de la salida de las tropas estadounidenses de Irak en diciembre de 2011, casi 11.000 agentes privados permanecen<sup>10</sup>. El Estatuto Penal Federal de los Estados Unidos prohíbe a los ciudadanos estadounidenses: alistar o reclutar a otros dentro de los EE.UU. para servir a un gobierno extranjero o un lado de un conflicto con un gobierno extranjero con el que los EE.UU. está en paz.

## 5. Ventajas y desventajas de las EMPs

Este artículo analizará mejor los factores detrás del uso de EMPs, identificando las ventajas y desventajas de la industria. Las narrativas divergentes de las que apoyan o están en contra de las EMP han creado un debate serio en los campos militar y académico. Los defensores argumentan que el uso de funciones no de combate de EMPs tiene un lugar en las operaciones militares eficientes, como sigue:

<sup>10</sup> Schwartz & Church (2013) Department of Defense's Use of Contractors to Support Military Operations: Background, Analysis, and Issues for Congress Congressional Research Service, p. 25. "Cuadro A-2. Agentes contratados y nivel de tropas en Irak" entre ellos había contratistas de seguridad privada y otros.

### a) Ventajas

- La privatización y subcontratación de algunas funciones militares pueden reducir el gasto público y aumentar la eficiencia debido al número limitado de personal en las operaciones.
- El costo del entrenamiento se arquea en otro lugar (soldados listos para el combate).
- El uso de agentes privados ahorra dinero y libera a los militares para centrarse en sus misiones principales en lugar de tareas no militares.
- Además, las bajas entre los funcionarios del EMP no causarían los mismos problemas políticos que causarían las muertes de las fuerzas armadas de un país.
- La Oficina de Presupuesto del Congreso de los Estados Unidos estimó que la reducción en el número de fuerzas armadas desde finales de los años 80 ha reducido los pagos de fondos de jubilación en casi 12 mil millones de dólares (CONGRESSIONAL BUDGET OFFICE, 2004).
- Sin la capacidad de las EMPs, Estados Unidos tendría que mantener un ejército permanente mucho más grande (BROOKS, 2004).
- Las EMPs pueden movilizarse a corto plazo fuerzas militares de emergencia para aumentar la capacidad militar existente.
- Las EMPs en operaciones de las Naciones Unidas que realizan tareas seleccionadas que la organización no tiene la capacidad o los medios para cumplir.
- Otros creen que el terrorismo y el extremismo violento no son problemas que solo deben resolver los gobiernos, por lo que las EMPs pueden ayudar.

El empleo de las Fuerzas Armadas Nacionales para operaciones no de combate debilita a los militares, distayéndolos de su misión central de luchar en guerras.

Las fuerzas armadas no deben ser utilizadas en operaciones que no son fundamentales para la seguridad nacional, como la interdicción de drogas y la construcción de la nación. Los que se oponen al uso de EMP argumentan que las empresas privadas no deben ser utilizadas en operaciones militares. Los argumentos de aquellos en contra del uso de EMPs en operaciones militares ponen de los peligros que están asociados con los negocios. Al proporcionar servicios militares y de seguridad similares a los del Estado, los EMPs logran una Agencia similar al Estado en el sentido de que desempeñan una función central de soberanía del Estado. Esto desafía significativamente la noción de que la función militar es el único monopolio del Estado. La creciente existencia de los EMPs solo puede reducirse si los gobiernos nacionales pueden tener en cuenta lo siguiente:

### b) Desventajas

- Delegar estas funciones es abdicar de una responsabilidad esencial del gobierno que plantea importantes cuestiones de soberanía.
- Al privatizar la función militar y de seguridad, también se privatiza el proceso de adopción de decisiones.
- Las agencias gubernamentales ya no son el mecanismo exclusivo para ejecutar la política exterior y militar (SINGER, 2008, p. 35).
- Desafía el nivel actual de confianza pública para las Fuerzas Armadas Nacionales.

- Hay varios casos mencionados sobre las EMPs que se encuentran involucrados en un comportamiento poco ético.
- Varios EMPs se han vinculado a la proliferación de armas pequeñas y armas ligeras en todo el mundo, contrarrestando varios embargos de armas de la ONU y socavando la agenda de desmilitarización en general<sup>11</sup>.
- El extinto Executive Outcomes (RE), una EMP, ha utilizado armas indiscriminadas en sus operaciones tácticas sobre el terreno, a saber, la bomba de combustible de fragmentación aérea, que se considera inmoral en virtud de los códigos militares nacionales y las convenciones internacionales relativas a la conducción de la guerra (VINES apud MUSAH; FAYEMI, 2000, pág. 174).
- Más maliciosamente, algunas EMPs han estado actuando como agentes sustitutos secretos para sus estados de origen. DynCorp, una EMP de Estados Unidos, ha participado en guerras contra guerrillas, reconocimiento y tiroteos con rebeldes colombianos, como muchos especulan en nombre del gobierno de Estados Unidos (SINGER, 2008, p. 37).
- En el caso de las Naciones Unidas, las EMPs no siempre son adquiridas directamente por las Naciones Unidas; también pueden ser adscritas a una operación por un Estado miembro o proporcionadas por terceros que puedan suponer una amenaza grave.
- Las EMPs pueden prolongar los conflictos por ganancias.
- Las EMPs son a menudo demasiado pequeños para manejar conflictos graves y operaciones militares.

Las EMPs aún no son bien recibidos en todo el mundo, pero en algunos casos se han adoptado según sea necesario y pueden llevar a cabo operaciones militares. Las principales potencias, como los Estados Unidos y el Reino Unido, han aceptado las EMPs como un valioso servicio para la aplicación de la política exterior. Sin embargo, la ONU y otros estados y organizaciones no estatales desaprueban firmemente a estos grupos de EMPs ("mercenarios") porque han sido acusados de violaciones de derechos humanos y falta de rendición de cuentas en el pasado.

Actualmente, las EMPs se han convertido en entidades corporativas que han transformado la forma en que se llevaba a cabo la operación militar. Hay empresas que son capaces de tener éxito donde los Estados-nación o de las naciones unidas no han cumplido con su deber, debido a diversas razones, pero las normas/leyes deben ser fortalecidos en este sentido. El próximo tema, por lo tanto, discutirá la relación entre EMP y la red corporativa, o EMP como entidad corporativa.

#### a) Red Empresarial de EMPs

En algunos países del Mundo, la guerra (privatización de la guerra) se ha convertido en un área de actividad comercial y, por lo tanto, en un sector rentable. En este contexto, se desarrollaron ejércitos privados, es decir, empresas comerciales o EMPs, que ofrecen servicios militares generalmente en estados frágiles y / o inestables. Los "mercenarios"

---

<sup>11</sup> Sandline (EMP británica) proporcionó armas al régimen de Kabah y a los partidarios de los rebeldes en 1998, en contra de un embargo de armas impuesto por la ONU; Brown y Root (EMP estadounidense) junto con IDAS (EMP belga) proporcionaron armas y servicios a facciones opuestas en la República Democrática del Congo en contra de un embargo de armas impuesto por la ONU (MUSAH; FAYEMI, 2000, p. 26). Ver también MUSAH; FAYEMI, op. cit., pág. 923.

se adaptaron a las nuevas tendencias de la gestión y la guerra, convirtiéndose en entidades corporativas bajo el título de contratistas de seguridad privada, o EMPs. Muchas EMPs forman parte intrínseca de una red corporativa más grande de empresas e industrias. Esta red de sucursales y filiales abarca una amplia gama de servicios, a saber, minería, manufactura, comunicaciones, ingeniería, consultoría, Transporte, Seguridad, producción, servicios e infraestructura (MUSAH; FAYEMI, 2000, pág. 1).

b) Explotación económica de Estados inestables por la red corporativa de EMPs

Hoy en día, la guerra se ha convertido en un área de actividad comercial y, por lo tanto, en un sector rentable en este sentido. En este contexto, se han desarrollado empresas comerciales, especializadas en servicios militares, generalmente en estados frágiles que enfrentan crisis como, por ejemplo, un conflicto civil.

La colaboración de las empresas representa un poderoso vínculo de diversos intereses económicos que condujo esencialmente a la creación de imperios corporativos hegemónicos (CILLIERS, 1999, p. 2-7).

Las redes corporativas incluso se han dividido en algunos estados de África, por ejemplo, tanto el Gobierno de Angola como el de Sierra Leona están experimentando los inconvenientes a largo plazo de subcontratar sus funciones de seguridad del Estado a las EMPs. Ambos estados, que experimentan inestabilidad intraestatal, desorden cívico, saqueo de Recursos Naturales y desafíos violentos para el Estado, han buscado seguridad a través de EMPs. Al no poder proporcionar un pago financiero a las EMPs por sus servicios, estos dos gobiernos recurrieron al pago mediante concesiones de minería y de minerales (MUSAH; FAYMI, 2000, pág. 23). En Angola, Executive Outcomes recibió más de 40 millones de dólares al año en concesiones para la exploración y extracción de diamantes y petróleo offshore (PECH, 1999, pág. 86). Hicieron uso de estas concesiones a través de sus filiales, Diamond Works y Branch Mining. Del mismo modo, en Sierra Leona, EO/Sandline fue compensada por su servicio vendiendo el 30% de las tierras diamantíferas del país a Diamond Works.

Esta subvención tiene un valor estimado de más de 200 millones de dólares (MUSAH; FAYMI, 2000, p. 912). Lo que esto representa esencialmente es "la hipoteca a largo plazo de los recursos naturales de un país, socavando el derecho al desarrollo independiente y, en última instancia, a la soberanía del Estado."

Los acuerdos antes mencionados están en gran parte impulsados por el lucro, mientras que explotan la inestabilidad existen claras amenazas y oportunidades pragmáticas que surgen con el uso de EMPs en unidades militares, particularmente en el continente africano. La clave para mitigar sus peligros y promover sus atributos solo puede venir a través de la regulación y el establecimiento de reglas claras de enfrenta-

miento. Algunas de estas empresas operan bajo el falso pretexto de ser empresas de seguridad, pero participando en actividades de combate militar. Estas empresas son principalmente responsables ante los accionistas, y no ante los estados de su país.

### c) EMPs poderosas

En julio de 2017, la administración Trump confirmó la afinidad de Estados Unidos con EMPs cuando los asesores del presidente reclutaron a Erik Prince, fundador de la firma de seguridad Blackwater Worldwide, y Stephen Feinberg, propietario de la firma militar DynCorp International, para idear estrategias militares alternativas en Oriente Medio, que dependen principalmente de contratistas privados, y también para desarrollar propuestas para usar agentes privados en lugar de tropas estadounidenses en Afganistán. Es por esta razón que este artículo destaca la participación de la Corporación EMPs en asuntos diplomáticos y militares. Los datos de los Gráficos 1, 2 y 3 indican algunos de los EMP más poderosos del mundo, como se puede ver a continuación:

- **Academi**

Originalmente bajo el nombre Blackwater USA, American PMC ACADEMI fue establecida en 1997 por el ex miembro de la Marina de los Estados Unidos Erik Prince. Blackwater recibió su primer contrato gubernamental en 2000, cuando más de 100.000 marineros fueron entrenados para la acción. Blackwater estuvo muy involucrada en la guerra de Irak. Según su sitio web oficial, ACADEMI ofrece "estabilidad y protección a las personas y lugares que están experimentando momentos de turbulencia". También trabaja con estados, gobiernos locales, clientes comerciales globales, numerosas organizaciones y agencias de inteligencia y aplicación de la ley, y gobiernos aliados de todo el mundo.

**Figura 1 – American PMC 'ACADEMI**



Fuente: Security Degree Hub, [2018].

- **Defion Internacional**

Defion Internacional es una EMP ubicada en Lima, Perú, que proporciona especialistas militares que en su mayoría son reclutados de América Latina. Este personal a menudo se contrata a otras empresas; de hecho, la empresa se dio a conocer cuando entrenó a los reclutas para trabajar con la Triple Canopy<sup>12</sup> en Irak. Tiene oficinas en Sri Lanka, Filipinas, Iraq y Dubai, y se especializa en capacitación, logística, guardaespaldas, conductores y personal administrativo. El personal de seguridad de América Latina desplegado en el Oriente Medio ha sido descrito como "armas de alquiler". La última EMP llamada 'Executive Outcomes' está representada en el Figura 2 a continuación:

Figura 2 – Logo de Executive Outcomes



Fuente: Global Security, [2018].

12 Triple Canopy, fundada por ex comandantes de la Fuerza Delta en 2003, es uno de los varios EMPs que han surgido en los últimos años para apoyar las operaciones .

Executive Outcomes es una de las compañías que ha establecido efectivamente empresas militares privadas (EMPs) como una industria. Fue fundada en 1989 en Sudáfrica y registrada en Gran Bretaña en 1993. Según el sitio web de Executive Outcomes, su único objetivo era traer estabilidad a la región apoyando a los gobiernos legítimos en su defensa contra los rebeldes armados.

La combinación de empresas paramilitares y comerciales hizo difícil determinar el número de mercenarios (operativos de las EMPs) involucrados en varios países. Además, las personas que estén "empleadas o acompañando a las fuerzas armadas" en el extranjero pueden ser enjuiciadas en virtud de la Ley de Jurisdicción Militar Extraterritorial de 2000 o, en algunos casos, en virtud del Código Uniforme de Justicia Militar. (Uniform Code of Military Justice - UCMJ) Pero incluso con esta autoridad estatutaria, algunos agentes privados "pueden estar fuera de la jurisdicción del derecho penal de los Estados Unidos, a pesar de que los Estados Unidos son responsables de su conducta como una cuestión de responsabilidad del Estado bajo el derecho internacional y a pesar de que tal conducta puede interferir con la capacidad de las fuerzas multinacionales en Irak para realizar su servicio en los Estados Unidos."

## **6 Posición de sudáfrica sobre las emps**

En este capítulo se examinará la posición de Sudáfrica sobre la cuestión que nos ocupa, que llevó al Gobierno a introducir una ley que impedía a los civiles y a los ex soldados ofrecer servicios militares y de seguridad a los conflictos extranjeros. La Ley de Prohibición y Regulación de Actividades Mercenarias de 2006 se introdujo en respuesta al auge de la industria EMPs en las operaciones militares.

La legislación fue aprobada después de que varios sudafricanos estuvieran involucrados en varios intentos de golpe de estado y conflictos en estados africanos y otras partes del mundo.

La ley prohíbe la actividad mercenaria y permite al gobierno declarar ciertos conflictos prohibidos a todos los ciudadanos sul-africanos<sup>13</sup>.

En 2004, más de 70 sudafricanos fueron arrestados en Zimbabwe en un avión que volaba desde Sudáfrica bajo sospecha de actividades mercenarias. El presunto líder, el ex agente del Servicio Aéreo Especial Simon Mann (hijo de la ex primera ministra británica Margaret Thatcher), también fue arrestado. El Boeing 727(N4610) fue capturado, llevando a tres miembros de la tripulación y 64 ex soldados (mercenarios) reclutados en Sudáfrica. La mayoría de los presuntos mercenarios que planearon llevar a cabo el golpe en Guinea Ecuatorial eran sudafricanos y ex miembros de las Fuerzas Especiales. Este incidente apunta a los peligros asociados con las EMPs que operan en países extranjeros. Luego del incidente mencionado, el gobierno sudafricano promulgó la Ley No. 27 de 2006, firmada el 12 de noviembre de 2007. La Ley decía

- Prohibir las actividades mercenarias de los sudafricanos.
- Regular la prestación de asistencia o servicio de carácter militar o de carácter militar en un país en conflicto armado.
- Regular el alistamiento de ciudadanos sudafricanos, o residentes permanentes, en otras fuerzas armadas.

---

13 Ley de Asistencia Militar Extranjera de Sudáfrica (Regulation of Foreign Military Assistance Act - RFMA).

- Regular la prestación de ayuda humanitaria en un país en conflicto armado. La ley establece la jurisdicción extraterritorial de los tribunales de la República en relación con determinados delitos y prevé sanciones para los delitos relacionados con la ley.

La ley también fue una respuesta a la preocupación del Gabinete sobre la creciente participación de los ciudadanos sudafricanos en los conflictos en todo el mundo. Por ejemplo, en 2005, el gobierno nigeriano contrató a la compañía militar privada sudafricana specialized Tasks, Training, Equipment and Protection International (STTEP) para que proporcionara entrenamiento militar para la ofensiva contra Boko Haram (FREEMAN, 2015)<sup>14</sup>. Su presidente, Eeben Barlow, fue el fundador de South African Executive Outcomes, que cesó sus operaciones en 1998.

El reciente caso ocurrió en 2018, en marzo, cuando un ciudadano sudafricano, William Endley, un ex oficial de carrera en el Ejército Sudafricano, fue condenado a muerte en Sudán del Sur, Juba. Según los informes, Endley fue acusado de entrenar rebeldes para luchar contra el gobierno de Sudán del Sur, y el tribunal accedió, condenándolo por traición (ALISON, 2018).

Sin embargo, el 02 de noviembre de 2018, el Sr. Endley fue indultado por el presidente Salva Kiir y liberado después de pasar más de dos años en prisión. El caso Endley da una clara indicación de que aún queda mucho por hacer para disuadir a los ciudadanos de participar en actividades militares extranjeras. Del escaso número de acusaciones y condenas formuladas en virtud de la ley se desprende claramente que hay algunas deficiencias en la ley, que todavía deben subsanarse con urgencia a fin de garantizar que los países combatan eficazmente el reclutamiento ilegal de soldados sudafricanos o de ex soldados en servicio.

## 7 Recomendaciones

Las actividades del EMPS en operaciones militares nacionales o extranjeras son inevitables en muchos estados y organizaciones militares. Esta expansión del uso del EMPS presenta un nuevo desafío legal y ético para las operaciones militares. Por lo tanto, se necesitan urgentemente normas y protocolos más estrictos para regular las actividades del EMCs. Este artículo ofrece seis recomendaciones, de la siguiente manera:

### a) Estados

- Los Estados deberían elaborar una Convención para regular las EMPS en los planos nacional, regional e internacional. Es muy importante que los Estados trabajen juntos para alinear sus normas legales y compartir la información para que las EMPS de no encontrar ningún resquicio a explotar. Los Estados velarán por que se cumplan las normas pertinentes y se respete la ley.
- Creación de registros de todos los EMPS empleados por el Estado con el fin de promover la transparencia y establecer los límites de esta industria.

---

<sup>14</sup> "Comandado por el coronel Eeben Barlow, ex comandante de la Fuerza de Defensa de Sudáfrica, el grupo de expertos en guerra de Bush fue reclutado en enero en absoluto secreto para entrenar a un grupo de ataque de élite dentro del ejército desorganizado y desmoralizado de Nigeria" (FREEMAN, 2015, s. p.).

- Este registro debe ponerse a disposición de las Naciones Unidas, ya que es el órgano competente para crear y mantener este registro (especialmente cuando la Convención de las Naciones Unidas sobre los EMPs se ha enmendado o restringido en consecuencia).
- Los países signatarios deberían determinar qué funciones desempeñadas por las fuerzas armadas se consideran "intrínsecamente gubernamentales" y, por lo tanto, deben ser desempeñadas únicamente por personal armado nacional y cuáles pueden contratarse con las EMPs.
- Sistemas interconectados entre las estructuras de seguridad del Estado para supervisar las actividades de las EMPs,
- incluyendo empleados, armas, contratos, etc. Es necesario un intercambio obligatorio de información entre los Estados y los departamentos de las Naciones Unidas.
- Los países que aportan contingentes siempre deben estar preparados para apoyar a las Naciones Unidas cuando surja la necesidad, a fin de evitar que las EMPs aprovechen la oportunidad.

b) Derecho internacional humanitario (DIH).

- Ley de Conflicto Armado. El marco legal existente (DIH) necesita ser fortalecida como no se elabora con suficiente detalle y precisión para que los Estados y las EMPs. Esta regulación internacional de las EMPs reducirá su vulnerabilidad a las violaciones criminales y militares en las operaciones militares.
- El DIH debe garantizar la existencia de mecanismos para exigir responsabilidades a los Estados que emplean a las EMPs sospechosas de violar la ley.
- Las EMPs declarados culpables de violar la ley deben ser procesados de acuerdo con la ley por los Estados, y el delito también debe remitirse a la ONU para un examen más detallado.
- Industria de las EMPs (corporativo): Las empresas que prestan servicios para operaciones militares deben someterse a un riguroso proceso de verificación y selección antes de ser empleadas.
- c) Trayectoria de la carrera militar
- Recalificación. Con respecto a los recursos y programas para ayudar a los soldados a prepararse para su próximo paso en la transición a la condición de civiles, deben crearse oportunidades para los soldados que abandonen la fuerza. La iniciativa desalentaría a los soldados de unirse a las EMPs.
- Los miembros en servicio deben ser conscientes de las consecuencias legales de cualquier violación de las leyes que rigen las EMPs.

## 8 Conclusión

Este artículo estudió el papel de las EMP en las operaciones militares con el fin de analizar las amenazas que representan para las operaciones militares (particularmente para las fuerzas nacionales). Es inevitable que el papel de las EMPs esté en una tendencia ascendente, y siga desempeñando un papel importante en las operaciones militares en el futuro próximo. Por lo tanto, se requiere una supervisión y regulación diligentes de la industria de las EMPs, para garantizar que esté estrictamente regulada de

acuerdo con el DIH. Paradójicamente, las EMPs han sido la solución a las complicaciones y presiones del mercado inducidas por los Estados, así como por organizaciones internacionales como la ONU. A veces, las EMPs actuaban en ayuda de los Estados desagregados y aportaban soluciones a una difícil función soberana, representando así una capacidad ampliada del Estado a través de agentes privados. Sin embargo, en algunos casos, la conducta de las EMPs se consideró problemática.

La desmonopolización de la violencia (que pertenece al Estado) contiene amenazas inherentes relacionadas con el exceso, la falta de transparencia, la falta de responsabilidad y, en última instancia, la falta de control. La existencia y aceptación de las EMP en las operaciones militares cambia para siempre el tejido social del Estado, independientemente de los numerosos beneficios y ventajas que pueden traer. La privatización de los militares y la mercantilización de la violencia representan una abdicación significativa de la responsabilidad del Estado de cumplir con su contrato social. La provisión militar y de seguridad ha estado en el centro del estado.

En este artículo se aborda el papel de las EMPs de las Naciones Unidas y llegó a la conclusión de que, a pesar de los aparentes beneficios, el empleo de las EMPs es indeseable para la organización.

La ONU ha insistido en que los agentes privados no han sido utilizados en funciones de combate. Se mencionó que la ONU utiliza EMPs para una amplia gama de servicios, incluida la seguridad armada y desarmada, la evaluación de riesgos, la capacitación en seguridad, el apoyo logístico y la consultoría, pero no el combate. El uso de agentes de seguridad privados armados en operaciones de combate siempre ha sido un tema controvertido en la ONU, y la organización sigue en contra de la normalización de las EMP (combate) en las misiones de la ONU. Además, el uso de las EMPs en las operaciones de paz sólo puede ser útil en las operaciones que no son de combate.

El papel principal del Derecho Internacional humanitario que se destaca en el documento es garantizar que todas las EMPs se adhieran estrictamente a todas las leyes y protocolos internacionales de derechos humanos pertinentes. Las EMPs a menudo reclutan ex soldados, lo que representa una amenaza para la seguridad nacional de esas respectivas naciones. No solo el empleo de EMPs puede afectar las relaciones diplomáticas, sino también la violación del Derecho Internacional por parte de funcionarios individuales. Así, Sudáfrica promulgó una ley para regular el alistamiento de ciudadanos sudafricanos o residentes permanentes en otras fuerzas armadas, y para regular la entrega de ayuda humanitaria en un país en conflicto armado. La ley fue aprobada en respuesta a las preocupaciones del gobierno para evitar la participación de ciudadanos sudafricanos en conflictos en todo el mundo.

En conclusión, no es la intención de este artículo vilipendiar o alentar el uso de las EMPs; por lo tanto, se destacaron las ventajas y desventajas. Por consiguiente, debe hacerse una clara distinción entre las funciones militares que sólo deben desempeñar personal armado nacional y aquellas para las que pueden contratarse EMPs. Es inevitable que las EMPs seguirán siendo utilizadas por muchos países en las operaciones militares, pero la expansión incontrolada de las EMPs, en algunos casos, ha producido resultados negativos, incluyendo la incapacidad para resolver conflictos en muchos países donde se han operado. Algunas de estas empresas estuvieron involucradas en violaciones de derechos humanos en Irak, como se menciona en el documento.

Este artículo ha demostrado el efecto (positivo / negativo) de las EMP en los Estados, organizaciones y la organización militar con el fin de sugerir soluciones a los problemas legales y de seguridad asociados con las EMPs en las operaciones militares.

## **Epígrafe**

"Quizás el mundo no esté listo para la privatización de la Paz."

Kofi Annan (08 de abril de 1938-18 de agosto de 2018), Séptimo Secretario General de las Naciones Unidas (ONU) 1997-1998. Annan y la ONU fueron los co-ganadores del Premio Nobel de la Paz 2001.

## **Agradecimientos**

Yo, Coronel P. Nyati, me gustaría expresar mi gratitud al Coronel Marcelo Nascimento Gomes (Oficial Superior del Ejército Brasileño) por su apoyo y orientación.

## Referencias

- ALISON, S. South Africa takes sides in South Sudan. **Mail & Guardian**, [Johannesburg], Mar 2, 2018. Disponible en: <https://mg.co.za/article/2018-03-02-00-south-africa-takes-sides-in-south-sudan/>. Accesado el: 26 de mayo de 2020.
- BROOKS, D. Contractors Face Iraq Combat. **PBS Newshour**, [S. l.], Apr 6, 2004.
- CAWTHRA, G.; LUCKMAN, R. Democratic control and the security sector: the scope for transformation. In: CAWTHRA, G.; LUCKMAN, R. (ed.). **Governing insecurity: democratic control of military and security establishments in transitional democracies**. London: Zed Books, 2003. p. 21-24.
- CILLIERS, J. Africa in the new world: how global and domestic developments will impact by 2025. Tshwane, Pretoria: Institute for Security Studies, 2008. Disponible en: <https://www.researchgate.net/publication/265229889>. Accesado el: 25 de septiembre de 2018.
- CILLIERS, J. Private security in war torn African states. In: CILLIERS, J.; MASON, P. (ed.). **Peace, profit or plunder?: the privatization of security in war-torn African societies**. Pretoria: Institute for Security Studies, 1999. Cap. 1. Disponible en: <https://issafrica.org/research/books-and-other-publications/peace-profit-or-plunder-the-privatisation-of-security-in-war-torn-african-societies>. Accesado el: 27 de mayo de 2020.
- CONGRESSIONAL BUDGET OFFICE. Military compensation: balancing cash and noncash benefits. **Economic and Budget Issue Brief**, Washington, D.C., Jan 16, 2004. Disponible en: <https://www.cbo.gov/sites/default/files/108th-congress-2003-2004/reports/01-16-dodcompensation.pdf>. Accesado el: 18 de septiembre de 2018.
- EASTWOOD, V. Bigger than the army: South Africa's private security forces. **CNN Business**, [Atlanta], Feb 8, 2013. Disponible en: <https://edition.cnn.com/2013/02/08/business/south-africa-private-security>. Accesado el: 22 de septiembre de 2018.
- FRANCO, B. M. Capital sobre, trabalho desce. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 9 abr. 2015. Disponible en: <http://feeds.folha.uol.com.br/fsp/opiniao/215181-capital-sobe-trabalho-desce.shtml>. Accesado el: 24 de mayo de 2020.
- FREEMAN, C. South African mercenaries secret war on Boko Haram. **The Telegraph**, [London], May 10, 2015.
- GLOBAL SECURITY. Military. **Executive Outcome**. [S. l.]: Global Security, [2018]. Disponible en: <https://www.globalsecurity.org/military/world/para/executive-outcomes.htm>. Accesado el: 18 de septiembre de 2018.

GWATIWA, T. T. Private military and security companies policy in Africa: regional Policy Stasis as agency in international politics. **Scientia Militaria: South African Journal of Military Studies**, [Stellenbosch], v. 11, n. 2, p. 68-86, 2016. Disponible en: <https://www.ajol.info/index.php/smsajms/article/viewFile/151279/140856>. Accesado el: 25 de mayo de 2020.

**INTERNATIONAL ALERT. The politicization of humanitarian action and staff security:** the use of private security companies by humanitarian agencies: International Workshop Summary Report. Boston: Tufts University, Apr 2001. Disponible en: [https://www.international-alert.org/sites/default/files/Politicisation\\_HumanitarianAction\\_Staff%20Security\\_EN\\_2001.pdf](https://www.international-alert.org/sites/default/files/Politicisation_HumanitarianAction_Staff%20Security_EN_2001.pdf). Accesado el: 26 de mayo de 2021.

**INTERNATIONAL COMMITTEE OF THE RED CROSS. Montreux document:** 2008 guidance. Geneva: ICRC, 2008. <https://www.icrc.org/en/document/ihl-and-private-military-security-companies-faq>. Accesado el: 9 de septiembre de 2018.

**INTERNATIONAL DEVELOPMENT RESEARCH CENTRE. The responsibility to protect:** research, bibliography, background. Ottawa: International Development Research Centre, 2001. Disponible en: <https://www.idrc.ca/sites/default/files/openebooks/963-1/index.html>. Accesado el: 11 de septiembre de 2018.

**INTERNATIONAL humanitarian law and private military/security companies - FAQ.** In: **INTERNATIONAL COMMITTEE OF THE RED CROSS. Article.** Geneva: ICRC, 2013 Disponible en: <https://www.icrc.org/en/document/ihl-and-private-military-security-companies-faq>. Accesado el: 10 de diciembre de 2013.

**MELZER, N. (ed.). Interpretive guidance on the notion of direct participations in hostilities under international humanitarian law.** Geneve: International Committee of the Red Cross - ICRC, 2009. Disponible en: <https://www.icrc.org/en/doc/assets/files/other/icrc-002-0990.pdf>. Accesado el: 5 de mayo de 2021.

**MUSAH, A-F.; FAYEMI, K. (ed.). Mercenaries:** an african security dilemma. London: Pluto Press, 2000. Disponible en: <https://vdocuments.mx/mercenaries-an-africansecurity-dilemma.html>. Accesado el: 22 de septiembre de 2018.

**ORGANIZATION OF AMERICAN STATES. Report on citizen security in the Americas, 2012.** Washington, DC: OAS Hemispheric Security Observatory, 2012. Disponible en: <https://www.eir.info/2017/07/29/substituting-u-s-troops-for-private-military-contractors-in-afghanistan/>. Accesado el: 11 de septiembre de 2018.

**PECH, K. Executive Outcomes: corporate conquest.** In: **CILLIERS, J.; MASON. P. (ed.). Peace, profit or plunder?: the privatization of security in war-torn african societies.** Pretoria: Institute for

Security Studies, 1999. Cap. 5. Disponible en: <https://doc.uments.com/hexecutive-outcomes-a-corporate-conquest.pdf>. Accesado el: 21 de septiembre de 2018.

PERCY, S. **Mercenaries**: the history of a norm in international relations. Oxford: Oxford University Press, 2007.

ROGERS, A. **Someone else's war**: mercenaries from 1960 to the present. London: Harper Collins, 1998.

SCHREIER, F.; CAPARINI, M. **Privatising security**: law practice and governance of private military and security companies. Geneva: Centre for the Democratic control of Armed Forces, 2015. (Occasional paper, n. 6). Disponible en: <https://www.researchgate.net/publication/266317378>. Accesado el: 26 de mayo de 2020.

SCHWARTZ, M.; CHURCH, J. **Department of Defense's use of contractors to support military operations**: background, analysis, and issues for Congress Congressional Research Service. Washington, D.C.: Congressional Research Service, May 17, 2013. Disponible en: <https://fas.org/sgp/crs/natsec/R43074.pdf>. Accesado el: 13 de septiembre de 2018.

SECURITY DEGREE HUB. **Private security companies in the world**. [S. l.]: Security Degree Hub, [2018]. Disponible en: <https://www.securitydegreehub.com/most-powerful-private-security-companies-in-the-world/>. Accesado el: 18 de septiembre de 2018.

SINGER, P. W. **Corporate warriors**: the rise of the privatized military industry. 2nd. ed. Ithaca, New York: Cornell University Press, 2008.

SOUTH AFRICAN. Act n. 27, 2006. Prohibition of mercenary activities and regulation of certain activities in countries of armed conflict, 2006. **Government Gazette**, Republic of South Africa, v. 509, n. 30477, Nov 16, 2007. Disponible en: <https://www.ohchr.org/Documents/Issues/Mercenaries/WG/Law/SouthAfrica2.pdf>. Accesado el: 18 de septiembre de 2018.

TRIPLE CANOPY. In: WIKIPEDIA: the free encyclopedia. [San Francisco, CA: Wikimedia Foundation, 2018]. Disponible en: <https://en.wikipedia.org/wiki/TripleCanopy>. Accesado el: 21 de septiembre de 2018.

UNITED STATES. Department of Defense. **Report of the defense science board task force on outsourcing and privatization**. Washington D.C.: Office of the Under Secretary of Defense for Acquisition, Technology and Logistics, Sep 2004. Disponible en: <https://fas.org/irp/agency/dod/dsb/commun.pdf>. Accesado el: 16 de septiembre de 2018.

UNITED STATES. High Commissioner for Refugees. **Report on the question of the use of mercenaries as a means of violating human rights of peoples to self-determination.** Geneva: United Nations High Commissioner for Refugees, 1997.

UNITED NATIONS. Press Release. **At least 71 United Nations, associated personnel killed in malicious attacks against peacekeeping operations during 2017.** New York: United Nation, Jan 26, 2018. (ORG/1663). Disponible en: <https://www.un.org/press/en/2018/org1663.doc.htm>. Accesado el: 11 de septiembre de 2018.

UNITED NATIONS. Press Release. **Secretary-General reflects on “Intervention” in thirty-fifth annual ditchley foundation lecture.** New York: United Nation, June 26, 1998. (SG/SM/6613). Disponible en: <https://www.un.org/press/en/1998/19980626.sgsm6613.html>. Accesado el: 11 de septiembre de 2018.

UNITED NATIONS. Secretary-General. **Report of the Secretary-General to the Security Council on the protection of civilians in armed conflict’.** New York: United Nations, 2001. p. 9-45. (UN Doc. S/2001/331). Disponible en: <https://www.idrc.ca/sites/default/files/openebooks/963-1/index.html>. Accesado el: 11 de septiembre de 2018.

UN Secretary-General, 2001. **Report of the Secretary-General to the Security Council on the Protection of civilians in Armed Conflict’, UN Doc. S/2001/331, 9–45; The Responsibility to Protect.** Ottawa: International Development Research Centre, 2001. Disponible en: <https://www.idrc.ca/sites/default/files/openebooks/963-1/index.html>. Accesado el: 11 de septiembre de 2018.

**UN Resolution 44/34**, International Convention against the Recruitment, Use, Financing and Training of Mercenaries. Disponible en: <http://www.un.org/documents/ga/res/44/a44r034.htm>. Accesado el: 18 de septiembre de 2018.



# El condimento que faltaba en la educación cibernética en Nigeria: la perspectiva de la seguridad nacional

*The missing spice in cyber education in Nigeria: national security perspective*

**Resumen:** Desde el advenimiento de Internet, la cibercrimen se ha convertido en un diezmo periódico en Nigeria. Muchas naciones están luchando para proteger su ciberespacio de los delincuentes, para la seguridad nacional y la integración. Como resultado, los gobiernos están dirigiendo esfuerzos para proteger a sus ciudadanos y su imagen de la delincuencia en línea. Algunos de estos esfuerzos incluyen la educación en ciberseguridad, que implica programas de sensibilización del público en general con el fin de sensibilizarlo sobre el delito cibernético. Se llevaron a cabo varios programas de sensibilización en universidades y otras instituciones educativas e instituciones públicas y privadas. Sin embargo, se ha observado que tales programas nunca se han llevado a cabo al clero, que son agentes fundamentales y quizás uno de los condimentos más importantes que pueden influir en la vida de la mayoría de los nigerianos. Es en este contexto que esta investigación busca utilizar datos cuantitativos para revelar cómo el clero en Nigeria ha sido excluido en la difusión de la conciencia de ciberseguridad entre el público en general. El objetivo del estudio era analizar el papel y la influencia que el clero tiene en su congregación y sugerir formas de usar esta influencia para mejorar la conciencia de ciberseguridad en Nigeria con el fin de aumentar la seguridad nacional en el país.

**Abstract:** Since the advent of the internet, cybercrime has become a recurring decimal in Nigeria. Many nations are battling to protect their cyber space from criminals, for national security and integration. As a result of this, efforts are being made by governments to protect their citizens and image from online crime. Some of these efforts include cybersecurity education which entails awareness raising programmes to the general public in order to sensitize them about cybercrime. Several awareness raising programmes have been conducted to universities and other educational institutions and public and private institutions. However, it was observed that such programmes have never been conducted to the clergy who are fundamental agent, perhaps one of the most important spice that tends to create influence in the life of most Nigerians. It is against this backdrop that this research seek to utilize quantitative data to reveal how the clergy in Nigeria have been left out in the propagation of cybersecurity awareness among the general public. The objective of the study was to analyze the role and influence the clergy have on their congregation and suggest ways such influence can be utilized to improve cybersecurity awareness in Nigeria for enhanced national security in the country.

**Shehu Saidu Shehu** 

Nigerian Army.  
Abuja, Nigeria.  
saidisco@yahoo.com

Recibido: 04 abr. 2020

Aceptado: 12 jul. 2020

COLEÇÃO MEIRA MATTOS

ISSN on-line 2316-4891 / ISSN print 2316-4833

<http://ebrevistas.eb.mil.br/index.php/RMM/index>



## 1 Introducción

Uno de los fenómenos tecnológicos más significativos que ha afectado positivamente la forma de vida de los seres humanos en todo el mundo es el surgimiento del ciberespacio. El ciberespacio es un dominio global virtual que ha estado impactando cada vez más en casi todos los aspectos de la vida diaria. El dominio está moldando rápidamente la comunicación, el aprendizaje y la colaboración entre individuos y organizaciones. También está transformando las naciones, eliminando las barreras al comercio y creando oportunidades para las innovaciones (OMODUNBI et al., 2016). Sin embargo, nuevos riesgos y vulnerabilidades que amenazan la economía y la seguridad nacionales están detrás de la creciente dependencia del ciberespacio (TIIRMAA-KLAAR, 2016). Disponer de los conocimientos necesarios sobre las amenazas existentes, lo que conducirá a la gestión de riesgos y a la creación de capacidades adecuadas de prevención y recuperación, son los elementos esenciales de la ciberseguridad. Hoy en día, la ciberseguridad es crucial para el desarrollo económico y la seguridad nacional del país, ya que los delincuentes cibernéticos utilizan el ciberespacio para perpetuar actos nefastos (TIEMO; NELLY, 2016).

El término "delito cibernético" simboliza la inseguridad y el riesgo en línea, siendo ampliamente utilizado hoy en día para describir delitos o daños que se cometen utilizando tecnologías en red (OSHO; ONOJA, 2015). Al revés, la ciberseguridad es la protección de los sistemas y redes del ciberespacio contra daños, uso no autorizado o explotación. También es el método utilizado para proteger la fiabilidad de las redes y los sistemas contra amenazas cibernéticas fundamentales, como el ciberterrorismo y la ciberdelincuencia. Dado que los Estados-acción dependen de una amplia gama de redes y sistemas del ciberespacio para el desarrollo económico, la violación de estas redes puede tener graves implicaciones para la seguridad nacional (HILTS, 2018). Además, teniendo en cuenta que la seguridad nacional es la responsabilidad primordial de cada gobierno, las naciones están desarrollando sus esfuerzos de ciberseguridad con el fin de proporcionar un ciberespacio seguro y resiliente para el desarrollo económico. Además, el aumento de la capacidad cibernética de los delincuentes para cometer delitos ha puesto ciertamente en riesgo la seguridad nacional de los Estados (HARE, 2010).

En octubre de 2008, Funcionarios de inteligencia estadounidenses han revelado que las autoridades policiales europeas han descubierto una red de fraude de tarjetas de crédito altamente sofisticada que utiliza tecnología altamente avanzada para enviar datos de cuentas a Pakistán desde cientos de máquinas de tarjetas de supermercados en toda Europa (SIOBHAN, 2018). Del mismo modo, a principios de 2016, un grupo atacante llamado "Lazarus", ubicado en Corea del Norte, robó un total de más de US\$ 100 millones, principalmente de Bangladesh Bank a través de la penetración del Alliance access software utilizado por la red de la Sociedad de Telecomunicaciones Financieras Interbancarias Mundiales (SWIFT), que realiza transacciones financieras mundiales de manera segura y estandarizada. En la misma línea, un ataque a Maersk por NotPetyaransomware más tarde en 2017 costó al gigante del transporte hasta US\$ 300 millones (KOCH; GOLLING, 2018).

En África, Sudáfrica ha experimentado el mayor número de ataques cibernéticos por parte de delincuentes. Según Dahir (2018), Sudáfrica registra un alto número de ataques cibernéticos al

año, ya que el 67% de las empresas fueron supuestamente atacadas. Se estima que estos ataques han costado a la economía sudafricana US\$ 242 millones, aumentando así la tasa de desempleo en el país y afectando los medios de vida (VERMUELEN, 2016). Estimar la pérdida neta generada por la cibercrimen es una tarea difícil. Las cifras oficiales publicadas por organismos gubernamentales o no gubernamentales son indicadores débiles, ya que solo se incluyen los casos que se les presentan. Sin embargo, el último informe indica que el costo total de la cibercrimen es de alrededor de US\$ 600 mil millones, incluidas las ganancias para los delincuentes y los costos de recuperación y defensa para las empresas (LEWIS, 2018).

Nigeria tiene más de 120 millones de usuarios de Internet, lo que representa el 24% de todos los usuarios de Internet en África (INTERNET WORLD STATS, 2019). Este uso de Internet consiste principalmente en el uso de Internet móvil en contraposición al uso de banda ancha fija por suscripción. Sin embargo, esta creciente dependencia del uso de Internet viene con una mayor exposición a amenazas y vulnerabilidades, especialmente en un país popularmente conocido como "yahooyahoo"<sup>1</sup> (TADE; ALIYU, 2011). La encuesta reveló que el 80% de estos "yahooyahoo" son jóvenes y a veces estudiantes de diversas instituciones superiores (ARANSIOLA; ASINDEMADE, 2011). Desde los organismos gubernamentales hasta el público en general ya se han convertido en víctimas de este grupo de personas.

Este grupo de delincuentes sigue prosperando, a pesar de los diversos esfuerzos, severos y leves, realizados por el gobierno de Nigeria para contener la terrible amenaza en el país. El duro esfuerzo se refiere al uso de varias legislaciones de delitos cibernéticos que pueden hacer que los delincuentes sean arrestados, mientras que el esfuerzo leve implica educación, capacitación y habilidades de ciberseguridad. Por invitación de la Oficina del Asesor de Seguridad Nacional (ONSA) en octubre de 2018, el Centro Global de Seguridad Cibernética (GCSCC) realizó una revisión de la madurez de la capacidad de ciberseguridad en Nigeria utilizando el modelo de madurez de ciberseguridad (CMM)<sup>2</sup> que se compone de 5 dimensiones distintas de la capacidad de ciberseguridad. En la tercera dimensión, el GCSCC analiza la disponibilidad del Programa de Concienciación sobre Ciberseguridad tanto para el público como para los ejecutivos. Sin embargo, se señaló que el Centro no consideró los programas de concientización del clero que son un condimento importante<sup>3</sup> el tejido cultural de las comunidades y, como tal, puede influir en la toma de decisiones, las ideologías y los comportamientos morales y éticos de las personas (PINTER et al., 2016).

El objetivo de esta investigación es, por lo tanto, revelar cómo el clero en Nigeria ha sido excluido en la difusión de la conciencia de ciberseguridad al público en general, el grupo más afectado por el delito cibernético. El objetivo del estudio era analizar el papel y la influencia que el clero tiene en su congregación y sugerir formas de usar esta influencia para mejorar la conciencia de ciberseguridad en Nigeria con el fin de aumentar la seguridad nacional en el país. El estudio es significativo, ya que el resultado puede ayudar a mejorar las políticas y agregar al cuerpo existente de conocimiento en ciberseguridad.

1 "YahooYahoo" es una expresión utilizada en Nigeria para referirse a la ciberdelincuencia.

2 Ver Modelo de Madurez de la Capacidad de Ciberseguridad para las Naciones (CMM) edición repasada en: <https://www.sbs.ox.ac.uk/cybersecurity-capacity/content/cmm-revised-edition>. Accesado el: 21 Sep. 2019.

3 Condimento se usa aquí para significar "un atributo que hace algo atractivo, interesante o atractivo".

La investigación fue aplicada y se utilizaron datos empíricos que fueron recolectados y analizados. Se utilizó el método de campo de recolección de datos mediante entrevistas y cuestionarios, analizándolos cuantitativamente. Además, el tamaño de la muestra del estudio se realizó utilizando la fórmula de tamaño de la muestra de Taro Yamane. El estudio adoptó una muestra aleatoria por conglomerados y los datos generados se presentaron mediante gráficos para ilustrar las relaciones entre las variables del estudio. El estudio se limita al clero, así como el límite de 6000 a 8000 palabras.

## **2 Revisión de la literatura**

### **2.1 Contexto**

El uso de Internet y el número de suscriptores han crecido exponencialmente en Nigeria en los últimos años. De acuerdo con la sección 89, subsección 3 (d), de la Ley de Comunicaciones de Nigeria de 2003 (NCA, 2003)<sup>4</sup>, el informe de la Comisión Nigeriana de Comunicaciones (NIGERIAN COMMUNICATIONS COMMISSION, 2019) afirma que el número de suscriptores activos de Internet móvil y fijo en Nigeria es de alrededor de 175 millones y más de 120 millones, respectivamente. El gran número de suscriptores de Internet son en su mayoría jóvenes que buscan empleo productivo, compromiso social y una mayor conectividad mundial. Sin embargo, con esta creciente prosperidad y digitalización, surgen amenazas, riesgos, vulnerabilidades y delitos informáticos que pueden socavar la seguridad nacional. Los delitos cibernéticos son esencialmente actividades delictivas en las que las computadoras, las redes o los dispositivos electrónicos de tecnología de la información son la fuente, la herramienta, el objetivo o la escena del delito. Los delitos cibernéticos se llevan a cabo a través del acceso ilegal a la base de datos de otra persona, la interceptación ilegal, la interferencia de datos, la interferencia en los sistemas, el uso indebido de dispositivos, la falsificación y el fraude electrónico (BAIDEN, [N. D.]).

### **2.2 Cibercrimen**

En Nigeria, la cibercriminalidad se ha convertido en una de las principales vías para robar dinero y practicar el espionaje comercial. Dentro del ciberespacio nigeriano, Serianu (2016) reveló que el costo de la cibercriminalidad en Nigeria es de alrededor de US\$ 649 millones, con el 81% de los incidentes cibernéticos causados por la proliferación de noticias falsas, ransomware y fraude en Internet, siendo el público en general la categoría más afectada. En agosto de 2019, las autoridades estadounidenses descubrieron y acusaron a 80 personas, la mayoría de las cuales son nigerianas "yahooyahoo" en una estafa de US\$ internet de 46 millones (FARIVAR, 2019). Los estafadores supuestamente victimizaron a individuos de pequeñas y grandes empresas utilizando una táctica llamada "Business Email Compromise (BEC)"<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> La ley requería que la NCC monitoreara e informara sobre el estado de la industria de las telecomunicaciones de Nigeria, brindara análisis estadístico e identificara las tendencias de la industria en relación con los servicios, tarifas, operadores, tecnología, suscriptores, problemas de competencia, dominio, entre otros, con el fin de identificar áreas donde se necesitaría una intervención regulatoria.

<sup>5</sup> BEC es una exploración en el que el atacante obtiene acceso a una cuenta de correo electrónico corporativa y falsifica la identidad del propietario para defraudar a la empresa o a sus empleados, clientes o socios de dinero.

El FBI y la Agencia Anticorrupción de Nigeria, la EFCC<sup>6</sup>, reveló que 167 personas en Nigeria y 74 en los Estados Unidos habían sido víctimas, semanas después de que las autoridades estadounidenses publicaron una lista de sospechosos nigerianos detrás de la estafa en línea. Estos ciberdelincuentes detenidos y varios otros generalmente son procesados por la EFCC de acuerdo con las leyes existentes, para servir como un elemento disuasorio para otros. Por lo tanto, además de la detención y el enjuiciamiento de los delincuentes, el gobierno tiene una sólida iniciativa de educación cibernética centrada en el programa para crear conciencia sobre los riesgos y amenazas de ciberseguridad, y cómo abordarlos, para el público en general y las partes interesadas del gobierno y el sector privado.

### **2.3 Educación Cibernética**

Se observa que la falta de conocimiento de las mejores prácticas de seguridad, la baja educación de los usuarios y la ausencia de programas de sensibilización pueden ser los principales factores atribuidos a la exposición de la mayoría de los nigerianos a las amenazas cibernéticas. Sin embargo, se han notado muchas iniciativas de concientización sobre seguridad cibernética organizadas por algunas instituciones en colaboración con la ONSA, la Agencia Nacional de Desarrollo de Tecnologías de la Información (NITDA), EFCC, el Banco Central de Nigeria (CBN) y NCC, entre otros, dirigidas a sensibilizar a los ejecutivos y al público en general sobre la importancia de la ciberseguridad. Tales iniciativas incluyen el Mes de Concientización sobre Seguridad Cibernética (NCSAM), organizado por el Centro Internacional para el Desarrollo del Liderazgo de Nigeria (ICHDNG). La última NCSAM se celebró en octubre de 2018. Otras iniciativas son la oferta de cursos académicos especializados en ciberseguridad en la Universidad Estatal de Nasarawa (CENTER FOR CYBERSPACE STUDIES, 2019), la Primera Universidad Técnica (TECH-U, [201-]), la Universidad Federal de Tecnología (SCHOOL OF INFORMATION AND COMMUNICATIONS TECHNOLOGY, c2016) y la Academia Nigeriana de Defensa Kaduna (NIGERIAN DEFENSE ACADEMY, [201-]).

También hay una conferencia anual de seguridad cibernética llamada CyberSecure Nigeria Conference organizada por la Asociación de expertos en seguridad cibernética de Nigeria (CSEAN). La asociación tiene como objetivo reunir la investigación sobre ciberseguridad de la industria y el mundo académico (CYBER SECURITY EXPERTS ASSOCIATION OF NIGERIA, 2019). Además, proveedores de servicios como la Asociación de Proveedores de Pagos Electrónicos de Nigeria (E-PPAN) también han participado en campañas de sensibilización pública, en particular sobre el uso de plataformas de pago electrónico. Además, se observó la aceptación de la certificación internacional de seguridad profesional como ISACA y la Organización Internacional de Normalización (ISO) serie 27000 (GCSCC, 2018). Fuera de las instituciones académicas y oficiales, hay algunos programas comunitarios relacionados con la ciberseguridad para niños. Este programa forma parte de la escuela de verano que se ofrece a estudiantes de primaria y secundaria (DIGITAL PEERS INTERNATIONAL, 2019).

---

<sup>6</sup> EFCC significa Comisión de Crímenes Económicos y Financieros.

Estos programas de sensibilización parecen haber sido completos. Sin embargo, GCSCC, que fue invitado por la ONSA para llevar a cabo una revisión de la madurez de la capacidad de ciberseguridad de Nigeria con el objetivo de comprender su capacidad de ciberseguridad con el fin de priorizar la inversión en capacidades de ciberseguridad estratégicamente, señalando que hay una necesidad de una mayor cooperación entre la academia y la industria en la investigación de ciberseguridad. El centro señaló además que se deben proporcionar recursos adecuados para facilitar la educación en materia de ciberseguridad en las universidades y que la membresía de CSEAN solo está abierta a estudiantes, graduados, profesionales de TI y aquellos que no tienen capacitación en TI pero trabajan en instituciones relacionadas. Asimismo, se observó que en lugar de un mes completo, el NCSAM fue llevada a cabo sólo por dos días debido a las restricciones de otras iniciativas que se han producido. Tras el diagnóstico de ciberseguridad de educación de la madurez, la GCSCC hecho algunas recomendaciones encaminadas a proporcionar consejos y pasos a seguir para aumentar la existente en ciberseguridad de la capacidad en Nigeria. Una lectura atenta de la revisión por la GCSCC reveló que no hubo ninguna mención de cualquier campaña de sensibilización organizada por los líderes religiosos en iglesias y mezquitas entre la lista de todos los lugares donde la ciberseguridad de la campaña de sensibilización se ha enumerado. También se observó que la composición de los actores en el diagnóstico realizado por la GCSS no incluía al clero y no se mencionaban en las recomendaciones del Centro.

## 2.4 Influencia del Clero en la Población Nigeriana

Nigeria es un país aproximadamente a la mitad entre los cristianos, que viven principalmente en la parte sur del país, y los musulmanes en la parte norte, con una minoría de la población que practica la religión indígena de Nigeria. El escritor y novelista BCC (LETTER..., 2014) reveló que en Nigeria, un país que afirma tener muchas de las celebridades e intelectuales más aclamadas de África, las páginas de Facebook y Twitter con el mayor número de seguidores son las del clero. Ella reveló además que muchos líderes religiosos en Nigeria se consideran superestrellas y desempeñan un papel positivo en el país. Agregó que si los líderes de las cinco iglesias más grandes de Nigeria daban alguna indicación de que nadie debería leer obras del renombrado novelista ChinuaAchebe, la base de fans del autor y las ventas de libros en Nigeria se hundirían instantáneamente, independientemente de lo aclamado que sea en todo el mundo. En Nigeria, la mayoría de los que pertenecen a una u otra religión entienden la espiritualidad como parte de la religión. Sobre este tema, Aja (2019) destacó que:

Tienden a definir la espiritualidad de varias maneras, incluyendo creer o tener fe en lo trascendente, tener esperanza en lo trascendente, tener una relación con lo trascendente y ser religioso, abrir el corazón a lo trascendente, ir a la iglesia, ir a la mezquita, apaciguar a lo trascendente, hacer todo lo que ordena lo trascendente, observar los principios religiosos. Algunos pueden definir la espiritualidad usando una combinación de dos o más de estas definiciones. El trascendente aquí puede ser Dios, Jesús, Allah, o dioses, dependiendo de la tradición religiosa. Los adherentes de la religión islámica, así como los de la religión tradicional, creen en la supremacía de Dios.

La pasión por la religión ha penetrado profundamente en todas las facetas de la vida nigeriana y difícilmente puede ser relegada a un segundo plano. La prohibición religiosa de la planificación familiar ha sido atribuida como el principal factor que inhibe el éxito del programa en Nigeria (LAWANI; IYODE; EZEONU, 2015). Del mismo modo, Nwaubani (LETTTER..., 2014) reveló que cuando los nigerianos estaban convencidos de que sus votos no contaría en las elecciones generales de 2007 a menos que estuvieran registrados, la gente se puso en fila durante horas simplemente porque sus pastores les ordenaron hacerlo. El reportero de la BBC agregó que los líderes religiosos también han desempeñado un papel clave en las batallas contra la poliomielitis, el VIH y la lucha contra el brote de ébola en Nigeria, transmitiendo información relevante y enfatizando la urgencia de la situación desde sus púlpitos. Por lo tanto, el clero podría convertirse en el mayor recurso de Nigeria en la campaña de concientización cibernetica si su inmensa influencia fuera aprovechada de maneras más estructuradas y enfocadas.

### **3 Metodología**

El método de recolección de datos adoptado en este estudio fue el método de campo. Este método utiliza una combinación de entrevistas y cuestionarios. Los datos primarios para el estudio fueron recopilados de profesionales de ciberseguridad que están asignados a agencias como ONSA, NITDA, NCC, EFCC, Administración de Defensa del Espacio (DSA) y Centro de Ciberseguridad del Ejército de Nigeria. Otros son del clero en varios lugares de culto. Dado que la mayoría de la población nigeriana son musulmanes y cristianos, el clero estudiado fue el de las mezquitas y las iglesias. Se enviaron dos series de cuestionarios. Uno se enfocó en el público profesional para averiguar si alguna vez habían considerado al clero como parte de su programa de concientización. El segundo cuestionario estaba destinado al clero para conocer su nivel de conciencia cibernetica y si alguna vez habían recibido alguna forma de campaña de conciencia. Cuestionarios cuya fiabilidad era  $\alpha = 0,94$  y  $0,73$  para el clero y las profesiones de ciberseguridad, respectivamente, en relación con el Alfa recomendado por Cronbach  $\alpha = .70$  (UNIVESITY OF CALIFORNIA, [201-]) se utilizó para generar datos y los datos recopilados se analizaron cuantitativamente utilizando Microsoft Excel. Como los encuestados estaban en Nigeria, el investigador envió los cuestionarios por WhatsApp al líder de escuadrón Ngulde y al teniente de vuelo Akintunde, quienes ayudaron con la distribución, supervisión y recuperación (BASSIC - RESEARCH, 2019)<sup>7</sup>.

Los datos secundarios se obtuvieron de revistas, seminarios, conferencias y revistas pertinentes. Otros son periódicos en línea, investigaciones inéditas y otros materiales relevantes de Internet. Para calcular el tamaño muestral del estudio se utilizó la fórmula de Taro Yamane con un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95% (QUORA.COM, [S.d.]). Esto resultó en una muestra de 98 y 65 para el clero y profesionales de la ciberseguridad, respectivamente. El estudio adoptó el muestreo aleatorio por conglomerados, ya que los clérigos considerados eran solo aquellos que administraban dentro del área de residencia de los servicios de seguridad. Del mismo modo, los encuestados desde la perspectiva profesional fueron considerados aquellos

<sup>7</sup> Los cuestionarios pueden consultarse en: <https://drive.google.com/open?id=1LdXeL5f7iCNwCE2xXC9AeEc1HU4PREdR>. Accesado el: 21 Sep. 2019.

que abordaron profesionalmente la ciberseguridad. Esto se debe a que todas las organizaciones que planifican y ejecutan campañas de sensibilización lo hacen en colaboración con organismos gubernamentales. Los datos generados fueron presentados mediante gráficos para ilustrar las relaciones entre las variables del estudio.

El paradigma teórico utilizado para analizar el uso del clero en la conciencia de ciberseguridad por parte de los profesionales es el de la Teoría del comportamiento Planificado. La premisa principal de esta teoría es que busca predecir la intención conductual, o la probabilidad de que una persona realice un determinado comportamiento. El investigador agregó que una persona es más propensa a realizar un comportamiento específico si el comportamiento se considera importante y si cree que otros aprobarían el comportamiento (AJZEN, 2002; BLOOMFIELD, BOMMARITO, KUHL, 2015).

#### **4 Análisis y presentación de datos**

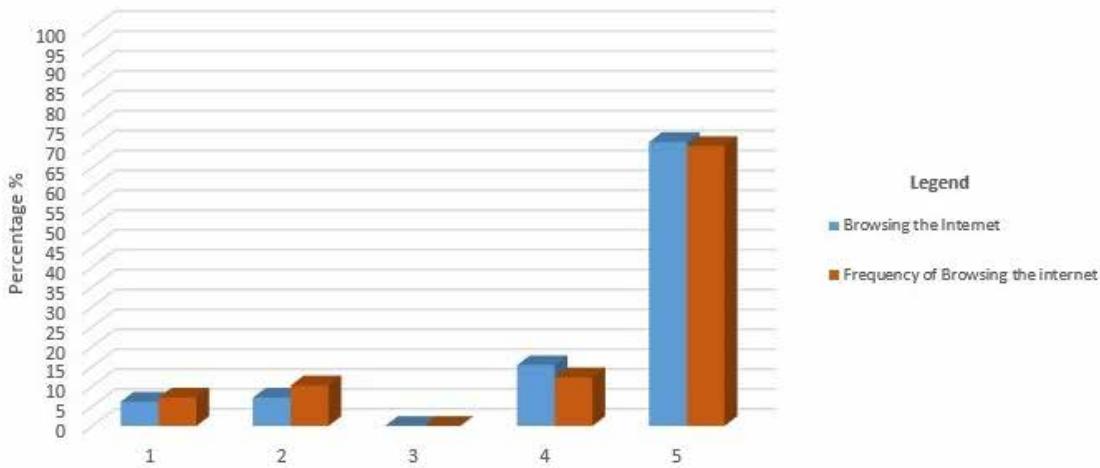
Este capítulo contiene la presentación y el análisis de los datos recogidos de los encuestados. Los datos analizados fueron representados en números absolutos y porcentajes. Además, cada pregunta en su conjunto en el cuestionario fue analizada a través de un gráfico para mostrar los detalles de las respuestas. Se administraron ochenta y nueve cuestionarios al clero, mientras que se enviaron sesenta y cinco a profesionales de la ciberseguridad. Todos los cuestionarios fueron debidamente cumplimentados y devueltos.

##### **4.1 Análisis de los Datos Obtenidos del Clero**

Los datos analizados en esta sección son los del clero. Los datos no fueron analizados en términos de los que ministran en la mezquita o iglesia, sino más bien como representantes de su centro religioso. El cuestionario tenía 16 preguntas en total y cada pregunta tenía una calificación de 1 a 5, siendo 1 la más débil y 5 la más fuerte.

###### ***4.1.1 Conocimiento de Internet***

El investigador investigó si los encuestados navegan por Internet y con qué frecuencia lo hacen. Las respuestas son las que se muestran en el gráfico 1.

**Gráfico 1 – Gráfico del Conocimiento de Internet de los Encuestados**

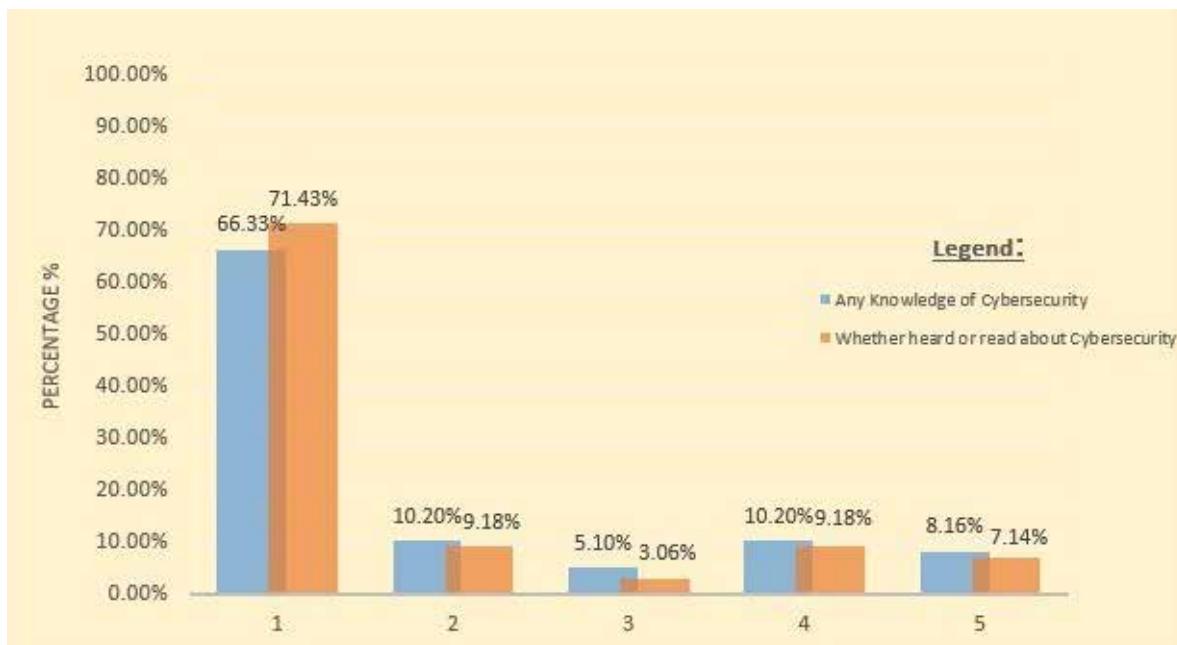
Fuente: Autor (2019).

El Gráfico 1 muestra que el 71,43% de los encuestados navega muy bien por Internet, donde el 15,31% navega bien, mientras que el 6,12% nunca navega por Internet. El alto porcentaje de quienes navegan por Internet contra el bajo porcentaje de quienes no lo hacen, converge con el informe de NCC, que afirma que hay 120 millones de suscriptores de Internet en 2019 (NIGERIAN COMMUNICATIONS COMMISSION, 2019). La cifra también reveló que el 70,41% de los encuestados visita Internet con más frecuencia, frente al 7,14% de los que no visitan Internet. El resultado de la investigación sobre las dos condiciones confirmó la veracidad del informe del NCC.

#### *4.1.2 Conocimiento de la Ciberseguridad*

El investigador preguntó si los encuestados tienen algún conocimiento de ciberseguridad, han leído u oído hablar de ella. El resultado de esta encuesta se muestra en el Gráfico 2.

Gráfico 2 – Gráfico sobre el Conocimiento de Ciberseguridad de los Encuestados



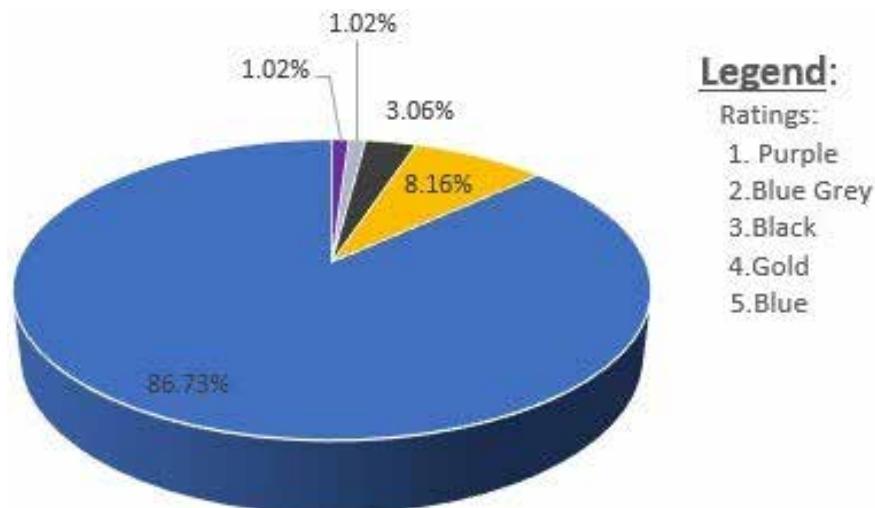
Fuente: Autor (2019).

El gráfico 2 reveló que el 66,33% del clero afirmó no tener conocimiento sobre ciberseguridad. El informe también reveló que el 71,43% de ellos no había leído ni oído hablar de ciberseguridad. La cifra también reveló que el 8,16% de los encuestados dijeron tener un conocimiento muy bueno de la ciberseguridad, mientras que el 10,20% dijeron tener conocimiento de ella. Por otro lado, el 7,14% de los encuestados indicaron tener un muy buen conocimiento de ciberseguridad a través de la lectura o conferencias, mientras que el 9,18% reveló un buen conocimiento a través del mismo medio. La gran diferencia entre los encuestados que no tienen conocimiento de ciberseguridad y los que tienen conocimiento de ella puede indicar que aquellos que ya han oido hablar del tema no necesariamente lo hicieron a través de campañas de sensibilización cibernetica organizadas en el lugar de culto.

#### *4.1.3 Conocimiento de cualquier Campaña de Sensibilización sobre Ciberseguridad organizada en un lugar de culto.*

Se les preguntó si se había organizado alguna campaña de sensibilización sobre ciberseguridad en los lugares de culto de los encuestados y los resultados de la encuesta de campo se muestran en el Gráfico 3 a continuación:

**Gráfico 3 – Gráfico del Conocimiento de las Campañas de Sensibilización sobre Ciberseguridad Organizadas en un Lugar de Culto**



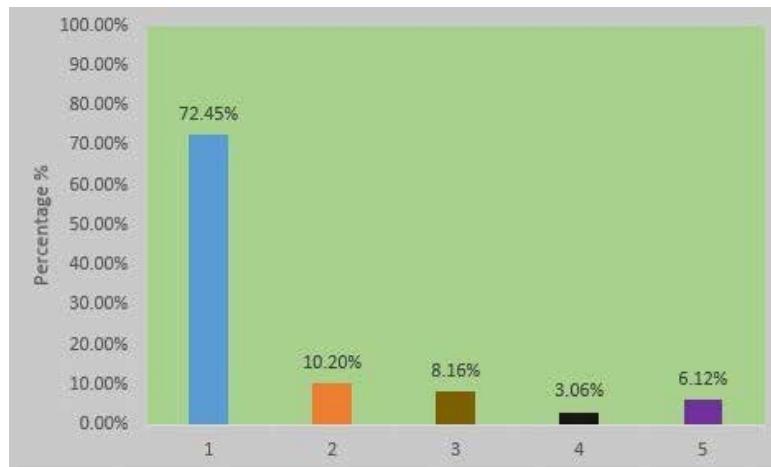
Fuente: Autor (2019).

En el Gráfico 3 anterior, se puede ver que el 86.73% de los encuestados desconocían cualquier campaña de concientización sobre seguridad cibernética realizada en su lugar de culto. Por lo tanto, se puede deducir que el alto porcentaje obtenido aquí dio credibilidad al análisis del investigador en la sección 4.1.2 que el pequeño porcentaje de encuestados que tienen conocimiento de ciberseguridad lo tienen por sí solo y no como resultado de una campaña organizada de sensibilización sobre ciberseguridad.

#### *4.1.4 Conocimiento de Ciberseguridad*

El investigador preguntó si los encuestados son conscientes de la ciberdelincuencia y el resultado de la encuesta se muestra en el Gráfico 4 a continuación.

**Gráfico 4 – Evolución del Conocimiento de la Cibercrimen**



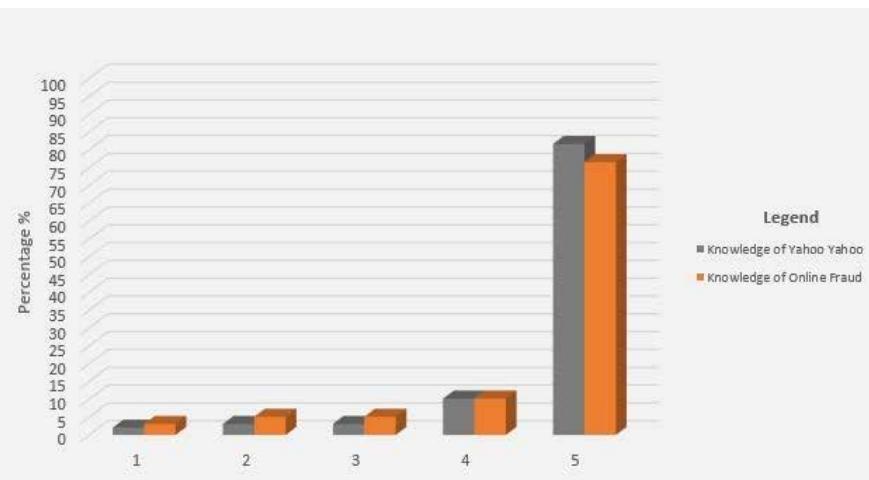
Fuente: Autor (2019).

El Gráfico 4 reveló que el 72,45% de los encuestados no son conscientes de la cibercrimen. El resultado aquí es potencialmente preocupante si se considera en el contexto de lo demostrado en la Sección 4.1.1 y lo revelado por Business Day (AKIYODE-LAWANSON, 2019) que Nigeria ocupa el tercer lugar en usuarios atacados por malware móvil, con un 37.72%.

#### *4.1.5 Conocimiento de Yahoo Yahooe 419<sup>8</sup>*

El investigador preguntó si los encuestados tienen conocimiento de Yahoo Yahoo y 419 en Nigeria y el resultado de la encuesta se muestra en el Gráfico 5 a continuación.

**Gráfico 5 – Gráfico del Conocimiento sobre Yahoo Yahoo y 419 de los Encuestados**



Fuente: Autor (2019).

<sup>8</sup> Plazo 419 se utiliza generalmente para describir actividades fraudulentas. Se originó en la sección 419 de las leyes en vigor en Nigeria, que penaliza el fraude financiero y el fraude en Internet o el fraude cibernético en Nigeria.

En el gráfico 5, se puede observar que el 81,63% y el 76,3% de los encuestados conocen YahooYahoo y 419, respectivamente. El alto porcentaje obtenido aquí puede ser el resultado de una práctica popular de YahooYahoo de enviar mensajes fraudulentos para engañar a los suscriptores de la red GSM. Tade y Aliyu (2011) revelaron que los criminales, teniendo conocimiento del funcionamiento del sistema de promoción de las telecomunicaciones, lo clonaron y explotaron para defraudar a los nigerianos enviando mensajes fraudulentos en sus teléfonos sobre una gran cantidad de dinero que ganaron. Los investigadores muestran además que los delincuentes luego pidieron a la víctima que enviara una cierta cantidad de crédito a un cierto número antes de hacer la llamada para negociar cómo se entregaría el premio. Tales actos han hecho YahooYahoo y 419 muy popular en Nigeria.

#### *4.1.6 Conocimiento de la relación entre cibercrimen, YahooYahoo y fraude en línea*

El investigador verificó si los encuestados son conscientes de que el cibercrimen es el mismo que YahooYahoo y 419. Los resultados se muestran en el gráfico 6 a continuación.

**Gráfico 6 – Gráfico del Conocimiento de los Encuestados sobre la Relación entre el Cibercrimen, YahooYahoo y el Fraude en Línea**



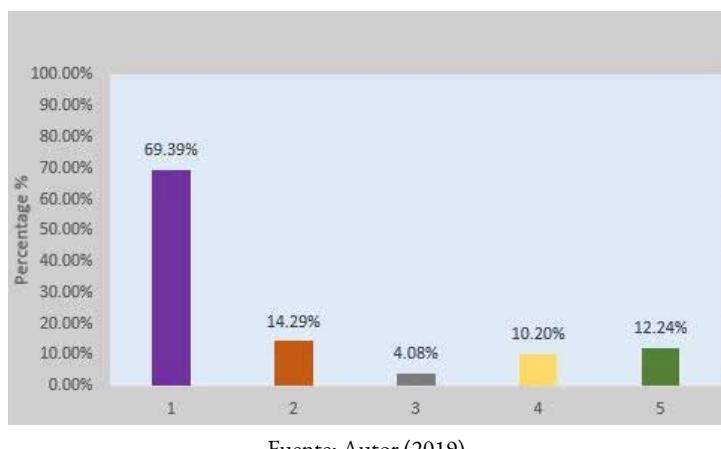
Fuente: Autor (2019).

En el gráfico 6 anterior, se puede ver que el 71,43% de los encuestados no son conscientes de ninguna relación entre el cibercrimen, YahooYahoo y 419. De los resultados obtenidos en la sección 4.1.4 y la sección 4.1.5, se puede ver que los encuestados tienen un amplio conocimiento de YahooYahoo y 419, pero no tienen idea de lo que significa el cibercrimen. Por lo tanto, el hecho de que no sean conscientes de que YahooYahoo, 419 y cibercrimen significan lo mismo, indica que ven YahooYahoo y 419 desde el prisma de engañar a un individuo y no necesariamente tener que ver con el ciberespacio.

#### *4.1.7 Conocimiento de las medidas que deben adoptarse cuando son víctimas del crimen cibernético*

El investigador preguntó si los encuestados tenían algún conocimiento de las acciones que se deben tomar cuando son víctimas del delito cibernético. Los resultados se muestran en el Gráfico 6 a continuación.

**Gráfico 7 – Gráfico del Resultado sobre las Medidas que Deben Adoptarse Cuando son Víctimas del Crimen Cibernético**



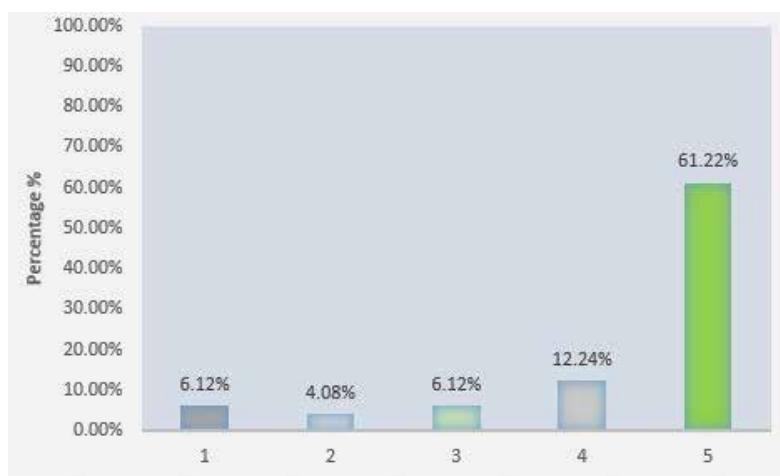
Fuente: Autor (2019).

El gráfico 7 revela que el 69,39% de los encuestados no son conscientes de las medidas que deben tomarse cuando son víctimas de la cibercriminalidad. El gráfico también reveló que solo el 12,24% conocía las medidas a tomar. El alto porcentaje de personas que no eran conscientes de las acciones a tomar no es sorprendente debido a la falta de conocimiento de ciberseguridad por parte de los encuestados. Se puede decir que esta falta de conocimiento por parte de los encuestados es de particular preocupación con la circular de CBN (CENTRAL BANK OF NIGERIA, 2019) para que todos los bancos de dinero de depósito nos informen de su política de implementar la recolección de retiros y depósitos de personas físicas y jurídicas para que se haga cumplir la campaña del gobierno por una sociedad sin dinero físico. La circular indicaba que las tasas eran del 3% y el 2% a cobrar a los particulares por retiros de efectivo y depósitos, respectivamente, mientras que el 5% y el 3% se aplicaban a las empresas. El hecho de que los cargos entren en vigor el 31 de marzo de 2020 significa que todas las actividades financieras en el país estarán en línea a partir de esa fecha. Por lo tanto, existe la necesidad de una campaña agresiva de concienciación sobre ciberseguridad para mitigar el riesgo inherente al ciberespacio.

#### *4.1.8 Conocimiento sobre cómo ser afectado por YahooYahoo*

El investigador preguntó si los encuestados ya habían sido afectados por YahooYahoo y el resultado de la encuesta de campo se muestra en el Gráfico 8 a continuación:

Gráfico 8 – Gráfico sobre el Conocimiento de Haber Sido Afectado por YahooYahoo



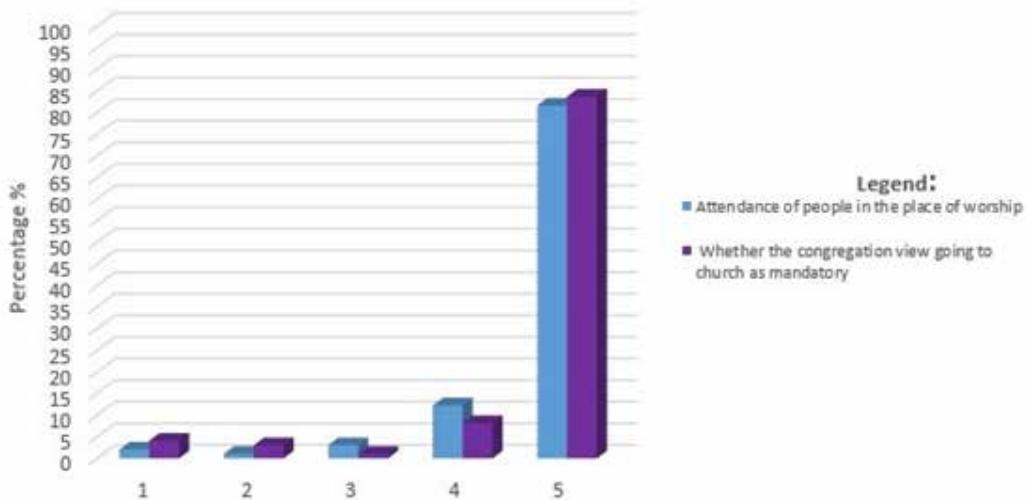
Fuente: Autor (2019).

El Gráfico 8 reveló que el 61.22% de los encuestados fueron bien golpeados por YahooYahoo, mientras que el 12.24% fueron moderadamente golpeados. La alta respuesta observada aquí puede ser el resultado del esquema GSM o de una reunión con el "viajero angustiado". El fenómeno del "viajero angustiado" es un tipo de estafa en Nigeria donde un criminal, bien vestido y de aspecto respetable, pinta un escenario de estar atascado y sin dinero para la tarifa del autobús y pide ayuda para llegar a su destino, cuando en realidad, es solo un estafador que emplea tácticas para engañar a la gente por su dinero.

#### *4.1.9 Conocimiento Sobre el Culto Religioso*

El investigador preguntó acerca de la asistencia de la congregación a los lugares de culto y si veían su asistencia como obligatoria. Las respuestas se muestran en el Gráfico 9:

Gráfico 9 – Gráficos con Resultados sobre el Culto Religioso



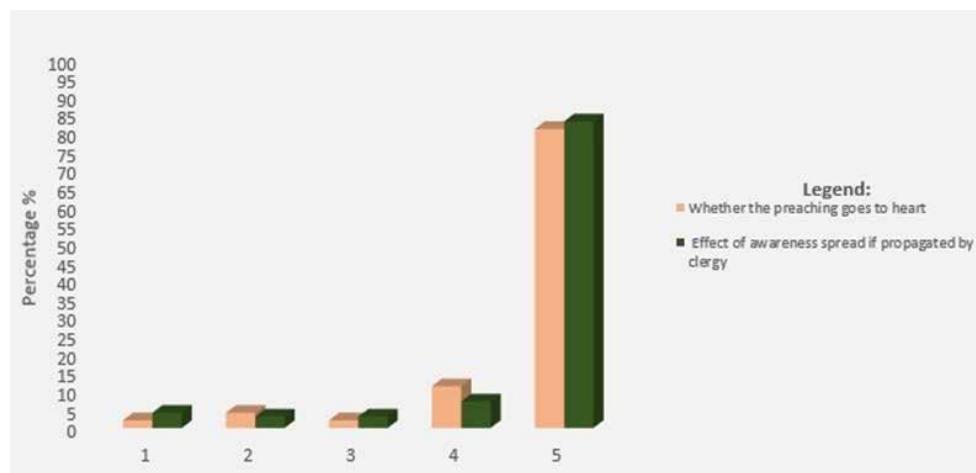
Fuente: Autor (2019).

De la Gráfico 9 anterior, se puede ver que el 81,63% de los encuestados cree que la población asiste muy bien a los diversos cultos. Del mismo modo, el 83,61% de los encuestados cree que la congregación ve que ir al culto es obligatorio para ellos. Por lo tanto, esto está correlacionado con la revelación de Ajah (2019) de que la mayoría de las personas que pertenecen a una religión u otra en Nigeria perciben la espiritualidad como parte de la religión. O resultado obtido también correlacionou-se com uma pesquisa da BBC 2010, que revelou que 87% dos nigerianos disseram que a religião era muito importante para suas vidas. Otro informe de la BBC de 2014 también reveló cómo las reuniones de las mega-iglesias de Nigeria atraen a los estadios de fútbol.

#### *4.1.10 Influencia de la Palabra del Clero en la Congregación*

El investigador cuestionó la visión de los encuestados de cómo su predicación es llevada al corazón por su congregación y el efecto resultante. Los resultados se muestran en el Gráfico 10 a continuación.

Figura 10 – Gráfico con el Resultado de la Influencia de la Palabra del Clero en la Congregación



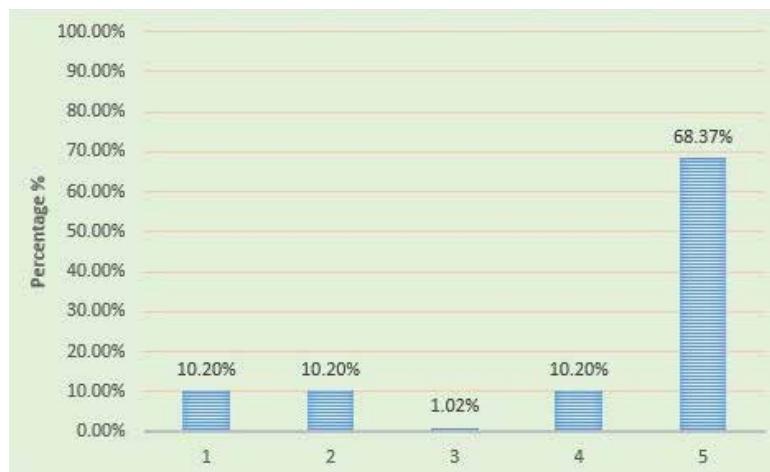
Fuente: Autor (2019).

Del Gráfico 10 anterior, se puede ver que el 80.61% de los encuestados cree que la congregación es totalmente sumisa a su predicación. Además, la encuesta reveló que el 82,65% de los encuestados también opina que la difusión de la conciencia de ciberseguridad será amplia si utilizan su púlpito para propagarla. Los dos resultados obtenidos en esta encuesta van en conjunto con la encuesta de la BBC 2010, según lo revelado por Nwaubani (CARTA..., 2014) que la mayoría de las personas en Nigeria están profundamente comprometidas con las prácticas y los principios tanto del Cristianismo como del Islam. El resultado obtenido de la investigación también puede haber enfatizado la posición de Nwaubani de que los libros publicados por los clérigos son campeones de ventas en una sociedad que a menudo se acusa de tener una cultura de lectura pobre. El informe reveló además que las instrucciones en los mensajes de texto de clérigos de renombre generalmente se toman en serio en Nigeria, y la mayoría de las veces se vuelven virales.

#### *4.1.11 Efecto de la Campaña de Sensibilización sobre Ciberseguridad en la mitigación de la Cibercriminalidad*

El investigador preguntó a los encuestados si creen que las actividades de los delincuentes cibernéticos podrían reducirse drásticamente si hay una gran conciencia sobre la seguridad cibernética y la criminalidad. Los resultados se muestran en el Gráfico 11 a continuación.

**Gráfico 11 – Gráfico del Efecto de la Campaña de Sensibilización sobre Ciberseguridad en la mitigación de la Cibercriminalidad**



Fuente: Autor (2019).

El Gráfico 11 muestra que el 68,37% de los encuestados son optimistas de que una mayor conciencia de la ciberseguridad podría ayudar a reducir las actividades de los ciberdelincuentes. Esta revelación es apoyada por el 10,20% que también cree que la campaña de sensibilización podría tener un efecto preventivo sobre las actividades de los delincuentes cibernéticos. El resultado obtenido aquí es similar a la revelación de Johnson y Bowers (2003) de que la publicidad puede mejorar enormemente la efectividad de la reducción del crimen. El investigador añadió que una campaña de sensibilización cuidadosamente organizada podía representar un instrumento poderoso y eficaz en función de los costos para la prevención del delito.

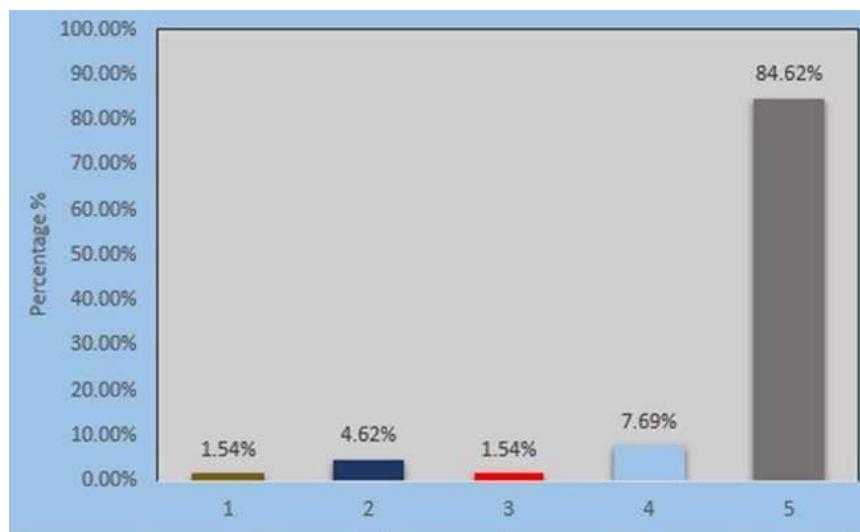
#### **4.2 Análisis de datos obtenidos de profesionales de ciberseguridad**

En esta sección se analizan los datos obtenidos de los encuestados que se asignan en áreas relacionadas con la ciberseguridad dentro de las diversas agencias gubernamentales. Estos organismos incluyen ONSA, NITDA, EFCC, DSA y Comando Espacial del Ejército. Los encuestados de organizaciones privadas no fueron considerados porque siempre organizan campañas de sensibilización sobre ciberseguridad en colaboración con agencias gubernamentales. Los datos no se analizaron en términos de los obtenidos de cada agencia individual, sino como datos de agencias profesionales. El cuestionario tenía 16 preguntas en total y cada pregunta tenía una calificación de 1 a 5, siendo 1 la más débil y 5 la más fuerte.

#### *4.2.1 Realización de la Campaña de Sensibilización sobre Ciberseguridad*

El investigador preguntó a los encuestados si alguna vez han participado en la realización de campañas de sensibilización cibernética y el resultado de la encuesta se muestra en el gráfico 12 a continuación:

**Gráfico 12 – Gráfico de Resultados sobre la Realización de Campañas de Sensibilización en Ciberseguridad**



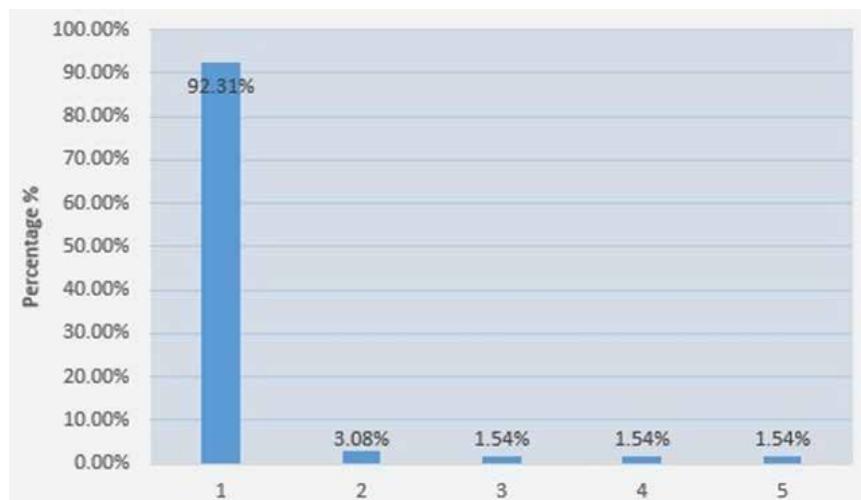
Fuente: Autor (2019).

En el gráfico 12, se puede ver que el 84,62% de los encuestados informaron haber participado en gran medida en campañas de sensibilización sobre ciberseguridad. El fuerte contraste entre las personas que afirman haber participado en gran medida en campañas de sensibilización y el 7,69% de los encuestados que afirman haber participado ya reveló que casi todo el personal de la agencia estaba, de una manera u otra, involucrado en campañas de sensibilización sobre ciberseguridad. Este hallazgo coincidió con el descubrimiento de la Revisión de gcsc (2018) sobre la madurez de la capacidad de ciberseguridad en Nigeria, que reveló que las iniciativas nacionales para la Conciencia de Ciberseguridad efectivamente ocurren en Nigeria. El informe destacó además que octubre de 2018 fue NCSAM representando un esfuerzo adicional de actividades de concientización que se llevan a cabo en la nación. La revisión también destacó la participación de organizaciones como CSEAN, (E-PPAN) en la conciencia pública, mientras que varias universidades nigerianas ofrecen cursos de ciberseguridad junto con algunas investigaciones sobre ciberseguridad.

#### *4.2.2 Realización de Campañas de Sensibilización sobre Ciberseguridad en Lugares de Culto*

El investigador preguntó a los encuestados si alguna vez habían organizado alguna campaña de concientización sobre ciberseguridad en cualquier lugar de culto y el resultado de la encuesta se muestra en el Gráfico 13 a continuación.

**Gráfico 13 – Gráfico de Resultados de Campañas de Sensibilización Sobre Ciberseguridad en Cualquier Lugar de Culto**



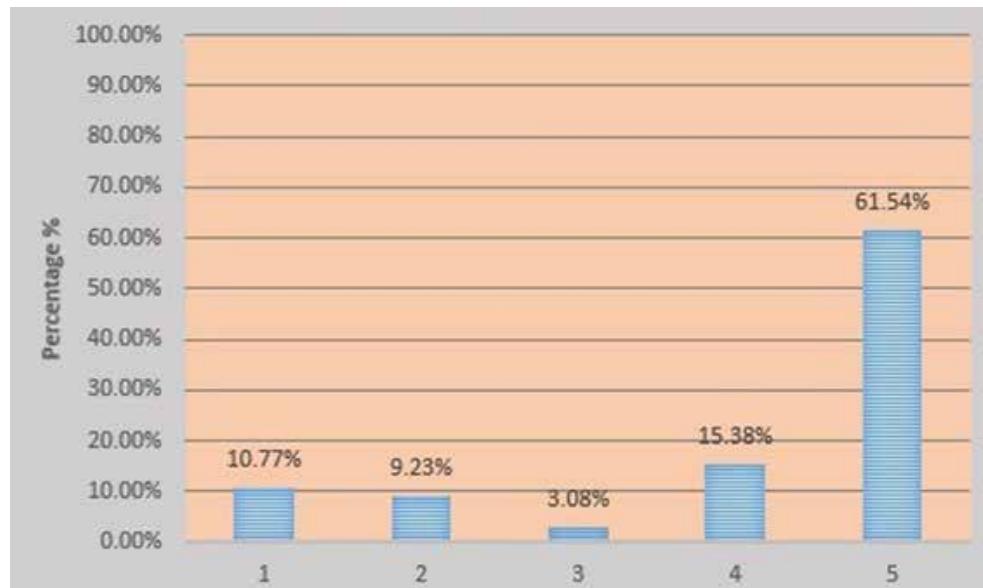
Fuente: Autor (2019).

El gráfico 13 reveló que el 92,31% de los encuestados estaban firmemente de acuerdo en que nunca habían organizado ninguna forma de campaña de sensibilización en ningún centro de culto religioso. El alto porcentaje obtenido de la investigación corrobora el informe del teniente coronel M. B. Fakandu, Subdirector, Protección de la Infraestructura de Información Crítica (CIIP), ONSA, al ser entrevistado por teléfono, afirmó que su oficina nunca había llevado a cabo ninguna campaña de ciberseguridad para una institución religiosa desde su nombramiento para el cargo. Agregó que un análisis del archivo oficial tampoco reveló ninguna evidencia de una actividad anterior de esta naturaleza. Además, el Señor Sa'adAbubakar, jefe de la Unidad de Ciberdelincuencia de la EFCC, hizo el mismo relato cuando fue entrevistado por teléfono. El dúo también declaró que no estaban al tanto de las campañas de concienciación sobre ciberseguridad organizadas por otras agencias de seguridad, ya que nunca se habían mencionado en el Consejo Asesor Nacional de Ciberseguridad ni en las reuniones rutinarias del Equipo de Respuesta a Emergencias Informáticas de Nigeria (ngCERT) (BASSIC-RESEARCH, 2019).

#### *4.2.3 Influencia de la Religión en la Sociedad*

Se preguntó a los encuestados sobre la influencia de la religión en la sociedad y sus respuestas se muestran en el gráfico 14 a continuación:

Gráfico 14 – Gráfico del Resultado sobre la Influencia de la Religión en la Sociedad



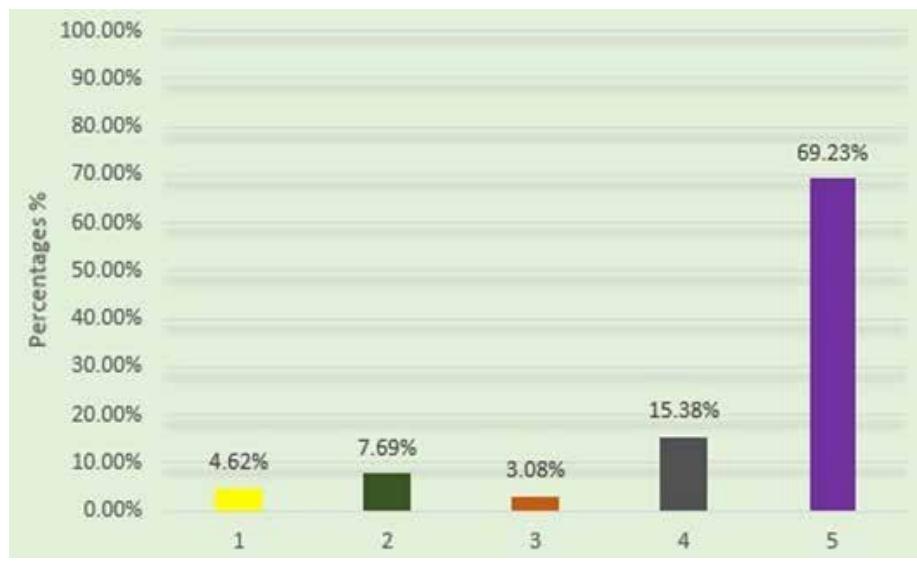
Fuente: Autor (2019).

El gráfico 14 reveló que el 61,54% de los encuestados cree que la religión tiene una enorme influencia en la sociedad de Nigeria. el 15,38% también cree que la religión tiene influencia en la población nigeriana. El resultado obtenido en esta investigación puede considerarse congruente con Ojonemi et al. (2014) que la religión en Nigeria y la fe son aspectos críticos de la vida cotidiana e influyen en las leyes, pensamientos y actitudes. Los investigadores afirmaron además que la religión desempeña un papel importante en la formulación de políticas y grandes proyectos públicos, debido a la importancia que se le atribuye.

#### *4.2.4 Impacto de los líderes religiosos en la difusión de la Conciencia de Ciberseguridad*

El investigador cuestionó sobre el impacto que los líderes religiosos pueden tener en la difusión de la conciencia de ciberseguridad y el resultado obtenido se muestra en el Gráfico 15 a continuación:

**Gráfico 15 – Gráfico con el Resultado sobre el Impacto de los Líderes Religiosos en la Difusión de la Conciencia de Ciberseguridad**



Fuente: Autor (2019).

Del gráfico 15 resulta que el 69,23% de los encuestados cree que los líderes religiosos pueden tener un gran impacto en la difusión de la conciencia de ciberseguridad. El gráfico también reveló que el 15,38% de los encuestados cree que el clero puede tener un efecto en la difusión de la conciencia de ciberseguridad. La revelación puede considerarse cierta, teniendo en cuenta que el punto de vista religioso sobre la Planificación Familiar había inhibido el éxito de todas las intervenciones organizadas destinadas a aumentar la adopción de anticonceptivos en Nigeria, dejando al país con una de las tasas de prevalencia más bajas de anticonceptivos modernos (mCPRP) estimada en 9,8% (COMISIÓN NACIONAL de POBLACIÓN; ICF INTERNATIONAL, 2014). Sin embargo, sabiendo que los líderes religiosos en Nigeria pueden influir sustancialmente y dar forma a las ideas y opiniones de las personas sobre el tema, la Iniciativa de Salud Reproductiva Urbana de Nigeria (NURHI) decidió asociarse con líderes religiosos para promover la conciencia sobre el uso de anticonceptivos. Adedini et al. (2018), quienes documentaron la investigación, revelaron que la decisión del 66.4% de las mujeres que aceptaron la planificación familiar fue influenciada por las continuas declaraciones inspiradoras a favor de la planificación familiar en reuniones públicas y a través de los medios por parte del clero.

## 5 Resumen de las conclusiones

El condimento que faltaba en la educación cibernética en Nigeria: la perspectiva de la seguridad nacional Para ello, se realizaron dieciséis y cuatro preguntas de investigación para clérigos y profesionales de ciberseguridad, respectivamente, además de entrevistas, para el estudio. Los datos generados fueron presentados mediante gráficos para ilustrar las relaciones entre las variables del estudio. En consecuencia, los resúmenes de las conclusiones son:

- a. El clero tiene un amplio conocimiento de Internet y visita Internet con frecuencia.
- b. El clero no tiene conocimiento de ciberseguridad.
- c. El clero nunca ha organizado ninguna campaña de concienciación sobre ciberseguridad en su lugar de culto.
- d. El clero no tiene conocimiento de ciberseguridad.
- e. El clero es consciente de YahooYahoo y 419, pero no tienen idea de que es lo mismo que el crimen cibernético.
- f. El clero, en un momento u otro, se vio afectado por la ciberdelincuencia.
- g. El clero no conoce las medidas a tomar en caso de ciberataque.
- h. Un gran número de personas asisten a los servicios en diversos lugares de culto.
- i. Los mensajes desde el púlpito tienen una gran influencia en las masas nigerianas.
- j. La campaña de concienciación sobre la seguridad cibernética tendrá un gran efecto preventivo sobre la delincuencia cibernética.
- k. Los profesionales de la ciberseguridad han llevado a cabo muchas campañas de sensibilización sobre la ciberseguridad.
- l. Los profesionales de la ciberseguridad nunca han organizado ninguna campaña de sensibilización sobre la ciberseguridad en los lugares de culto.
- m. La religión tiene un enorme efecto en la sociedad nigeriana.
- n. La inclusión del clero en la campaña de concienciación sobre seguridad cibernética tendrá un gran efecto en la Educación Cibernética en la sociedad nigeriana.

De acuerdo con los resultados del estudio, se recomienda que la futura campaña de concienciación sobre ciberseguridad se organice con el clero con el fin de impulsar el máximo beneficio inherente a su influencia en la sociedad nigeriana.

## 6 Conclusión

Durante la última década, Internet ha experimentado un crecimiento explosivo en el número de usuarios conectados, aumentando diariamente a un ritmo exponencial. A medida que Internet se hace más accesible y más servicios se vuelven dependientes de ella para su operación diaria, también lo hace el horizonte de amenazas. Los Estados gradualmente llegan a un acuerdo con los peligros cibernéticos y establecen directrices, políticas e instituciones para hacerles frente. A pesar de esto, definitivamente se espera que el fraude en Internet aumente a medida que aumenta la presencia del comercio electrónico en Internet y el actual impulso del gobierno nigeriano para presionar su política de "sociedad sin efectivo". En vista de este hecho, el gobierno ha diseñado varios programas para aumentar la conciencia pública sobre los riesgos y amenazas de ciberseguridad, así como la forma de abordarlos, con el fin de servir como una verdadera herramienta para mitigar los peligros de la ciberdelincuencia y fortalecer la seguridad nacional. Sin embargo, es posible que el esfuerzo del gobierno no se haya sentido debido al hecho de que todas las campañas de sensibilización sobre ciberseguridad organizadas estaban dirigidas a instituciones de capacitación y oficiales, mientras que la población más grande del país está desempleada. En consecuencia, siendo la religión un agente fundamental y quizás uno de los factores más importantes que tienden a crear influencia en las vidas de la mayoría de los nigerianos, el uso del clero podría ser el mayor activo de los gobiernos en su campaña de concientización sobre ciberseguridad.

## Agradecimientos

Gloria a Allah SWT, cuya misericordia eterna me ha permitido llevar a cabo este proyecto. Me gustaría expresar mi profunda gratitud a mi ilustre supervisor, el Coronel Marcelo Gomes. Junto a mi supervisor, me gustaría extender mi más profunda gratitud a mi país por darme la oportunidad de ser parte de BASSIC 2019. También quiero agradecer a mi familia por su apoyo sin fin, a mis instructores por su orientación y a sus colegas por su gran ayuda.

## Referencias

- ADEDINI, S. A. et al. Role of religious leaders in promoting contraceptive use in Nigeria: Evidence from the Nigerian Urban reproductive health initiative. **Global Health Science and Practice**, [Baltimore], v. 6, n. 3, p. 500-514, 2018.
- AJA, V. T. The relevance of patients' spiritual care in the Nigerian cultural context: a health care chaplain's perspective. **The Journal of Pastoral Care & Counseling: JPCC**, [Thousand Oaks], v. 73, n. 2, p. 82-87, 2019.
- AJZEN, I. Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior. **Journal of Applied Social Psychology**, [S. l.], v. 32, n. 4, p. 665-683, Apr 2002.
- AKIYODE-LAWANSON, J. Cybercrime: Nigeria ranks 3rd most attacked country in Africa. **BusinessDay**, Lagos, Nigeria, Mar 9, 2019. Disponible en: <https://businessday.ng/technology/article/cybercrime-nigeria-ranks-3rd-most-attacked-country-in-africa/>. Accesado el: Set. 21, 2019.
- ARANSIOLA, J. O.; ASINDEMADE, S. O. Understanding cybercrime perpetrators and the strategies they employ in Nigeria. **Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking**, [New Rochelle, NY], v. 14, n. 12, p. 759-763, Dec 2011.
- BAIDEN, J. John Baiden, BSc., MBA., M.Sc., (distinction) JD, LL.M (distinction) 1. [s. d.]. p. 1-14.
- BASSIC-RESEARCH. **BrazilWarCollege - Google Drive**. [S. l.: s. n.], 2019. Disponible en: <https://drive.google.com/drive/folders/1LdXeL5f7iCNwCE2xXC9AeEc1HU4PREdR>. Accesado el: Set. 21, 2019.
- BLOOMFIELD, C.; BOMMARITO, R. K.; KUHL, M. **Supporting military families through research and outreach public awareness campaigns**. In: SEMANTIC SCHOLAR. [S. l.]: Allen Institute for AI, July 2015. Disponible en: <https://pdfs.semanticscholar.org/7432/6da820ae48d452f08754e8b7d3cef0de969d.pdf>. Accesado el: Junio 6, 2020.
- CENTRAL BANK OF NIGERIA. **Cash-less Nigeria**. Abuja: Central Bank of Nigeria, 2019. Disponible en: <https://www.cbn.gov.ng/cashless/#targetText=The%20Central%20Bank%20of%20Nigeria,%20N3%2C000%2C000%20for%20Corporate%20bodies>. Accesado el: Set. 21, 2019.
- CENTRE FOR CYBERSPACE STUDIES. **Keffi, Nigeria: CCS-NUSUK**, 2019. Disponible en: <https://www.ccs-nsuk.net/>. Accesado el: Set. 21, 2019.
- CYBER SECURITY EXPERTS ASSOCIATION OF NIGERIA. **Lagos, Nigeria: CSEAN**, 2019. Disponible en: <https://csean.org.ng/>. Accesado el: Set. 21, 2019.

DAHIR, A. L. Cybercrime is costing Africa's business billions. **QuartzAfrica**, [S. l.], Junio 2018. Disponible en: <https://qz.com/africa/1303532/cybercrime-costs-businesses-in-kenya-south-africa-nigeria-billions/>. Accesado el: Set. 21, 2019.

DIGITAL PEERS INTERNATIONAL. **Programs**. Abuja, Nigeria: Digital Peers International, 2019. Disponible en: <http://www.digitalpeers.org/programs.html>. Accesado el: Set. 21, 2019.

FARIVAR, M. How dozens of nigerian scammers stole millions from people, businesses. **Voice of America**, [S. l.], Aug 24, 2019. Disponible en: <https://www.voanews.com/usa/how-dozens-nigerian-scammers-stole-millions-people-businesses>. Accesado el: Set. 21, 2019.

HARE, F. The cyber threat to national security: why can't we agree?. In: CZOSSECK, C.; PODINS, K. (ed.). **Conference on cyber conflict: proceedings 2010**. Tallinn, Estonia: CCD COE Publications, 2010. Disponible en: [https://ccdcce.org/uploads/2018/10/1\\_Proceedings2010FullBook.pdf](https://ccdcce.org/uploads/2018/10/1_Proceedings2010FullBook.pdf). Accesado el: Junio 10, 2020.

HILTS, S. A perspective on cyber security from the Canadian nuclear private sector. In: LEUPRECHT, C.; MACLELLAN, S. **Governing cyber security in Canada, Australia and the United States: special report**. Ontario, Canada: Centre for International Governance Innovation, 2018. p. 19-21. Disponible en: <https://www.cigionline.org/sites/default/files/documents/SERENE-RISCweb.pdf>. Accesado el: Set. 21, 2019.

INTERNATIONAL CENTRE FOR LEADERSHIP DEVELOPMENT NIGERIA. **Cyber Security Awareness Month in Nigeria**. Abuja: ICLDNG, 2018. Disponible en: <https://icldng.org/cyber-security-awareness-month-ng/>. Accesado el: Set. 21, 2019.

INTERNET WORLD STATES. **Africa Internet Users, 2019 Population and Facebook Statistics**. [MediaPradexe]: Miniwatts Marketing Group, 2019. Disponible en: <https://www.internetworldstats.com/stats1.htm>. Accesado el: Set. 21, 2019.

JOHNSON, S. D; BOWERS, K. J. Opportunity is in the eye of the beholder: the role of publicity in crime prevention. **Criminology Public Policy**, [S. l.], v. 2, n. 3, p. 497-524, July 2003.

KOCH, R.; GOLLING, M. **The cyber decade: cyber defence at a X-ing point**. In: MINÁRIK, T.; JAKSCHIS, R.; LINDSTRÖM, L. (ed.) **10th International Conference on Cyber Conflict: CyCon X: maximizing effects**. Tallinn, Estonia: NATO CCD COE Publications, 2018. p. 159-185, 2018. Disponible en: [https://ccdcce.org/uploads/2018/10/CyCon\\_2018\\_Full\\_Book.pdf](https://ccdcce.org/uploads/2018/10/CyCon_2018_Full_Book.pdf). Accesado el: Junio 10, 2020.

LAWANI, L. O.; IYODE, C. A.; EZEONU, P. O. Contraceptive practice after surgical repair of obstetric fistula in southeast Nigeria. **International Journal of Gynecology and Obstetrics**, [Malden, MA], v. 129, n. 3, p. 256-259, Feb 2015.

LETTER from Africa: the power of religion. **BBC News**, [London], Nov 7, 2014. Disponible en: <https://www.bbc.com/news/world-africa-29692580>. Accesado el: Set. 21, 2019.

LEWIS, J. **Economic impact of cybercrime – no slowing down**. Washington: Center for Strategic and International Studies (CSIS), Feb 2018. Report. Disponible en: [https://assets.website-files.com/5bd672d1924b9893a632c807/5c171d5e85ed62697a79e351\\_economic-impact-cybercrime.pdf](https://assets.website-files.com/5bd672d1924b9893a632c807/5c171d5e85ed62697a79e351_economic-impact-cybercrime.pdf). Accesado el: Junio 10, 2020.

NATIONAL POPULATION COMMISSION; ICF INTERNATIONAL. **Nigeria demographic and health survey 2013**. Abuja: NPC; Rockville, Maryland: ICF International, 2014. Disponible en: <https://dhsprogram.com/pubs/pdf/FR293/FR293.pdf>. Accesado el: Junio 10, 2020.

NIGERIAN COMMUNICATIONS COMMISSION. **Industry Statistics**. Abuja: NCC, 2019. Disponible en: <https://www.ncc.gov.ng/stakeholder/statistics-reports/industry-overview#view-graphs-tables-6>. Accesado el: Set. 21, 2019.

NIGERIAN DEFENSE ACADEMY. **Intelligence and cyber security**: academic branch. Kaduna: NDA [201-]. Disponible en: <https://academics.nda.edu.ng/faculties/military-science-and-interdisciplinary-studies/intelligence-and-cyber-security/>. Accesado el: Set. 21, 2019.

OJONEMI, S. et al. Deficit in religious practice in Nigeria: implications for national development. **Developing Country Studies**, [S. l.], v. 4, n. 4, p. 184-194, 2014. Disponible en: <https://core.ac.uk/download/pdf/234681546.pdf>. Accesado el: Junio 10, 2021.

OMODUNBI, B. et al. Cybercrimes in Nigeria: analysis, detection and prevention. **FUOYE: Journal of Engineering and Technology**, [Oye Ekiti], v. 1, n. 1, 2016. Disponible en: <https://engineering.fuoye.edu.ng/journal/index.php/engineer/article/view/16>. Accesado el: Junio 10, 2020.

OSHO, O.; ONOJA, A. D. National cyber security policy and strategy of Nigeria: a qualitative analysis. **International Journal of Cyber Criminology**, [Gujarat], v. 9, n. 1, p. 120-143, Aug 2015. Disponible en: <https://www.cybercrimejournal.com/Osho&Onoja2015vol9issue1.pdf>. Accesado el: Junio 10, 2021.

PINTER, B. et al. Religion and family planning. **European Journal of Contraception and Reproductive Health Care**, [London], v. 21, n. 6, p. 486-495, Dec 2016.

SERIANU. **Africa cybersecurity report2016.** Kenya: Serianu, 2016. Disponible en: <http://www.serianu.com/downloads/AfricaCyberSecurityReport2016.pdf>. Accesado el: Junio 10, 2021.

SCHOOL OF INFORMATION AND COMMUNICATIONS TECHNOLOGY. **Minna, Niger State:** Federal University of Tecnology, c2016. Disponible en: <https://sict.futminna.edu.ng/>. Accesado el: Set. 21, 2019.

SIOBHAN, G. Fraud ring funnels data from cards to Pakistan. **The Wall Street Journal**, New York, Oct 11, 2018. Disponible en: <https://www.wsj.com/articles/SB122366999999723871>. Accesado el: Set., 20, 2019.

TADE, O.; ALIYU, I. Social Organization of Internet Fraud among University Undergraduates in Nigeria. **International Journal of Cyber Criminology**, [Gujarat], v. 5, n. 2, p. 860, 2011. Disponible en: <https://www.cybercrimejournal.com/tadealiyui2011julyijcc.pdf>. Accesado el: Junio 10, 2020

TECH-U. Faculty of natural and applied sciences. Ibadan, Oyo State: **First Technical University**, [201-]. Disponible en: <https://tech-u.edu.ng/faculty-of-natural-and-applied-sciences/#>. Accesado el: Set. 21, 2019.

TIEMO, P. A.; NELLY, D. B. Efforts in combating cyber crime and criminality in Nigeria. **Information and Knowledge Management**, [S.l.], v. 6, n. 3, p. 23-28, 2016. Disponible en: <https://www.iiste.org/Journals/index.php/IKM/article/view/29271/30060>. Accesado el: Junio 10, 2020.

TIIRMAA-KLAAR, H. Building national cyber resilience and protecting critical information infrastructure. **Journal of Cyber Policy**, [London], v. 1, n. 1, p. 94-106, 2016.

UNIVESITY OF CALIFORNIA. Institute for Digital Research & Education Statistical Consulting. SPSS. Frequently asked questions. **What does Cronbach's alpha mean?**. Los Angeles: UCLA, [201-]. Disponible en: <https://stats.oarc.ucla.edu/spss/faq/what-does-cronbachs-alpha-mean/>. Accesado el: Set. 21, 2019.

VERMUELEN, J. Anonymous hacks SA government database. **MyBroadband**, Olifantsfontein, South Africa, Feb 12, 2016. Disponible en: <https://mybroadband.co.za/news/security/155030-anonymous-hacks-sa-government-database.html>. Accesado el: Set. 21, 2019.

WHAT is Yamane sample calculation?. In: QUORA. [S. l.: s. n., 2017?]. Disponible en: <https://www.quora.com/What-is-Yamane-sample-calculation>. Accesado el: Set. 21, 2019.

# Ignorando el SoftPower – El momento *mea-culpa* de las Naciones Unidas Tratando de Lograr Influencia en Los Bienes Comunes Mundiales: La Perspectiva India

*Ignoring soft power – The mea-culpa moment for nations' Trying to achieve influence in the global commons: the indian perspective*

**Resumen:** Con el surgimiento de economías emergentes como China e India, que cuentan con un capital humano altamente productivo e influyente repartido globalmente y que también están emergiendo rápidamente como gigantes económicos, el concepto de soft power es idealmente aplicable tanto a la afirmación nacional como su efectiva relevancia en la arena internacional. Este artículo tiene como objetivo establecer este concepto como una estrategia de alcance más apropiada para una nación emergente con relevancia específica para la India y, al hacerlo, discutiremos un amplio espectro de instrumentos, que incluyen asuntos exteriores, ciencias políticas, sociología, así como la geografía de naciones en la que India puede tener influencia global, en el ejercicio de su Poder Nacional, para obtener impacto favorable en los bienes comunes globales'.

**Palabras clave:** SoftPower; Bienes Comunes Mundiales; Política.

**Abstract:** With the advent of emerging economies such as China and India, which have a highly productive and influential human capital spread globally and are also fast emerging as economic giants, the concept of soft power is ideally applicable for both national assertion and its effective relevance in the international arena. The paper aims to establish this concept as a better suited strategic outreach for an emerging nation with specific relevance to India and while doing so dwells on a wide spectrum of instruments including foreign affairs, political science, sociology apart from the nations geography which India may factor to influence the global influence, in exercise of its National Power, to derive favourable impact in the global commons.

**Keywords:** Soft Power; Global commons; Polity.

Recibido: 04 abr. 2020

Aceptado: 12 jul. 2020

COLEÇÃO MEIRA MATTOS

ISSN on-line 2316-4891 / ISSN print 2316-4833

<http://ebrevistas.eb.mil.br/index.php/RMM/index>



Creative Commons  
Attribution Licence

## 1 Introducción

*Soft Power*, un término utilizado en las relaciones internacionales y la diplomacia pública, fue acuñado por Joseph Nye<sup>1</sup> para describir la cooptación de energía en contraste con la más convencionalmente reconocida HardPower(incluida la acción militar). Esto se refiere esencialmente a la capacidad de un país para influir en el comportamiento de los demás o "la capacidad de dar forma a lo que otros quieren", sin ser coercitivo, que es "la capacidad de cambiar lo que otros hacen" (NYE, 2004A). Mientras que en la definición<sup>2</sup>, El SoftPower puede ser la capacidad de lograr algo; político, financiero, social, etc. para influir en el control o dominio; su aplicación en términos representativos como una herramienta nacional sigue siendo alusiva; a pesar de ser un contribuyente clave a la diplomacia contemporánea utilizada por la mayoría de los estados-nación influyentes. Mientras que Nye, en su descripción, hizo hincapié en la faceta de la capacidad de dar forma a las preferencias de los demás por la persuasión, y por lo tanto conduce a la aquiescencia [...] hizo una distinción a la capacidad de persuasión del softpower, que convence a alguien para alinearse con su deseo debido a su atractivo cultural o ideológico. En las transacciones internacionales, cada vez somos más testigos de que las naciones logran resultados favorables que se buscan indirectamente a través de la admiración global de sus valores, que la mayoría de los demás aspiran a seguir, lo que es una comparación convincente y un elemento clave del liderazgo mundial. Esta virtud se puede ampliar en términos del poder nacional para atraer, enmarcar temas o establecer la agenda (NYE, 2004b, P. 5-6, 11).

En el mundo actual, que cambia de paradigma, con transformaciones dinámicas en la política internacional, asistimos a la aparición de un sutil juego de poder entre las naciones que ocupan posiciones altas (en la construcción de la opinión), lo que significa un aumento de las posiciones adoptadas por la mayoría, mientras que dependen profundamente de su capacidad para influir en las percepciones en lugar de imponer. Por lo tanto, se puede suponer que el SoftPower en los tiempos contemporáneos ha alcanzado un pedestal que los países ya no pueden ignorar y más bien necesitan abrazar y refinarse aún más y adaptarse al arte mismo de gobernar. Esto se vuelve aún más relevante para los países rápidamente emergentes, con el potencial de romper las barreras regionales y establecer prominencia global a medida que ejercen una mayor influencia más allá de sus propias fronteras. Por lo tanto, se supone que es importante considerar los atributos del softpower que una nación emergente debe emplear para promover su objetivo de establecer influencia en los bienes comunes de la humanidad. El artículo pretende estudiar esta faceta analizando el prisma de la evolución de los paradigmas en el orden internacional que en la época actual (lleno de cargas comerciales, recesión, terrorismo, etc.), exige estabilidad, paz y prosperidad y busca un Estado-nación fuerte y estable, assertivo pero tolerante, que pueda contribuir eficazmente a la estabilidad y el orden mundiales. India, con su gran capital humano de mano de obra joven y altamente calificada (extendida a nivel mundial en posiciones bien establecidas), una sólida base histórica y cultural y una sociedad pluralista (líder en indicadores

---

1 Joseph Nye es un politólogo americano. Es el co-fundador, acompañado por Robert Keohane, de la teoría de relaciones internacionales de neoliberalismo. Desarrolló el concepto de softpower en su libro de 2004, *SoftPower: the Means to Success in World Politics*.

2 Definición del Collins English Dictionary (2018).

socioeconómicos y fiscales) está a punto de aprovechar esta oportunidad a través del apalancamiento de su softpower. Como caso de estudio, este trabajo intenta narrar la evolución del softpower para establecer su relevancia y explorar los determinantes que India debe maniobrar siendo optimista en sus ambiciosos objetivos de desarrollo. También ha sido un esfuerzo para reconocer si el fracaso en la realización de este potencial, a pesar de tener indicadores socioeconómicos favorables, le privaría de la venerable tracción que tanto anhela, lo que podría ser una oportunidad irrevocablemente perdida.

## 2 La antigua construcción del SoftPower

El Soft Power como objeto no es una idea completamente nueva. Una mirada más histórica a los textos antiguos de India y China llevaría al investigador a más de mil años en el pasado, donde el SoftPower se percibía como un determinante clave en el arte del Estado. Según lo prescrito en la sabiduría proverbial antigua: usesuave y ligero medios para superar la duro y fuerte (以柔克刚 *yi rou ke gang*); ; y gotas de agua pueden penetrar en una piedra (滴水穿石 *di shui chuan shi*). Sun Tse<sup>3</sup>, , un estratega militar que defendió hace más de 2500 años, ganar una batalla sin luchar. Del mismo modo, el filósofo chino Confúcio<sup>4</sup> creía que el gobernante debía ganar la lealtad de las personas con virtud (entonces percibida como un softpower) no por la fuerza (hardpower). Del mismo modo, Mencius<sup>5</sup> abogó por gobernar de manera noble<sup>6</sup> (王道 *Wang Dao*) en lugar del camino de tirana (霸道 *Ba Dao*) (WANG, 2006). Lao Tze<sup>7</sup>, de Confucio, descrito en *Tao Te Ching*, "Conozco el beneficio de *Wu Wei*. (无为 No hacer nada); el más suave puede ganar de los más duros. La fuerza invisible puede pasar a través de lo intangible". Del mismo modo, en las obras de *Kautilya*<sup>8</sup> , escrito hace siglos, es decir, el *Arthashastra*<sup>9</sup> , se puso gran énfasis en la importancia de *Sandhi* (amistad mutua) y *Doota* (Embajador para propagar la posición de los países) que resuena con la noción moderna de Smart Power. Dado que estos eruditos tenían que lidiar con situaciones de la vida real, en un momento en que el poder militar y el poder económico eran los dos pilares reconocidos de la seguridad nacional, la definición de valores cardinales era el pragmatismo y el realismo y ambas teorías eran aceptables

3 Sun Tse (conocido como Sun Tzu, nacido en 545 a. C., Qi) fue un general, estratega militar, escritor y filósofo chino que vivió en el período Zhou oriental de la antigua China. Se le acredita tradicionalmente como el autor de el arte de la guerra, una obra influyente de estrategia militar que ha afectado a la filosofía Occidental y Oriental y el pensamiento militar.

4 Confucio (551 a. C., Lu) fue un filósofo y político chino cuya filosofía también se conoce como confucianismo. Enfatizó la moralidad personal y gubernamental; la corrección de las relaciones sociales; la justicia y la sinceridad.

5 Mencio (conocido como Mengzi, nacido en 372 a. C., Zou) fue un filósofo confuciano chino que a menudo ha sido descrito como el "segundo sabio", es decir, después del propio Confucio. Viviendo durante el período de los Estados en Guerra, se dice que pasó gran parte de su vida viajando por China ofreciendo consejos a diferentes gobernantes, con obras notables sobre el derecho a la revolución como un aspecto de la Mandato del Cielo.

6 El modo Noble se refiere al acto de gobernar por ejemplo moral, mientras que el modo tirano implicaba gobernar por fuerza bruta.

7 Lao-Tze (también conocido como Lao Tzu, nacido en 601 a. C., Chu) fue un antiguo filósofo y escritor chino. Es el famoso autor de *Tao Te Ching*, el fundador del Taoísmo filosófico, y una deidad en el Taoísmo religioso y la religión tradicional china.

8 Ministro del Emperador Chandragupta Maurya, 4º siglo a.C.

9 Arthaśāstra (अर्थशास्त्र) es un antiguo tratado indio sobre la estadidad, la Política Económica y la estrategia militar, escrito en sánscrito y trae el arte combinar el poder militar y la persuasión diplomática en la búsqueda del interés propio nacional (con algo util sobre la inteligencia como el SoftPower.

en combinación, para proteger el Reino o el Estado-Nación. Sin embargo, muy claramente, a diferencia del mundo de *Kautilya*, en el cual, el HardPower significa, como las operaciones de ocultación, la era del neo-pensamiento de hoy te obliga a tomar decisiones éticas que pesan mucho en *la ética del pensamiento estratégico*. El debate legal en los Estados Unidos sobre los límites del uso de la tortura y la práctica de la entrega son ejemplos. De hecho, aunque el softpower es un concepto antiguo, ha adquirido mayor relevancia en la gestión moderna, cuyos los orígenes deben establecerse claramente en el contexto actual, correlacionando los valores antiguos para extraer lecciones correctas sobre la evolución y la aplicación del SoftPower.

### **3 SoftPower - versión contemporánea y sus elementos**

El análisis de la comprensión contemporánea y su interpretación moderna, postulado por uno de sus principales proponentes, Nye (2004a), enfatizó la influencia detrás del softpower (como una interacción entre estados) para depender de las preferencias preexistentes de la otra parte. En consecuencia, el softpower solo tiene sentido en el contexto de un conflicto de objetivos, donde la persuasión y la atracción pueden usarse para influir en los comportamientos. La cuestión importante, por lo tanto, se refiere a hasta qué punto un país está dispuesto a cambiar la percepción de sus objetivos bajo la influencia de otro. Aunque Nye acuñó el término en 1990, el concepto de softpower tiene sus orígenes en las obras de Hans J. Morgenthau<sup>10</sup>, Klaus Knorr<sup>11</sup> e Ray Cline<sup>12</sup>. Por ejemplo, Morgenthau (1967) identificó nueve elementos del poder nacional, entre ellos el carácter nacional, el estado de ánimo, la calidad de la diplomacia y la calidad del gobierno al asociarse con fuentes intangibles de poder, es decir, softpower. Del mismo modo, Carr<sup>13</sup> (1964) postuló que el poder sobre la opinión no es menos esencial para los propósitos políticos que el poder militar y económico (y siempre ha estado estrechamente asociado con ellos). Desde entonces, estas ideas han sido resumidas y popularizadas en los últimos años por Nye (GILL; HUANG, 2006). Por otro lado, la literatura de gestión y psicología ha promovido durante mucho tiempo los beneficios de usar el poder de recompensa (soft) sobre el poder coercitivo (hard) (CRISTO, 2005). Según Raven<sup>14</sup> e French<sup>15</sup> (1959), hay cinco bases de poder: *recompensa, coerción, legítima, referencia y el experto*. El SoftPower se describe así como un tipo de poder de referencia que se basa en la identificación y la atracción, que produce la mayor influencia en relación con otros tipos de poder. Nye (1990) en su propuesta original

10 Hans Joachim Morgenthau (nacido en 1904 en Alemania) fue una de las mayores figuras del siglo XX en el estudio de las Relaciones Internacionales.

11 Knorr, Klaus (nacido en 1911, Alemania) fue un teórico y escritor, que exploró los fundamentos del poder económico nacional y la utilidad derivada del poder militar.

12 Ray Steiner Cline (nacido en 1918) fue un oficial de la Agencia Central de Inteligencia de los Estados Unidos (CIA) mejor conocido por ser el analista jefe de la CIA durante la Crisis de los Misiles Cubanos, con un trabajo notable que incluye WorldPowerAssessment: a Calculus of Strategic Drift.

13 Edward Hallett " Ted " Carr CBE FBA (nacido en Londres en 1892) fue un historiador, diplomático, periodista y teórico de las relaciones internacionales inglés y un opositor del empirismo en la historiografía.

14 Bertram Herbert Raven (nacido en Estados Unidos en 1926) es un académico Americano, miembro de la facultad del Departamento de Psicología de la UCLA desde 1956, donde actualmente es profesor emérito. Mejor conocido por sus primeros trabajos en colaboración con John R. P. Franch, con quien desarrolló un análisis de CincoBasar de Poder Social.

15 John Robert Putnam French Jr. (Nacido en Francia en 1913) fue un profesor Emérito de Psicología en la Universidad de Michigan.

identificó tres fuentes como: *Cultura americana, leyes e instituciones internacionales, en línea con Empresas multinacionales estadounidenses*. Pero desde entonces, esta lista se ha mejorado pragmáticamente incluyendo cultura, valores políticos y estilos de política exterior: "el atractivo de su cultura, el atractivo de sus valores políticos y sociales internos, y el estilo y la sustancia de sus políticas externas" (NYE, 2004b). En el análisis contemporáneo, por lo tanto, uno debe entender que la política, por definición, es el curso general o plan de acción adoptado por un Estado, por lo tanto, la propia política exterior de un país no puede ser una forma separada de softpower, sino la mera manifestación de su hardpower (poder político en el caso de la intervención militar y poder económico en el caso de la ayuda o sanción). Sin embargo, sería prudente calibrar el amplio uso de tales medios en estos días (no importa cuán inseparable pueda ser en sustancia, como parte integral del poder de una nación). Por lo tanto, los valores fundamentales y las instituciones nacionales adquieren una importancia aún mayor en la sociedad y la cultura de hoy, que pueden y están obligadas a estimular efectos sostenibles mucho antes de la aplicación del hardpower. Un aumento notable en los países de Oriente Medio (Qatar, Emiratos Árabes Unidos y, más recientemente, Arabia Saudita, etc.) dispuestos a lograr los bienes comunes globales (liberando las barreras tradicionales), al tiempo que intentan ampliar su aceptación social y, por lo tanto, su influencia indirecta en los asuntos mundiales, sirven de ejemplo para comprender la relevancia de este nuevo fenómeno. Con el efecto más permeado, el concepto (de poder soft o cultural) en el contexto actual (aunque prolongado) es sumamente pertinente como instrumento eficaz en el ejercicio de la influencia nacional.

#### **4 Componentes y aplicación del SoftPower**

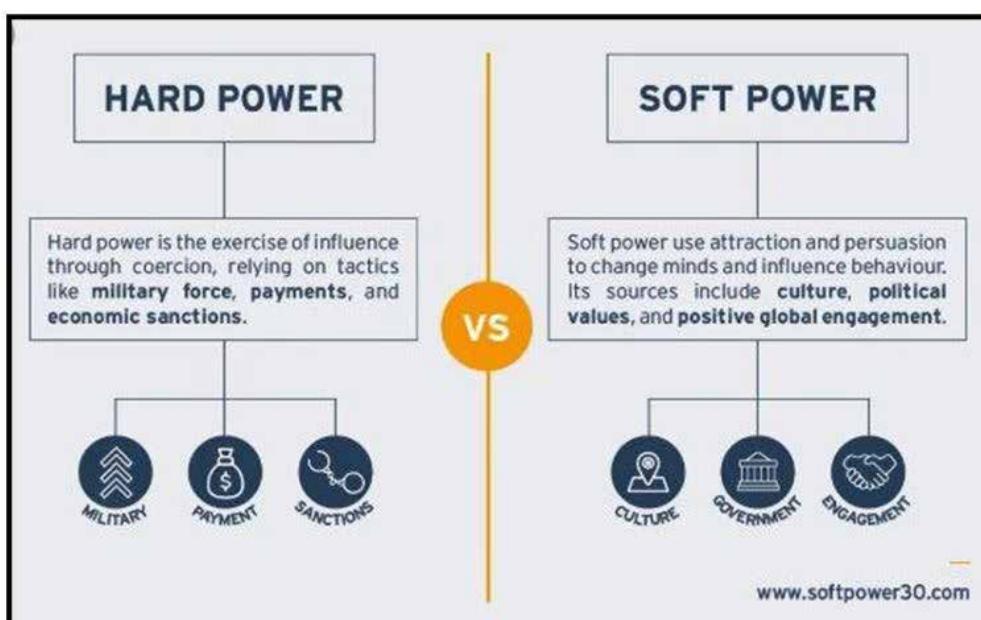
Mientras profundiza en las fuentes del SoftPower, Nye (2004A) presenta una amplia gama de ejemplos de proxies para medidas de SoftPower, con numerosos ejemplos que contribuyen al concepto y se extienden hasta un punto donde el término llega a significar casi todo (HOAGLAND, 2004). Por lo tanto, se deben extraer de estos ejemplos las fuentes (causa) y los impactos (efecto) que se relacionan con su aplicación. También es importante señalar que las fuentes y los recursos no son poder en sí mismos, sino poder en potencial. Los dueños de estos recursos (naciones) deben por lo tanto convertirlos en el poder deseado. Cuatro factores clave deben estar presentes para la conversión de energía: Capital Económico, Estructura Política, Capital Social e Estructura Social (TREVERTON; JONES, 2005). Una pregunta clave, aunque todavía no respondida: ¿son las fuentes de SoftPower universales o varían de una cultura a otra? Tanto China como India, por ejemplo, tienen ricos recursos culturales, pero ¿tendrían el mismo nivel de SoftPower? Si el poder cultural es SoftPower, ¿por qué un país como Egipto (historia de siete mil años) parece más débil en comparación con los Estados Unidos (fundado hace solo doscientos años)? Claramente, la cultura en sí no es un SoftPower, sino una fuente potencial de SoftPower. En un análisis más justo, Nye relaciona el panorama en el contexto de la cambiante ecuación de poder global que presenció el ascenso – o retorno – de India y China, junto con la revolución de la comunicación que infundió poder a muchos stakeholders, especialmente aquellos que disfrutaron de estos elementos en el pasado. También sugiere que es necesario evitar la "trampa de

Tucídides<sup>16</sup>, que se refiere, entre otras cosas, al fomento del miedo que se puede lograr en la aplicación del softpower. Nye concluyó que, para el éxito de los principios básicos, había una necesidad esencial de credibilidad en las comunicaciones estratégicas<sup>17</sup> y la cooperación de las naciones para buscar soluciones que sean amistosas y aceptables, mientras ejercen el objetivo final del "smartpower".

## 5 SoftPower en comparación con el HardPower

Como se ha dicho, la distinción entre el SoftPower y el HardPower es complicada (véase la Figura 1).

Figura 1-Elementos de HardPower y SoftPower



Nye argumenta (2004a, P. 9) sobre la relación entre las dos formas, afirmando: el softpower no depende del hardpower, aunque algunos lo han definido como un derivado (HUNTINGTON, 1996). Un hecho de la era moderna de los bienes comunes globales es que la gente no admira las culturas que se ejercen a través del poder de “coacción”. Por lo tanto, aunque en algunos casos, el hardpower puede apoyar la base para el softpower, en manifestación o representación, es el softpower que será aceptado. Luego, aunque hay diferentes entendimientos

16 Identificado en la época clásica por el antiguo historiador griego Tucídides, se refiere a una trampa mortal donde “fue el ascenso de Atenas y el miedo que esto inculcó en Esparta lo que hizo inevitable la guerra.” En los últimos 500 años se han visto 16 casos en los que una potencia en ascenso amenazó con desplazar a una potencia dominante. Doce de ellos terminaron en guerra. De los casos en que se evitó la guerra, España superó a Portugal a finales del siglo XV, Estados Unidos superó al Reino Unido a principios del siglo XX, y Alemania creció en Europa desde 1990, mientras que el ascenso de la Unión Soviética siguió a su implosión en 1990.

17 Las naciones utilizan la comunicación estratégica para instar al mundo a que adopte su punto de vista, como los famosos canales: BBC (British Broadcasting Corporation) del Reino Unido o CNN (Cable News Network) de los Estados Unidos y, más recientemente, RT (Russian Television) de Rusia o la China CGTN (China Global Television Network). El trabajo de Al Jazeera Qatar desde sus inicios en este campo está bien establecido.

del softpower, y particularmente, sobre la relación entre el softpower y el hardpower (ver Tabla 1), es necesario distinguir entre el softpower potencial y real.

**Cuadro 1- Relación entre el HardPower y el SoftPower**

HARD POWER	SOFT POWER
Ability to change others' position by force or inducement	Ability to shape preferences of others by attraction
Military and economic power	Cultural Power
Coercion, force	Co-option, Influence
Tangible, easy to measure, predictable to certain degree	Intangible, hard to measure, unpredictable
Ownership specified	Unspecified, multiple sources
controlled by State or organizations	Mostly non-state actors, uncontrollable
External, action, push.	Internal, reaction/response, pull
Direct, short-term, immediate effect	Indirect, long-term, delay effect
Manifested in foreign policies	Communicated via nation branding

En pocas palabras, un país con ricas fuentes de softpower no necesariamente tiene el "poder" a su disposición.

En otras palabras, la existencia de fuentes de softpower es un mero depositar; un país, sin embargo, debe tener la voluntad y la capacidad de acceder a ese depósito y convertir este *Potencial en Poder Real*. Por lo tanto, no hay país en el mundo que pueda ejercer su SoftPower de manera significativa si se encuentra en una situación económica terrible. Un país también debe encontrar medios eficaces, canales de distribución o medios de comunicación, para "vender" esto a un público más amplio con alguna forma de poder económico o hardpower para darle credibilidad. En mayor o menor medida, muchos países del mundo tienen potencial cultural para influir en otros, pero carecen de una firme voluntad en el ámbito geopolítico para comunicar su agenda. Mientras que para una evaluación discreta, una comparación entre las dos formas de poder exhibe una serie de atributos distintos, debido a sus diversos orígenes, el SoftPower es difícil de medir y controlar, aunque ofrece mucho más sustancialidad. Del mismo modo, aunque lo soft y lo hard están relacionados, porque ambos son aspectos de la capacidad de lograr su propósito, afectando el comportamiento de los demás, la distinción permanece en su grado (NYE, 2004B) y relación. Por lo tanto, en comparación con el *Poder Militar*, el *Poder Económico* es Soft; pero el *Poder Económico* (ayuda o sanción) es Difícil en comparación con el Cultura. En segundo lugar, " todo el poder depende del contexto - quién se relaciona con quién y bajo qué circunstancias - pero el SoftPower depende más que el hardpower de la existencia

de intérprete(s) y receptor(es) disponibles (NYE, 2004B). En términos de efectos y visibilidad, Kurlantzick (2006) clasifica además el softpower como notoriamente difícil de evaluar y medir, con el impacto del hardpower siendo generalmente directo e inmediato, recto y visible. En comparación, el efecto del SoftPower es indirecto y tarda mucho más en aparecer, un sentimiento para ser aceptado (NYE, 2004A, P. 99). Sin embargo, se debe relacionar la efectividad de cualquier poder que dependa de la aceptabilidad y percepción del público objetivo o del país anfitrión (Siria y Afganistán son ejemplos). Una serie de variables contextuales afectan el empleo del softpower por un país en otro, así como los efectos de tales esfuerzos, incluida la proximidad geográfica, la similitud cultural, las relaciones históricas y los vínculos económicos. Por lo tanto, el SoftPower adquiere relevancia en el contexto actual de interdependencias, visión progresista y multilateralismo.

## 6 Dinámica de la gestión del SoftPower

Sobre la base de las evaluaciones realizadas hasta el momento, el problema radica en el intento de calibrar el SoftPower para planificar su empleo y eficacia. En un estudio regulatorio de RAND Corporation<sup>18</sup>, se ha sugerido que el mejor indicador del atractivo de un país (softpower) pueden ser las respuestas a la pregunta "Dónde te gustaría vivir más allá de tu propio país" (TREVERTON; JONES, 2005). Se opinó que sólo Occidente o los países con instituciones democráticas podían producir SoftPower. También se afirmó que los países comunistas (a saber, la ex URSS, China) a pesar de su rica cultura, no fueron capaces de desarrollar el SoftPower (RAMAN, 2005). Esto puede no ser cierto, ya que un país por sí solo puede no tener el monopolio del SoftPower. Cualquier organización, país y cultura, puede desarrollar el SoftPower -a la pregunta no es quién puede o no puede desarrollar el SoftPower, sino quién lo considera SoftPower. Es claramente innegable que aunque Estados Unidos ha visto un declive en su SoftPower (NYE, 2004c), el SoftPower de China ha ido en aumento, principalmente en el sudeste asiático, pero también en África y América Latina (BUSINESS WORLD, 2005; KURLANTZICK, 2006; NYE, 2005). La imagen nacional de China en los países en desarrollo, particularmente en África, es mucho más positiva que en Occidente. Por ejemplo, el "Consenso de Beijing"<sup>19</sup>, un término acuñado por Branch (2006) es visto por muchos países en desarrollo como una alternativa viable al modelo occidental o al "Consenso de Washington"<sup>20</sup>. Hay muchos ejemplos publicados de SoftPower chino en África (THOMPSON, 2005), sin embargo, es importante darse cuenta, especialmente para los países en desarrollo, la influencia de la fuerte relación que China ha vivido en África, no son solo el resultado de su encanto, y las políticas amistosas

<sup>18</sup> RAND Corporation es una organización sin fines de lucro creada en 1948 por la Douglas Aircraft Company para proporcionar investigación y análisis para las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos. Está financiado por el gobierno de los Estados Unidos y donaciones privadas, corporaciones, universidades y particulares.

<sup>19</sup> El modelo de China / Consenso de Beijing (también conocido como 中國模式 o modelo económico chino) se refiere a las políticas y directrices económicas de la República Popular China que comenzó a ser instituido por Deng Xiaoping después de la muerte de Mao Zedong en 1976.

<sup>20</sup> Deng Xiaoping después de la muerte de Mao Zedong en 1976.

<sup>21</sup> El consenso de Washington es un conjunto de 10 recetas de política económica consideradas como el paquete de reformas "estándar" promovido para países en desarrollo devastado para la crisis por instituciones con sede en Washington, D. C., tales como Fondo Monetario Internacional (FMI), Banco Mundial e United States Department of the Treasury.<sup>[1]</sup> El término fue utilizado por primera vez en 1989 por el economista inglés John Williamson.

(SoftPower), pero es el producto de más de cuatro décadas (desde la década de 1960) de la inversión, combinado con el gobierno chino), para cultivar la buena voluntad, por la inversión de capital, reputación, y eso es una estrategia con el fin de construir la relación con su ayuda, el comercio y el comercio, personal médico, y la distribución de<sup>21</sup> y programas educativos (esto aclara el contexto y la medida del SoftPower en un sentido más amplio).

## 7 Poder nacional (soft) e influencia global

Un estado permanece sin influencia mientras permanezca pasivo y deteste la exhibición del deseo, no importa cuánto potencial retenga. Este potencial latente, en cualquier relación de poder, se puede entender en términos relativos y es principalmente transaccional entre las dos partes. La sabiduría convencional sugiere que esto daría lugar a la desigualdad, ya que el partido más fuerte ejercería poder sobre los más débiles; como el más rico ejercería poder sobre los más pobres. Sin embargo, hay que tener en cuenta el hecho de que el equilibrio de poder entre dos partes no cambia instantáneamente y es una evolución prolongada, como se describe en el *Filosofía Yin-Yang*<sup>22</sup> (derivando la debilidad de la fuerza y la fuerza de la debilidad). Del mismo modo, el SoftPower interactivo *aumento* y *disminución* basado en los acontecimientos geopolíticos mundiales y las relaciones entre dos países, así como en las percepciones cambiantes (CRISTO, 2005; WALCH, 2004). De hecho, es cada vez más visible en la política internacional, ya que el poder las relaciones bilaterales y multilaterales se ejercen a través de instrumentos internacionales y por grupos o congregaciones influyentes<sup>23</sup>, y hay un creciente apetito por ocupar el espacio de moldear la influencia nacional, un hecho que es empírico y se puede verificar a través de Índices de *Índices de Soft Power*<sup>24</sup>, eso lo mide en términos pragmáticos.

## 8 Competir por el dominio del SoftPower - un nuevo paradigma

El poder es deseable y por lo tanto buscado por todos. Por lo tanto, conviene evaluar la forma en que la competencia mundial está configurando este ámbito. Los países compiten cada vez más entre sí para obtener atención y atracción, al igual que las marcas luchan por el dominio del mercado. La historia muestra que esto puede no lograrse con impunidad debido a varios factores, algunos de los cuales pueden ser internos; así como los esfuerzos inútiles del

---

21 Según el Instituto John Hopkins, el gobierno chino extendió préstamos de \$143 mil millones a países africanos entre 2000-2018.

22 **Yin e Yang** es un principio, fechado en el siglo III a. C., a partir del principio de que todas las cosas existen como opuestos inseparables y contradictorios, como un concepto fundamental en la filosofía y la cultura chinas en general.

23 Los principales grupos mundiales que debaten y formulan instrumentos políticos como la OCDE, el G7, el G20, el FMI, el Banco Mundial, la OMC, la OCS, etc., se están convirtiendo cada vez más en los órganos reguladores que formulan políticas para las transacciones internacionales.

24 Según el SoftPower 30, un índice anual publicado por Portland Communications y el Centro de USC sobre la Diplomacia Pública para 2018, el Reino Unido es el principal estado soberano del SoftPower. Mientras India no está en la lista, el informe de este año cuenta con un capítulo dedicado exclusivamente a Asia, enumerando 10 países de la región, clasificando el SoftPower de la India como el octavo.

Shá<sup>25</sup> desde Irán (a principios de los 70) para conjurar alcance global<sup>26</sup> resultaron en un fracaso. La ganancia de un país en softpower, por lo general conduce a la pérdida de la influencia de otro país.softpower Esto es particularmente importante para el crecimiento de las economías asiáticas. Nye (2005), por ejemplo, considera el ascenso del SoftPower de China a expensas de los EE.UU., uno que proclama la lucha por el dominio del poder y desafía el orden mundial. Puede relacionar el desarrollo de más de 300 *Institutos Confucio*<sup>27</sup> como un esfuerzo para ejercer esta influencia, así como el aparente intento de contrarrestar esta influencia de los japoneses a través del recientemente lanzado programa para abrir un centenar de escuelas *Genki*<sup>28</sup>en el extranjero. Si bien los medios para competir por el SoftPower aumentan, también lo hace el nivel de sofisticación en su alcance, aunque todos tienen como objetivo ejercer la influencia del poder nacional.

## 9 Influencia del SoftPower y alcance nacional

En todo el mundo, varios países sufren hoy un problema de imagen causado por cambios dramáticos que ocurren internamente (paisajes político-económicos y sociales); y externamente (debido al efecto de estereotipos obsoletos). A pesar de la la globalización, el turismo libre y el avance de la tecnología, en particular Internet, es sorprendente que todavía existan enormes brechas y barreras en el entendimiento entre países y culturas. Los países en desarrollo, especialmente las grandes economías como la India, con economías en ascenso, sufren de una menor conciencia de la marca o de percepciones domesticadas. En la mayoría de los casos, esto se ve agravado por una tenue intención de hacer un buen uso del potencial reticente del SoftPower. Por lo tanto, se argumenta que los países con fuentes ricas o potenciales no tienen los recursos adecuados (know-how técnicos y financieros) para hacerlos realidad. Aunque las naciones de todo el mundo se han visto atrapadas por la necesidad de contar la historia de su nación al público objetivo internacional, necesitan ir más allá de la propaganda simplista con sutileza y sensibilidad (PILON, 2005); también conocido como promover Marca de país o nación (ANHOLT, 1998; OLINS, 2002). Algunas naciones han practicado esto durante siglos, como los franceses<sup>29</sup> hecho en el siglo XVII (MELISSEN, 2005). Como tema de investigación académica, sin embargo, la marca de la nación es un campo relativamente nuevo (FAN, 2006; PAPADOPoulos, HESLOP, 2002). Todavía no hay acuerdo sobre el concepto y si una nación puede tener una "marca" (ALDERSEY-WALLIAM, 1998; GUDJONSSON, 2005).

25 Mohammad Reza Pahlavi, también conocido como Mohammad Reza Shah, fue el último rey de Irán desde el 16 de septiembre de 1941 hasta su derrocamiento por la Revolución Iraní el 11 de febrero de 1979.

26 El Sha de Irán trató de mostrar a Irán como un estado moderno a principios de los años 70 para ganar el pedestal de la sociedad de Naciones.

27 El Instituto Confucio es una organización educativa pública dependiente del Ministerio de Educación de la República Popular China, cuyo propósito declarado es promover el idioma y la Cultura chinos, apoyar la educación china local a nivel internacional y facilitar los intercambios culturales.

28 Ofrece cursos intensivos de japonés a corto y largo plazo con la acreditada y galardonada Escuela de Cultura e idioma japonés GenkiJACS

29 Francia como nación (a principios del siglo XVII) hizo todo lo posible para remodelar la imagen de su país en el extranjero, por delante de otros países europeos, e hizo enormes esfuerzos para administrar la reputación de su país, viéndolo como una de las principales fuentes de poder, de la que cosechan beneficios hasta el día de hoy.

Para algunos, es simplemente otro término para el efecto del país de origen o la comercialización de lugares (KOTLER, 2002). Sin embargo, no debemos olvidar que, en un mundo globalizado, todo lo que es atractivo tiene un precio, y si no es como un retorno directo, ciertamente vale la pena en forma de influencia en los dividendos para una nación. Por lo tanto, las naciones deben gestionar y controlar su imagen de marca para poder competir eficazmente con otras, al tiempo que se repositionan y promueven activamente para obtener una ventaja competitiva sobre otras (GILMORE, 2002) con factores concomitantes como el turismo y la inversión extranjera. Por lo tanto, podemos establecer la necesidad de una estrategia de marca nacional consistente e integral que determine la visión estratégica más realista, competitiva y atractiva para el país; apoyada, estimulada y enriquecida por cada acto de comunicación entre el país y el resto del mundo (ANHOLT, 1998). En esencia, tal promoción (branding) se refiere a la aplicación del marketing a través de las comunicaciones técnicas para remodelar la opinión internacional del país con un proceso de comunicación intercultural que se asemeja mucho al proceso publicitario: conciencia-atracción –preferencia y un prerequisito fundamental para cualquier nación que quiera influir en el mundo narrando su propia historia (sin perder la relevancia de sus propias raíces y pasado). Por lo tanto, aunque no hay sustituto para el desarrollo consciente de una marca nacional (OLINS, 2005), la economía ha desempeñado y seguirá desempeñando un papel fundamental para los países que siguen este camino, como se vio a finales del siglo XX y principios del siglo XXI<sup>30</sup>, uno no debe perder de vista el hecho de que el mundo, como parece, se ha convertido en una etapa gigantesca en la que las naciones compiten entre sí por la atención y el afecto; y la marca de una nación es la clave para ganar este "concurso global de percepción". Al desarrollar tal estrategia, una nación debe ser cautelosa para ser sensible, de modo que sus esfuerzos no se interpreten de otra manera y pierdan su relevancia. Por ejemplo, mientras que la mayoría de los países acogieron con satisfacción la creciente influencia de China (PEW..., 2007 apud SHARFIQ, 2010), muchos en Occidente lo vieron como una amenaza (NYE, 2005), o "sinoización" de Asia (TREVERTON; JONES, 2005). Las campañas exitosas ayudan a crear una imagen más favorable entre el público internacional, reforzando así el SoftPower del país, que va más allá de encontrar una frase de efecto o una fachada. Esto requiere un estudio en profundidad de las fuentes de SoftPower de una nación a través de la comercialización de Destinos para fines comerciales específicos (promover el turismo o la inversión) y su inclusión en las misiones de embajadores principales, según lo promulgado en la política de los Estados Unidos<sup>31</sup> desde 2005.

30 Corea del Sur y España exhibieron sus naciones en mega eventos en las décadas de 1980 y 1990, al igual que China lo hizo en los Juegos Olímpicos de Beijing 2008 y la Exposición Mundial de Shanghai 2010. Del mismo modo, Brasil y el Reino Unido exhibieron la muestra en sus países en 2012 y 2016, respectivamente.

31 El Departamento de Estado de Estados Unidos tiene un subsecretario de diplomacia pública con la misión de "revertir el sentimiento antiestadounidense en el mundo".

## 10 SoftPower y Promoción (branding) de Nación

Hay tres componentes principales en la marca nacional: política, económica y cultural (FAN, 2008b). Estos tres están interconectados y necesitan trabajar en sinergia para lograr el mismo objetivo de promover la imagen de la nación. La promoción de la marca nacional debe diferenciarse de la propia marca nacional, ya que no existe necesariamente un vínculo directo entre ambas. La marca de una nación existe con o sin un esfuerzo consciente de promoción nacional, ya que cada país tiene una imagen actual para su audiencia internacional, ya sea fuerte o débil, clara o vaga (FAN, 2006, p. 12). La marca de una nación se puede definir como la suma total de todas las percepciones de una nación en la mente de los agentes internacionales que pueden contener algunos de los siguientes elementos: personas, lugar, cultura e idioma, historia, comida, moda, caras famosas (celebridades), marcas globales, etc. Es evidente que estas son también las fuentes potenciales de SoftPower identificadas anteriormente en el estudio. Por lo tanto, para transformar el SoftPower de su forma potencial en poder real, es necesario abordar una serie de cuestiones, que pueden incluir-mejorar la competitividad de la industria cultural a través de la infraestructura de comunicación social necesaria (que proporcionaría un escenario para mostrar la nación, por lo tanto, como Japón<sup>32</sup> empleado el concepto en los años 80). China, por otro lado, a pesar de que casi todo Made in China, había sufrido un gran déficit en términos de exportaciones culturales, que últimamente, reconoció<sup>33</sup> y ha funcionado muy eficazmente para superarlo. Del mismo modo, el hecho de que un producto cultural único de un país pueda servir como una forma de SoftPower dependerá de cómo se comercialice el producto. Como ejemplo, mientras que el *Tae-kwon-Do*<sup>34</sup> Corea se ha convertido en una de las artes marciales más practicadas en el mundo (incluso un evento olímpico), el *Kung-fu*<sup>35</sup> de Shaolin sigue siendo en gran medida desconocido fuera de China.

## 11 India-potencial y realidad del SoftPower

Aunque el SoftPower y su relevancia para las economías emergentes están bien establecidos, la aplicación de su dinámica en el contexto indio (con indicadores potencialmente líderes) plantea muchas dudas en términos de resultados. Desde principios del siglo XXI, con el ascenso de la India en el escenario mundial, las comunidades académicas y políticas en la India y en el extranjero han sido testigos de un aumento constante de los escritos sobre el SoftPower de India.

32 Se cita al Primer Ministro japonés diciendo que Sony y Matsushita (Panasonic) son las caras izquierda y derecha de Japón (FAN, 2008a). Estas marcas surgen de la estabilidad y el éxito de las instituciones políticas y económicas de un país – la base de su hardpower – y, en consecuencia, contribuyen a la marca nacional juntas.

33 Publicado por primera vez en 2005 en un influyente artículo del people'sDaily "Mientras somos grandes en recursos culturales, no somos fuertes en industrias culturales".

34 Tae Kwon Do (Coreano 태권도 /跆拳道 ), es un Arte marcial coreano, se caracteriza por su énfasis en patadas de cabeza alta, rebotes y patadas giratorias, y técnicas de patadas rápidas. El deporte combativo fue desarrollado durante las décadas de 1940 y 1950 por artistas marciales coreanos con experiencia en artes marciales, como Karate, Artes marciales chinas, y las tradiciones indígenas coreanas de artes marciales, como Taekkyon, Subak, y Gwonbeope incluido en los Juegos Olímpicos de 2000.

35 Las artes marciales chinas conocidas en China como Wushu (武術 ; Wǔshù) o Oeste como kung fu (/kóngfú/; Chinês : 功夫 ; pinyin : gōngfu). En China , expresión *kung fu* caracteriza cualquier estilo de arte marcial, o tarea hecha a la perfección, no solo artes marciales. También hay otro término ampliamente utilizado en China : Kuoshu( pinyin : Guoshu) - que significa "Arte Nacional" - impuesto por el gobierno chino para designar el arte marcial (*Wushu*)en una manera más nacionalista .

Muchas de estas evaluaciones fueron optimistas, poniendo la fe en el potencial de la India como *Gran Poder Civilizacional*<sup>36</sup> con recursos considerables provenientes de su cultura, ideología y geografía nacionales (PANICKKAR, 1945) y diplomacia. Sin embargo, cuando comparamos esto en términos de impacto absoluto, la *SoftPower India* no está a la altura de las expectativas. Sectores importantes de la opinión pública en Occidente y Asia todavía mantienen un dilema sobre si estar a favor de esta *idea sobre India*. Esto puede atribuirse principalmente a la dificultad que enfrenta un evaluador para identificar el importante papel que el SoftPower ha desempeñado en los logros diplomáticos de India desde principios de la década de 1990. Mientras escribía en 2003, el destacado analista de política exterior de India, C. Raja Mohan, argumentó:

El espiritualismo de India atrajo a personas de todo el mundo, y sus Gurús viajaron por todo el mundo vendiendo yoga y misticismo. Bollywood ha hecho más por la influencia india en el extranjero que los esfuerzos burocráticos del Gobierno. Desde la música clásica y popular hasta su cocina, desde el creciente impacto de sus escritores e intelectuales, India ha comenzado a adquirir muchas palancas de SoftPower (MOHAN, 2003).

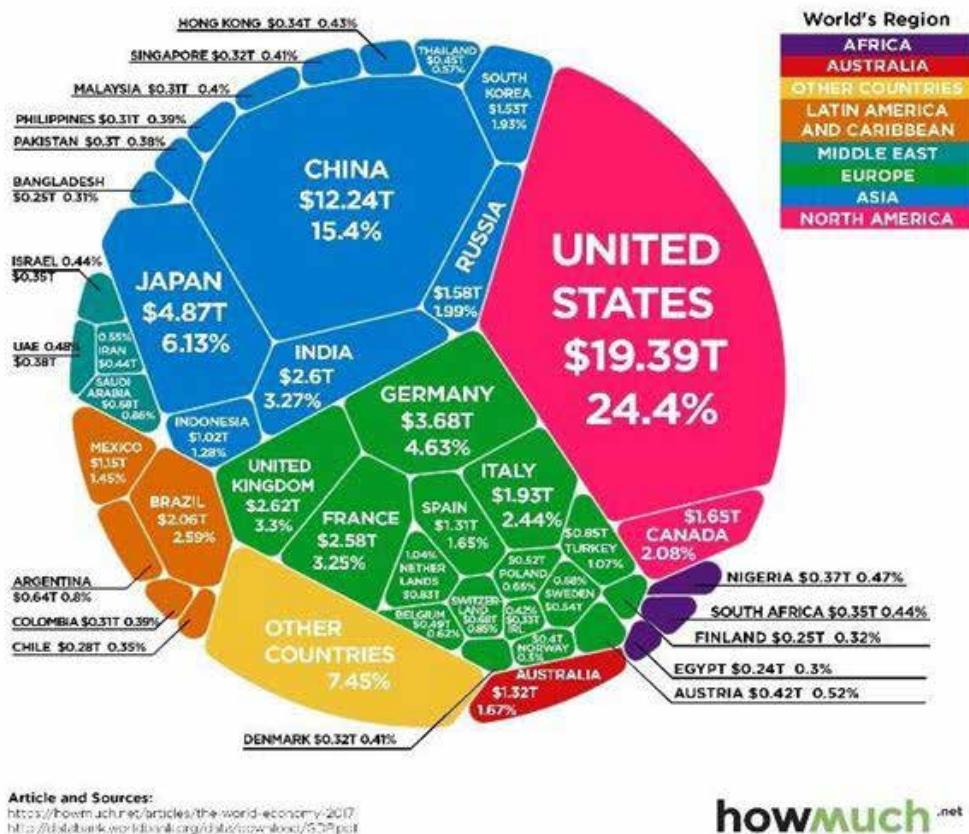
Se puede suponer con seguridad, en línea con el consenso en la literatura, que la India ha poseído históricamente considerables recursos de softpower derivados de su cultura universalista, instituciones democráticas y políticas. Sin embargo, su transformación en un uso eficaz como estímulo de la influencia nacional ha estado notablemente ausente. Aunque los informes recientes de los esfuerzos combinados de Nueva Delhi<sup>37</sup> canalizar recursos-incluyendo compromisos a través de su gran diáspora que vive en el extranjero<sup>38</sup>, en la generación de softpower, puede representar resultados incipientes de la política exterior (HALL, 2012), estos efectos son graduales y todavía necesitan ser explicados. De hecho, para un país que estaba casi destinado a proporcionar un liderazgo moral significativo en el mundo posterior a la Guerra Fría, los recursos de softpower de India en el pasado comúnmente han demostrado ser insuficientes de la tarea (BLAREL, 2012). Varias encuestas impresionistas y revisiones de la capital cultural de la India entre las audiencias de todo el mundo han concluido que la opinión mundial está todavía lejos de ser tan favorable como se le debe dar la su potencial y expectativas (HYMANS, 2009).

<sup>36</sup> Un estado-civilización es un país que pretende representar no solo un territorio histórico o un determinado idioma o grupo étnico, sino una civilización distinta. Es una idea que ha ido ganando terreno en estados tan diversos como China, India, Rusia, Turquía e incluso Estados Unidos.

<sup>37</sup> Capital de India..

<sup>38</sup> Muchos compromisos exitosos con la comunidad de expatriados indios fueron presenciados a través de interacciones / cónclaves durante las visitas al extranjero del Primer Ministro indio después de su victoria electoral en 2014 y 2019.

Figura 2 - El PIB de India en términos relativos (@2018 fecha)



Fuente: HowMuch, 2017.

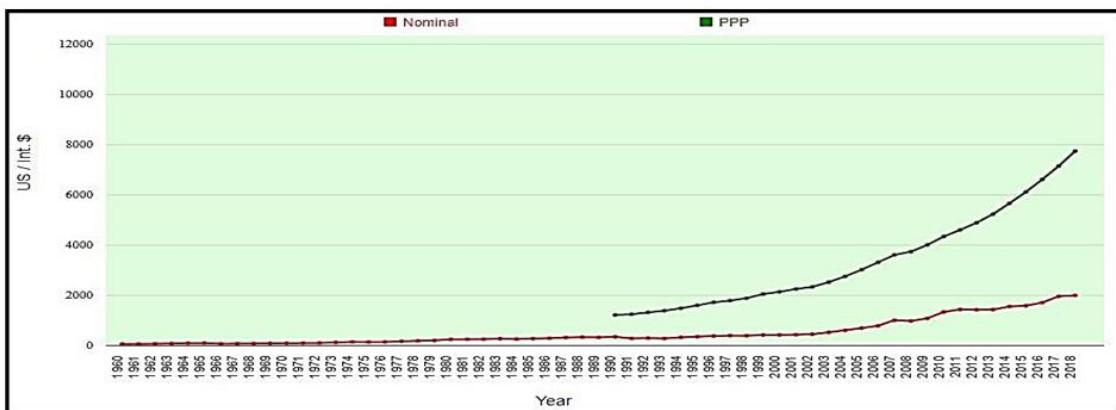
Aquí debemos reflexionar que los analistas no han prestado suficiente atención a cómo los recursos soft power de India entran en conflicto entre sí y pasan mensajes dudosos a las audiencias internacionales. Además, el mayor énfasis en el Soft Power de India no ha seguido el ritmo de su aumento a lo largo de las dimensiones tradicionales del poder económico, que se relacionan con la brecha entre el PIB (PPC) y el PIB per Cápita (véase la figura 2 y el Gráfico1), que se sabe que tiene un impacto notable en la relevancia del capital humano de India y, a su vez, su influencia extranjera y diplomática pública<sup>39</sup> (SHARP, 2003 apud MELISSEN, 2005, p. 8). Finalmente, como con cualquier estado, la credibilidad del Soft Power de India radica en la coherencia de su identidad nacional, y India aún no ha resuelto las muchas contradicciones existentes<sup>40</sup> en su propia imagen de una manera que pueda contribuir a la utilización exitosa de sus recursos latentes

39 La diplomacia pública es un ingrediente clave del poder del soft power. La diplomacia pública es "el proceso mediante el cual se busca relaciones directas con la gente de un país para promover los intereses y amplificar los valores de quienes están representados".

40 La imagen del país que contrasta entre los indicadores de desarrollo humano rezagados, mientras que es uno de los proveedores de servicios de TI líderes con un programa espacial excepcionalmente exitoso

de Soft Power. El vínculo perdido que viene a la mente, por lo tanto, es de aplicación no estructurada y la necesidad de una aplicación efectiva seguida de una proyección prudente para obtener los efectos deseados de la potencia potencial.

**Gráfico 1-PIB de India (PPC) en relación con el PIB nominal**



Fuente: Banco Mundial, 2018.

## 12 Índices Soft Power india - ¿qué se debe hacer?

Así como la diplomacia pública no se centra en cuestiones políticas específicas (tarea más adecuada para el lobbying); tampoco es ideológica en su contenido (como la propaganda). Es necesario que India se centre en "establecer relaciones a largo plazo que creen un entorno propicio para las políticas gubernamentales" (NYE, 2004, pág. 107). Sin duda, puede parecer que India ha tenido en cuenta sus recursos de soft power desde principios del siglo XXI, y en cierta medida ha promovido sus credenciales en todo el mundo a su propio pueblo (SURI, 2011), que, sin embargo, han tendido a conocer y preocuparse poco por la Política Exterior de su nación (KAPUR; MEHTA; KHOSLA, 2009); convirtiéndose así en una acción ineficaz. El déficit del enfoque fue, por lo tanto, en gran medida interno. Entre los diversos proveedores de servicios de TI líderes con un programa espacial excepcionalmente exitoso comentaristas que han enumerado estos esfuerzos, Tharoor (2008, p.40) ha sido quizás el más entusiasta, cuando hizo el famoso comentario:

Cuando el equipo de cricket de India triunfa o sus tenistas ganan Grand Slams, cuando un ritmo Bhangra se infunde en un disco pop occidental o un coreógrafo indio inventa una fusión de Kathak y ballet, cuando las mujeres indias arrebatan Miss Mundo y Miss Universo o cuando Monsoon Wedding impresiona a los críticos y Lagaan reclama una nominación al Oscar, cuando los escritores indios ganan los Premios Booker o Pulitzer, el Soft Power de India se eleva (THAROOR, 2008, p. 40).

Claramente, las características de Soft Power de India han sido y son multifacéticas, incluyendo: deportes, música, arte, cine, literatura e incluso ostentación de belleza, pero se entienden y promueven adecuadamente cuando se comparan con el potencial de una India extremadamente aspirante; tal vez no. Aunque, si usted es capaz de adjuntar a la lista, como se mencionó anteriormente, la historia de anticolonial de las instituciones democráticas de India, una prensa libre, un poder judicial independiente, la sociedad civil y la infecciosa, la política, multiétnica, secularismo, pluralismo, los trabajadores son calificados, de habla inglesa, alimentos, artes y oficios, yoga, el estado de la energía nuclear fue responsable del rápido crecimiento de la tecnología de la información en el Silicon Valley de India, y en la presencia de una gran diáspora india en algunos de los países del mundo occidental (BLAREL, 2012; HYMANS, 2009; MALONE, 2011; MOHAN, 2003; PURUSHOTHAMAN, 2010), sigue siendo intrigante a la similitud de la abundancia de los recursos de soft power, y la diversidad, así como en el caso de la universidad china de hong kong (CHO; JEONG 2008; Garrison 2005), Rusia (HILL, 2006), o Japón (LAM, 2007). Por lo tanto, es difícil entender cuales, precisamente, son los principales inhibidores, que pende en India, a pesar de estas facetas, y la capacidad para mutuamente coherente influye en la opinión general, y la influencia del país, por el contrario, complejo en India. "India superará a la economía estadounidense en 2030", anuncia "**Un nuevo orden económico mundial**"- con India teniendo una economía que es como "un elefante que empieza a correr" (SINGH, 2019)<sup>41</sup> (ver Gráfico 2).

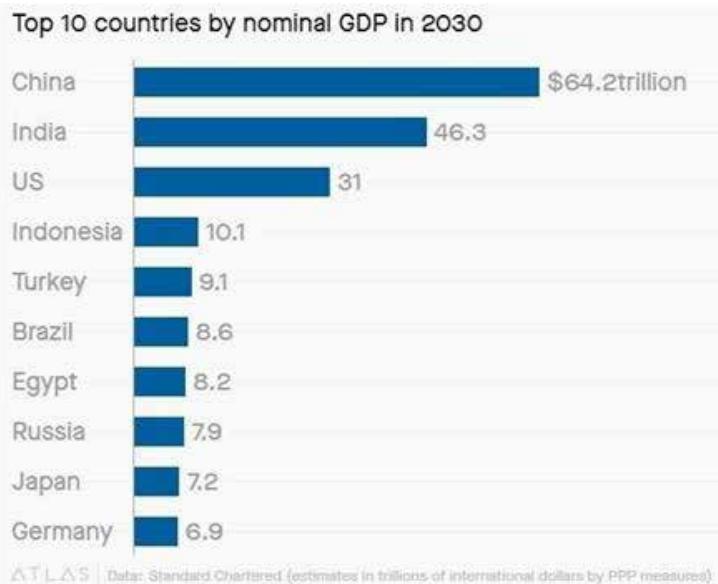
Una cosa que surge es, por lo tanto, a pesar de tener factores favorables, permanecieron en gran parte sin usar, lo que resulta en tasas de búsqueda diminutas<sup>42</sup> que elude a India desde el alto pedestal que tanto merece. Para resumir el contexto indio, hay una gran paradoja en ambos *concepto y aplicación potencial*. Dado que el soft power se basa en la atracción "el poder" no está solo en manos de India (que puede poseerlo), más aún en el respuestas y reacciones del partido (en este caso la arena global) a la que se destina. Por consiguiente, es necesario: **esfuerzo para traer claridad y borrar el déficit existencial** (interna y externamente). Además, en vista de su naturaleza única, el soft power de Una Nación sobre otra no puede explotarse deliberadamente de manera coherente (BLECHMAN, 2005), siendo una fuerza intangible, incontrolable e impredecible, a menos que sea estructurada, organizada y coordinada Nye (2005) , nunca le daria a India los resultados deseados. Debe haber un **esfuerzo convincente para sincronizar las características de soft power de India**. Finalmente, los sentimientos humanos como la atracción y el afecto pueden ser volubles, por lo que la influencia del soft power es difícil de sostener (TREVERTON; JONES, 2006). Por lo tanto, India necesita construir medios sostenidos y substanciales que impregnán la nación objetivo e impregna el mensaje para un impacto duradero en consonancia con las realidades y paradigmas existentes en la política global.

---

<sup>41</sup> Pronóstico del FMI sobre los índices del PIB mundial ((World Economic Forum review, 2019).

<sup>42</sup> Índice de Soft Power de India.

Gráfico 2- Estimaciones estándar fletadas: Previsiones del PIB (2030)



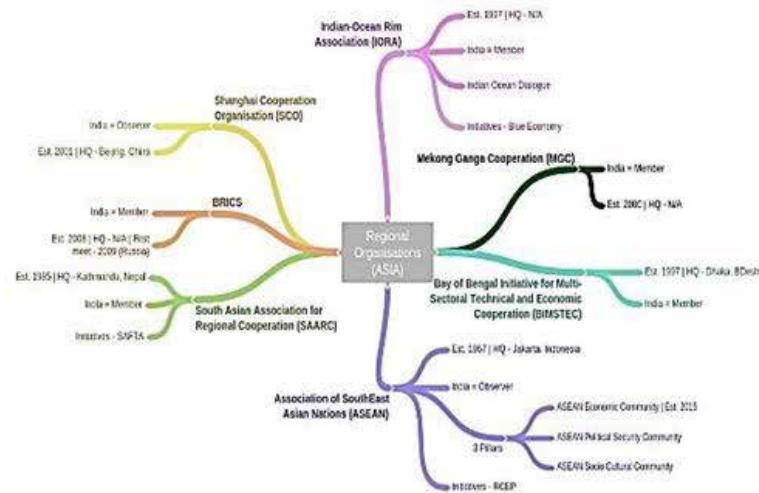
Fuente: Singh, 2019.

### 13 El Soft Power de India - Contexto Contemporáneo.

El desarrollo de los recursos de Soft Power de la India en el contexto actual se puede resumir mejor en los siguientes frentes:

- Iniciativa Diplomática.** En la práctica, el Soft Power de India sigue siendo débil por dos razones principales. En primer lugar, la diplomacia india descuidó el soft power como una herramienta importante del Estado y solo recientemente comprendió la relevancia de la "diplomacia cultural". En segundo lugar, el soft power no puede realmente existir sin algunos logros iniciales de Hard Power. Un país solo podrá contar de manera realista una "mejor historia" si tiene poder material para construir su soft power. Aunque la buena voluntad para India en el extranjero se ha generado en gran medida de una manera no planificada, Nueva Delhi conserva la capacidad de acentuar esto a través de la "diplomacia pública" (el desarrollo de un marco de actividades), a través del cual puede buscar influencia sobre las actitudes públicas que apoyan los intereses nacionales. India ha demostrado recientemente esta intención, en particular mediante el establecimiento de una División de Diplomacia Pública en el Ministerio de Relaciones Exteriores de la India (en 2006), con el tratar de intensificar el diálogo sobre cuestiones de política exterior con todos los segmentos de la sociedad (dentro y fuera). Sin embargo, tales esfuerzos son muy incipientes y los efectos sólo pueden ser vistos de acuerdo con cuestiones más amplios, son testigos de como un resultado de Gol (MEAs) la recién descubierta y amplio alcance (véase Figura 3).

Figura 3-La Política de "Mirar hacia el Este" de India



b. Creación de Capital Humano y Cultural. El acontecimiento más notable en los últimos tiempos ha sido la incorporación explícita del elemento "humano y cultural" en la política exterior de India. El Consejo Indio de Relaciones Culturales<sup>43</sup> ha creado más de 20 centros culturales en más de 20 países cuyas actividades van desde festivales de cine hasta ferias del libro y exposiciones de arte, con el objetivo de presentar una imagen de India como una sociedad multicultural. Si bien el capital humano ha sido omnipresente, es testigo de un mayor compromiso mundial más allá de sus propios márgenes a través de tales iniciativas. El gobierno indio está alentando hoy el uso de *Hindi*<sup>44</sup> en el extranjero, organizando Conferencias Mundiales anuales y rotativas de Hindi, ofreciendo clases en sus diferentes centros. Ofrecer diversidad religiosa a través de sociedades de conciencia como ISKCON<sup>45</sup> e inaugurar templos en el extranjero<sup>46</sup> (iniciativa inaugural) para los expatriados es un esfuerzo para afirmar los lazos culturales también. Del mismo modo, a pesar de los India, Nueva Delhi había evitado históricamente promover esta fuerza en el extranjero, que ha visto algunos golpes positivos desde principios de 2000 (especialmente en coordinación con

43 El Consejo Indio para las Relaciones Culturales (ICCR), fundado el 9 de abril de 1950, es una organización autónoma de la Gobierno de la India, participa en las Relaciones Culturales Externas de la India, a través de intercambios culturales con otros países y sus pueblos.

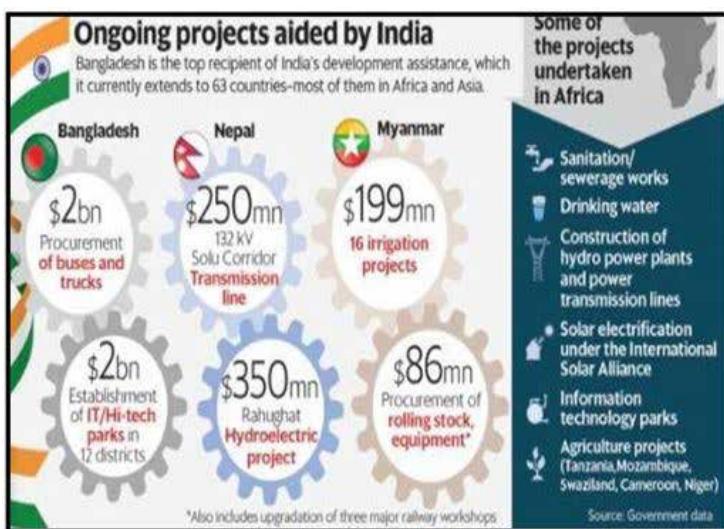
44 *Hindi* (Lengua nacional de India), es una lengua indo-aria hablada en India (por más de 300 millones de personas) y en todo el subcontinente indio. El hindi moderno es el registro estandarizado y sánscrito del idioma Indostaní, que en sí mismo se basa principalmente en el dialecto Kariboli de Delhi y otras áreas cercanas del norte de la India.

45 La Sociedad Internacional para la Conciencia de Krishna (ISKCON), coloquialmente conocida como el movimiento Hare Krishna o Hare Krishnas opera en más de 850 centros de culto en todo el mundo. Es una organización religiosa Gaudiya Vaishnava Hindu, fundada en 1966 en la ciudad de Nueva York por A. C. Bhaktivedanta Swami Prabhupada. Sus creencias fundamentales se basan en Escrituras hindúes, en particular la Bhagavad Gita y o Bhagavata Purana, y o Gaudiya , Tradición Vaishnava, que ha tenido adherentes en la India desde finales del siglo XV y estadounidenses y europeos devoto desde principios de 1900.

46 El templo en los Emiratos Árabes Unidos, que se estima que cuesta entre 400-450 millones de dirhams, se está construyendo en un terreno donado por el gobierno de Abu Dhabi con la colaboración de la India y la primera piedra se colocó en 2016.

la comunidad internacional). En 2005, India adhirió al *Fondo Para la Democracia* 25 millones de dólares, convirtiéndose en el segundo mayor donante después de las Naciones Unidas ESTADOS UNIDOS (US\$38 millones). Actividades específico llevado a cabo incluyen – Asistencia Elecciones Internacionales e programas para fortalecer el Estado de Derecho y en lucha contra la corrupción. Incluso a nivel regional, Decisión de India en conectar su ayuda al desarrollo con proyectos promoción de la democracia países de la región (véase Figure 4) y aumentar el valor de los intercambios y las interacciones públicas, como en Afganistán<sup>47</sup>, son ejemplos del alcance del Soft Power. Estas iniciativas regionales se denominan *Enfoques de Soft Power*<sup>48</sup> y se enmarcan en torno al concepto de '*no reciprocidad*', '*relación*' y '*responsabilidades cooperativas asimétricas*'<sup>49</sup>, y son indicativos de una intención de utilizar su propio atractivo económico para persuadir positivamente a los vecinos.

Figura 4 - Apoyo al desarrollo en curso de India



Fuente: Gol, 2018.

47 El ejemplo de Afganistán es interesante, ya que la India tiene intereses nacionales directos en juego en la estabilización de este país. Sin embargo, India se negó deliberadamente a enviar cualquier misión militar y en su lugar siguió una estrategia de Soft Power para ganar la buena voluntad afgana, entregando dólares 1.3 mil millones en asistencia económica y logística. Desde 2001, la India se ha centrado en la reconstrucción del Afganistán ayudando a construir infraestructuras como presas y carreteras y proporcionando becas a estudiantes afganos. Los afganos comunes parecen haber disfrutado de la participación "suave" de la India en su país, ya que el 74 por ciento de ellos tienen una imagen favorable de India, según una encuesta de 2009 de ABC/BBC/ARD..

- 48 El esfuerzo iniciado desde la década de 1980 fue una mayor inversión política en diferentes instituciones regionales, como la Asociación de Cooperación Regional de Asia Meridional (SAARC), la cooperativa ambiental de Asia Meridional, la Unión Económica de Asia Meridional y BIMSTEC, que se crearon para mejorar los vínculos culturales y comerciales y reconstruir su déficit de confianza con los países vecinos mediante la promoción de acuerdos de libre comercio mutuamente beneficiosos.
- 49 La comunidad indoamericana desempeñó un papel clave en la mejora de la imagen de la India en las mentes estadounidenses, lo que contribuyó en gran medida al acercamiento indoamericano. Los esfuerzos de lobbying del Comité de Acción Política de India de los Estados Unidos (USINPAC) resultaron cruciales para lograr que el tan debatido acuerdo nuclear indo-estadounidense fuera aprobado en el Congreso de los Estados Unidos.

c. **Garantizar los beneficios del compromiso.** TAl igual que en los años 90, se hizo evidente que la *Comunidad china en el extranjero* estaba contribuyendo al Desarrollo Económico de China, India comenzó su participación<sup>50</sup> con esfuerzos para los expatriados más ricos que estaban bien situados para dUn continuo relevante de esto se puede apreciar en los exitosos compromisos de expatriados de los Primeros Ministros<sup>51</sup> en el pasado reciente. Aunque no sea evidente que India se dio cuenta lenta pero progresivamente de las dos dimensiones del poder, especialmente por su aspirante a dimensión mundial, su atractivo político y económico no sería efectivo a menos que desarrollara instituciones políticas sólidas junto con altas tasas de crecimiento económico sostenido (que le dan legitimidad y credibilidad para desempeñar un papel de liderazgo en el mundo). Como indicadores clave, India tiene ventajas creíbles de soft power sobre las otras potencias en ascenso, y debido a su experiencia democrática, este aumento se ha percibido como *complementario en lugar de revolucionario* al orden internacional existente. La necesidad, por lo tanto, es utilizar este potencial para promover públicamente la naturaleza pluralista de su política, sociedad, como una fuerza cooperativa y estabilizadora en la matriz de poder internacional cada vez más dividida de hoy.

## 14 Conclusión

Como se ha analizado ampliamente, el soft power en su verdadera forma es intangible, relativo, basado en el contexto y en gran medida controlado por actores no estatales, con su relevancia y eficacia final depende de la percepción y la respuesta del público objetivo. Esto, sin embargo, sigue siendo un desafío para lograr en la realidad, especialmente en el mundo materialista y polarizado de hoy. Con el resultado final de cualquiera de los dos países en una relación de poder mutuamente beneficiosa como premisa, asume importancia para una potencia emergente como la India (identificada como una nación tradicionalmente complaciente) emplear sus recursos de capital cultural, social y humano como elementos clave de apalancamiento a su favor. Si bien las marcas aceptadas a nivel mundial pueden desempeñar un papel clave en la promoción de una imagen positiva en el patrimonio común mundial, la ausencia de una campaña nacional de promoción coherente y sucinta echará a perder esta oportunidad. Por lo tanto, la India debe, hacer una introspección de cerca para evocar el potencial de sus productos culturales efectivos, que pueden mostrarse para promover la imagen nacional como un engranaje vital para

50 En 2000, el Gobierno de la India estableció un comité de alto nivel sobre la diáspora india para examinar la situación de las Personas de origen india (PIOs) y de los indios no residentes (NRIs) en el contexto de las disposiciones constitucionales, las leyes y las normas que les son aplicables tanto en la India como en sus países de residencia. Al estudiar las características, fortalezas y debilidades de esta comunidad, que representa a veinte millones de personas en todo el mundo, este comité trató de estudiar el papel que los PIOs y los NRIs pueden desempeñar en el desarrollo económico, social y tecnológico de la India. A cambio de su contribución y sobre la base de las recomendaciones del Comité, el Gobierno de India reformó los requisitos de ciudadanía en 2004 y facilitó el régimen jurídico que rige los viajes y la estancia de los PIOs en India.

51 El Primer Ministro de India, en su esquema de interacción pública mejorada con expatriados indios y la Diáspora, visitó los Estados Unidos en 2014 y más recientemente en 2019, durante el evento "Howdy Modi". Del mismo modo, tuvo interacciones en Singapur y con los Emiratos Árabes Unidos en 2015, el evento Consejo Municipal en Londres (Reino Unido) en 2018, que son algunos de los principales programas de divulgación.

crear un impacto duradero en la imagen de su marca. Además, dado que el soft power y la marca de la nación son dos conceptos estrechamente vinculados, la India tendrá que complementar sus esfuerzos con políticas exteriores estables que reflejen los sentimientos globales y se alineen con el núcleo de los medios de vida y *Bien Universal*. El uso eficaz y prudente del soft power a través de la diplomacia pública y la marca nacional adopta un enfoque más centrado, culturalmente imparcial y proactivo para crear influencia internacional en el mundo y formar la columna vertebral de la influencia y el alcance de India en el uso de su potencial de soft power, que se basa en gran medida en su pasado de civilización y su aspiración presente (en su totalidad). Todavía hay mucho que aprender de los ejemplos de los EE.UU. y China (ambos en momentos distintos en la línea de adviento cultural y civilizacional). Como potencia en ascenso, India ahora parece haberse dado cuenta bien del valor de la marca y la imagen, que adquieren gran importancia, lo que también es una necesidad si su objetivo es ejercer influencia en la política mundial que aumentará y ampliará su aceptación e impacto como centro de poder; y utilizar el potencial reticente, a pesar de los indicadores anteriores, puede ya no ser sostenible para los objetivos de desarrollo que desea la nación.

## 15 Recomendaciones

Algunas recomendaciones que se pueden tomar de esta evaluación como imperativos clave para la India y el futuro de la aplicación de su soft power se enumeran a continuación:

- a. Rejuvenecer como Marcas Multinacionales de origen indio<sup>52</sup> como *Marcas de la Nación* de hecho, jugando el papel de elementos que propagan la marca de la nación.
- b. Promover el enorme soft power (en forma de marcas globales y compañías multinacionales con poder) como manifestaciones tangibles del recurso de soft power de India.
- c. Ayudar a promover *nuevo e modernista* imagen de India a través de un *Inversión Extranjera Directa* utilizando el proceso de liberalización y graduarse progresivamente a un centro de producción global para empresas internacionales (haciendo inversiones productivas a largo plazo en el país).
- d. Vender agresivamente los aspectos de moda de la cultura india (música, comida, estilo y religión) que han ganado prominencia en muchas partes del mundo, en un '*Ataque de encanto*' coordinada centralmente, similar a la china.
- e. En un esfuerzo por aumentar su influencia internacional, dar forma a sus iniciativas de diplomacia pública '*Mejor Historia*'.

---

<sup>52</sup> Todos los días, India Inc está adquiriendo empresas en el extranjero, convirtiéndose en un proveedor de renombre mundial, reclutando personal de diversas nacionalidades. Algunos de estos incluyen pinturas Asiáticas, Tata, Sundaram Fasteners Apollo, Venky, Mahindra, ITC, Reliance group, OVL, etc.

- f. Idear estándares a través de debates para determinar la combinación correcta de poder *Softy hard* para lograr una influencia efectiva y real, lo que Nye llamó "Poder inteligente".
- g. Para seguir siendo relevante y un poder atractivo, que puede ejercer influencia, hay una necesidad de presentar un *Modelo de desarrollo* que sea "*Inclusivo y Democrático*".
- h. Dado que el soft power tiene un valor flotante, India tendrá que *resuelva su desigualdad social y económica* para mantener la ventaja en el soft power.
- j. Implementar políticas que promuevan una sociedad equitativa y eficiente, que no solo acoja una gran parte de la riqueza global, sino que *celebra la riqueza humana* como el beneficiario final.
- k. Construir reformas institucionales (macroeconómicas y estructurales) e infraestructura física, sin restringir las regulaciones federales, estructuras burocráticas eficientes y erradicar la percepción de corrupción que impide inversiones tanto monetarias como exploratorias.
- l. Establecer una construcción de poder que explota la *Enfoque basado en los efectos*<sup>53</sup> do estabelecimento militar (Hard Power) com o crescimento econômico sendo um edifício complementar aos elementos do Soft Power na União.
- m. Modelar la estrategia para gestionar 'la imagen de la nación a los ojos de las audiencias extranjeras', con *objetivo* que se puede lograr en *corto, medio y largo plazo*.
- n. En la era actual de los bienes comunes mundiales y la revolución de la comunicación, implementar medidas para lograr los mensajes correctos para acumular beneficios cruciales en el *formación de opinión* y empezar una *diálogo proactivo* donde sea necesario corregir el curso.
- p. Mantener una visión clara de las interdependencias y estructuras de seguridad social del orden mundial actual, tanto a nivel regional como internacional.
- q. Mejor utilizar el más socialmente aceptado y dinámico *alternativas a los valores culturales occidentales* tales como telenovelas indias, entretenimiento y tal

---

<sup>53</sup> Operaciones basadas en efectos (EBO) es un concepto de Fuerzas Armadas de los Estados Unidos que surgió durante el Guerra de Golfo Pérsico para la planificación y realización de operaciones que combinen métodos militares y no militares con el fin de producir un efecto específico. Un enfoque basado en efectos para las operaciones se aplicó por primera vez en los tiempos modernos en el diseño y ejecución de la campaña aérea de la Tormenta del Desierto de 1991.

vez la bien establecida y aclamada industria del cine, popularmente apodado '*Bollywood*'<sup>54</sup>, promover el modelo de desarrollo político y cultural (similar a lo que Hollywood durante la Guerra Fría).

r. Tomar la posición de liderazgo en la orientación de los enfoques transformadores de la aceptación social mundial a través de iniciativas como *Yoga*<sup>55</sup> que ahora se practica en todo el mundo como una revolución social de la Salud y el bienestar.

s. Popularizar y vender agresivamente los deportes tradicionales (particularmente aquellos que son tendencia social) y obtener apoyo popular, como *Super Liga* y a *Premier League* (que cuentan con grandes recompensas) para *Cricket e Kabaddi*<sup>56</sup>. Con la intención de hacerlos más accesibles a las personas de todo el mundo. Las películas indias nunca promovieron realmente un cierto modelo de desarrollo político y cultural.

t. Uso grande (global) *Diáspora India*<sup>57</sup> como un medio de diplomacia india que ha sido considerado como un activo importante a nivel internacional (por tener valor agregado a todos los sistemas a los que ha estado asociada).

u. Utilizar el historial democrático sin precedentes de la India (entre la mayoría de los países descolonizados) como un fuerte recurso de soft power.

v. Explorar el nuevo consenso internacional en torno a la democracia, los Derechos Humanos y las reformas económicas orientadas al mercado que '*Indian Appeal*'<sup>58</sup> por un nuevo orden global de bienes Comunes más grandes en sociedades establecidas y estables que *restaurar la esperanza e demostrar buena voluntad* como alternativa institucional a los sistemas políticos occidentales.

---

<sup>54</sup> Una de las plataformas más grandes y completas de la cultura india y hoy en día la industria cinematográfica más grande del mundo.

<sup>55</sup> El yoga es un conjunto de prácticas o disciplinas físicas, mentales y espirituales que se originaron en la antigua India. El yoga es una de las seis escuelas ortodoxas de las tradiciones filosóficas hindúes.

<sup>56</sup> *Kabaddi* es un deporte de contacto, jugado entre dos equipos de siete jugadores, con viejos relatos del deporte que aparecen en las historias de Antigua India.

<sup>57</sup> Hoy en día hay millones de indios dispersos en lugares tan lejanos como Fiji, Malasia, Mauricio, Sudáfrica y Trinidad. Mientras que muchos de estos indios emigraron originalmente como trabajadores al Imperio británico en el siglo XIX, una nueva ola de expatriados más ricos y más calificados han encontrado su camino a los EE.UU., Canadá y Australia en las últimas décadas. Estos inmigrantes comenzaron a jugar un papel importante en las esferas políticas de estos diferentes países.

<sup>58</sup> El modelo político-democrático, federal y laico de India (aunque no siempre es perfecto) podría ser considerado como un modelo institucional de acomodo razonable de los derechos de las minorías, y de la adaptación flexible a las diferentes étnicas y lingüísticas de reclamaciones.

w. Explore los logros tecnológicos recientes<sup>59</sup> como recursos críticos de soft power que extienden los logros de la nación y resultan atractivos para otros para superar la *estereotipada imagen de país empobrecido y subdesarrollado*.

x. Ayudar a la impresión de una economía moderna apoyada por una base de investigación dinámica (que lidera la innovación global) con tecnologías de vanguardia como el modelo ISRO<sup>60</sup> en ciencias espaciales).

y. Por último, aprovechar los elementos del soft power de manera coherente con las características basadas en los efectos como instrumentos diplomáticos, en lugar de una mera retórica articulada<sup>61</sup>.

---

<sup>59</sup> Las empresas indias de tecnología de la información como Infosys Technologies y Wipro, los logros de otras empresas multinacionales como el Grupo Tata y Mahindra y Reliance; y la reputación mundial de las instituciones educativas indias han contribuido al desarrollo de una nueva imagen de la India como potencia tecnológica y económica.

<sup>60</sup> La Organización de Investigación Espacial de India (fundada en 1959) es la Agencia Espacial del Gobierno de la India con sede en la ciudad de Bengaluru. Su visión es "aprovechar la tecnología espacial para el desarrollo nacional mediante la investigación en ciencia espacial y exploración planetaria"

<sup>61</sup> El liderazgo político y los instrumentos diplomáticos de la India han tratado tradicionalmente de capitalizar sus recursos con referencias discretas e inconexas a la diversidad cultural, la diáspora, los valores políticos y la historia del crecimiento económico. Estos han consistido en retórica para el pulido de imágenes, y no en la construcción de imágenes a nivel nacional. Por lo tanto, es necesario crear iniciativas estructuradas y sinceras para explotar este enorme potencial de soft power.

## Referencias

- ALDERSEY-WILLIAMS, H. Cool Britannia's big chill. **New Statesman**, United Kingdom, p. 12-13, Apr 10, 1998.
- ANHOLT, S. Nation-brands of the twenty-first century. **Journal of Brand Management**, v. 5, n. 6, p. 395-406, 1998.
- BLAREL, N. **India: the next superpower: India's soft power: from potential to reality**. London: London School of Economics and Political Science, 2012. (SR010).
- BLECHMAN, B. M. Book review, "Soft power: the means to success in world politics". **Political Science Quarterly**, [S. l.], p. 680-681, 2004.
- BUSINESS WORLD. **The rising "soft power" of China and India**. [S. l.: s. n.], May 30, 2005.
- CARR, E. H. **Twenty years' crisis, 1919-1939**: an introduction to the study of international relations. New York: Harper & Row, 1964.
- CRISTO, D. A. Book review, "Soft power: the means to success in world politics". **American Economist**, [S. l.], v. 49, n. 2, p. 99, 2005.
- CHO, Y. N.; JEONG, J. H. China's soft power: discussions, resources, and prospects. **Asian Survey**, [Oakland, CA], v. 48, n. 3, p. 453-472, May/June 2008.
- FAN, Y. Country of origin, branding strategy and internationalisation: the case of Chinese piano companies. **Journal of Chinese Economic and Business Studies**, [London], v. 6, n. 3, 2008a. Disponible en: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14765280802283618>. Accesado el: 22 de agosto de 2019.
- FAN, Y. **Key perspectives in nation image**: a conceptual framework for nation branding. England: Brunel University Research Archive, 2008b. (Working paper). Disponible en: <https://bura.brunel.ac.uk/handle/2438/1872>. Accesado el: 16 de junio de 2021.
- GARRISON, J. A. China's prudent cultivation of "soft' power and implications for US policy in East Asia. **Asian Affairs: an American Review**, [Oxfordshire], v. 32, n. 1, p. 25-30, 2005.
- GILMORE, F. A country – can it be repositioned? Spain – the successful story of country branding. **Journal of Brand Management**, [S. l.], v. 9, n. 4/5, p. 281-293, 2002.
- GUDJONSSON, H. Nation branding. **Place Branding**, [S. l.], v. 1, n. 3, p. 283-298, 2005.

HALL, I. India's new public diplomacy: soft power and the limits of government action. **Asian Survey**, [California], v. 52, n. 6, p. 1089-1110, Dec 2012. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/279219850\\_India's\\_New\\_Public\\_Diplomacy](https://www.researchgate.net/publication/279219850_India's_New_Public_Diplomacy). Accesado el: 27 de agosto de 2019.

HILL, F. Moscow discovers soft power. **Current History**, [Washington, DC], p. 341-347, Oct 2006. Disponible en: <https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/06/20061001.pdf>. Accesado el: 23 de sep, 2019.

HOAGLAND, J. Elasticity. **The New Republic**, [S. l.], p. 30-34, May 17, 2004.

HOW MUCH. Visualizations. **Visualize the entire global economy in one Chart**. [S. l.]: How Much, 2017. Disponible en: <https://howmuch.net/articles/the-world-economy-2017>. Accesado el: 17 de junio de 2020.

HUNTINGTON, S. **The clash of civilizations and the remaking of world order**. New York: Simon & Schuster, 1996.

HYMANS, J. E. C. India's soft power and vulnerability. **India Review**, [S. l.], v. 8, n. 3, p. 234-265, 2009.

KAPUR, D.; MEHTA, P. B; KHOSLA, R. Climate change: India's Options. **Economic and Political Weekly**, v. 44, n. 31, Aug 2009.

KURLANTZICK, J. China's charm: implications of Chinese soft power. **Policy Brief**, Washington, DC, n. 47, June 2006.

MALONE, D. M. Soft power in Indian foreign policy. **Economic & Political Weekly**, Mumbai, v. 46, n. 36, Sep 2011. Disponible en: <https://www.idrc.ca/sites/default/files/sp/Documents%20EN/EPW-Soft-Power-3-September-2011.pdf>. Accesado el: 10 de sep, 2019.

MELISSEN, J. (ed.). **The new public diplomacy**: soft power in international relations. [England]: Palgrave MacMillan, 2005.

MELISSEN, J. **Wielding soft power**: the new public diplomacy. Clingendael: Netherlands Institute of International Relations, 2005. (Clingendael diplomacy papers, n. 2). Disponible en: [https://www.jura.fu-berlin.de/fachbereich/einrichtungen/oeffentliches-recht/lehrende/bolewskiw/dokumente/1\\_Creative-Diplomacy/Melissen\\_Wielding\\_Soft\\_Power.pdf](https://www.jura.fu-berlin.de/fachbereich/einrichtungen/oeffentliches-recht/lehrende/bolewskiw/dokumente/1_Creative-Diplomacy/Melissen_Wielding_Soft_Power.pdf). Accesado el: 16 de junio de 2021.

MORGENTHAU, H. J. **Politics among nations**: the struggle for power and peace. New York: Alfred A. Knopf, 1967.

NYE, J. S. **Bound to lead:** the changing nature of american power. New York: Basic Books, 1990.

NYE, J. S. **Soft power:** the means to success in world politics. New York: Public Affairs, 2004a.

NYE, J. S. The benefit of soft power. **HBS Working Knowledge**, Boston, Feb 2004b.

NYE, J. S. The decline of America's soft power. **Foreign Affairs**, Congers, NY, May/June, 2004c.

NYE, J. S. The rise of China's soft power. **Wall Street Journal**, New York, Dec 29, 2005. Disponible en: <https://www.wsj.com/articles/SB113580867242333272>. Accesado el: 17 de junio de 2020.

OLINS, W. Branding the nation: the historical context. **Journal of Brand Management**, [California], v. 9, n. 4-5, p. 241-248, Apr 2002.

OLINS, W. **Nation branding in Europe**. [S. l.: s. n.], 2005. Disponible en: [www.saffronconsultants.com/Common/Downloads/Nationbranding.pdf](http://www.saffronconsultants.com/Common/Downloads/Nationbranding.pdf). Accesado el: 12 de sep, 2019.

PAN, E. China's soft power initiative. In: COUNCIL ON FOREIGN RELATIONS. **Backgrounder**. New York: CFR, May 2006. Disponible en: [www.cfr.org/publication/10715](http://www.cfr.org/publication/10715). Accesado el: 22 de agosto de 2019.

PAPADOPoulos, N.; HESLOP L. Country equity and country branding: problems and prospects. **Journal of Brand Management**, [California], v. 9, n. 4-5, p. 294-314, Jan 2002.

PILON, J. C. Book review, "Soft power: the means to success in world politics". **Mediterranean Quarterly**, [S. l.], v. 16, n. 2, p. 125-131, 2005.

PURSHOTHOMAN, U. Shifting perceptions of power: soft power and India's foreign policy. **Journal of Peace Studies**, [Oslo], v. 17, n. 2/3, Apr/Sep 2010. Disponible en: [https://www.academia.edu/1559443/Shifting\\_Perceptions\\_of\\_Power\\_Soft\\_Power\\_and\\_Indias\\_Foreign\\_Policy](https://www.academia.edu/1559443/Shifting_Perceptions_of_Power_Soft_Power_and_Indias_Foreign_Policy). Accesado el: 22 de agosto de 2019.

RAMAN, B. **Chinese quest for soft power**. [S. l.]: South Asia Analysis Group, 2005. (Paper n. 2209).

RAMO, J. **Brand China**. London: Foreign Policy Centre, 2006.

RAVEN, B.; FRENCH, J. R. The bases of social power. In: CARTWRIGHT, D. P. (ed.). **Studies in social power**. Ann Arbor: Institute for Social Research, University of Michigan, 1959.

SHARFIQ, M. N. Do education and income affect support for democracy in Muslim countries? Evidence from the Pew Global Attitudes Project. **Economics of Education Review**, [S. l.], v. 29, n. 3, p. 461-469, June 2010.

SINGH, K. India will overtake the US economy by 2030 In: WORLD ECONOMIC FORUM. **Agenda**. Cologny: World Economic Forum, Jan 8, 2019. Disponible en: <https://www.weforum.org/agenda/2019/01/india-will-overtake-the-us-economy-by-2030>. Accesado el: 22 de agosto de 2019.

SURI, H. Purposeful sampling in qualitative research synthesis. **Qualitative Research Journal**, [United Kingdom], v. 11, n. 2, p. 63-75, Aug 2011.

THAROOR, S. India as a soft power. **India International Centre Quarterly**, [New Delhi], v. 35, n.1, p. 32-45, 2008.

THOMPSON, D. China's soft power in Africa: from the "Beijing consensus" to Health diplomacy. **China Brief**, [S. l.], v. 5, n. 21, 2005. Disponible en: [www.asiamedia.ucla.edu/article.asp?parentid=32003](http://www.asiamedia.ucla.edu/article.asp?parentid=32003). Accesado el: 15 de sep, 2019.

TREVERTON, G. F.; JONES, S. G. **Measuring national power**. Santa Monica: RAND Corporation, National Security Research Division, 2005. Disponible en: [https://www.rand.org/pubs/conf\\_proceedings/CF215.html](https://www.rand.org/pubs/conf_proceedings/CF215.html). Accesado el: 10 de agosto de 2019.

WALCH, R. Book review: "Soft power: the means to success in world politics". **America**, [S. l.], p. 22-23, Aug 2004.

WANG, J. Chinese conception of soft power and its policy implications. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON CHINA IN THE INTERNATIONAL ORDER, 2006. **Proceeding** [...]. Nottingham, UK: Nottingham University, 2006.

## **DIRECTRICES PARA AUTORES/AS E INFORMACIÓN ADICIONAL**

Todo el proceso de envío debe realizarse a través de nuestro sistema de gestión editorial, disponible en:

**<http://ebrevistas.eb.mil.br/index.php/RMM/index> (enlace corto: [bit.ly/cmmbr](http://bit.ly/cmmbr))**

En caso de dudas, ponte en contacto con nosotros por correo electrónico: **info.cmm@eceme.eb.mil.br**

El manuscrito:

- 1) deberá ser original e inédito;
- 2) no puede ter sido publicado o estar en proceso de ser evaluado por otra revista, y un envío eventual a otra revista solo ocurrirá después de la devolución de la evaluación;
- 3) no ter publicado una versión sustancialmente similar en anales de eventos.

### **Directrices para autores/as**

Las siguientes pautas son fundamentales para un buen flujo editorial. Lee atentamente las instrucciones para asegurarte de que tu artículo cumpla con todos los requisitos. Los requisitos reglamentarios completos deben ser accedidos directamente en nuestro sistema.

Los envíos de artículos están abiertos en un flujo continuo. Otras publicaciones, como entrevistas o informes técnicos, serán seleccionadas directamente por el equipo editorial.

### **Foco y Alcance**

La Coleção Meira Mattos es una revista interdisciplinaria que publica artículos científicos relacionados con Seguridad, Defensa y Ciencias Militares, que promuevan el diálogo entre académicos y profesionales, integrando cuestiones sobre las Fuerzas Armadas y la Sociedad. Se publican artículos revisados por pares y, ocasionalmente, entrevistas e informes técnicos seleccionados sobre temas actuales de interés para el área.

### **Formateo**

Se deben enviar los trabajos en formato Word o RTF.

### **Estructura**

Idioma: se pueden enviar artículos en portugués, inglés o español.

Título: el título debe ser breve, limitado a 22 palabras (incluido, en su caso, el subtítulo).

Resumen: con un máximo de 150 palabras en el idioma del texto y en inglés (cuando se presente en portugués o español). Debe describir los objetivos, metodología y resultados.

Palabras clave: al menos tres y como máximo cinco.

Cuadros, gráficos e imágenes.: Cuando sea posible, usa formatos editables para que las traducciones puedan ocurrir directamente en la imagen. La calidad de las imágenes debe ser de 300 ppp cuando no son Word/Excel (cuadros y gráficos). El contenido gráfico debe incluirse solo si proporciona información que es indispensable para la comprensión del artículo.

Límite de palabras: el artículo debe tener entre 6000 y 8000 palabras, incluyendo la parte pre-texto y las referencias. Sin embargo, los artículos mayores o menores pueden publicarse siempre que el contenido de la contribución lo justifique.

Notas al pie: la inclusión de notas debe ser lo mínimo necesario y solo para informaciones cruciales. Debe incluirse en la misma página que la nota, no use notas al final. Evita el uso de notas como referencia, privilegia el uso de citas de autor-fecha directamente en el texto. Para las notas de textos informativos disponibles en Internet que sean de interés para el lector y que no sean citas directas o indirectas, tales como sitios web de noticias, institucionales o corporativos, documentos electrónicos, cuadros o datos estadísticos, se debe indicar el enlace y la fecha de acceso, como siguiente ejemplo:

[Texto explicativo]. Disponible en: [sitio web]. Accedido en: [día mes año] abr. 2019.

Más informaciones disponibles en el sitio web del Ejército Brasileño. Disponible en: [www.eb.mil.br](http://www.eb.mil.br). Accedido en: 02 abr. 2019.

## **Otras recomendaciones**

Indicación de financiamiento: debe indicarse como una nota al pie de página en el título si la investigación es financiada y quién la financia. Indicar también, cuando esté disponible, el número del proceso. Según la siguiente estructura:

Estudio/Investigación financiada por el [organismo de financiación], a través de [proyecto/programa], [edicto/proceso].

Ejemplo:

Estudio financiado por el Ministerio de Defensa de Brasil y por la *Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior* (CAPES), a través del Programa de Apoyo a la Docencia e Investigación Científica y Tecnológica en Defensa Nacional (Pró-Defensa), edicto 27/2018.

Datos del(os) autor(es): debe informarse solo en los metadatos que se llenaron en el sistema durante la presentación del artículo. Solo se publicarán el nombre completo, el enlace institucional y la dirección de correo electrónico.

Ejemplo:

Tássio Franchi

Exército Brasileiro, Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Instituto Meira Mattos. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

editor.cmm@eceme.eb.mil.br

No aceptaremos artículos con más de 4 (cuatro) autores/coautores.

Pedimos que el título de los autores sea al menos de maestría o similar, y preferiblemente que uno de los autores tenga un doctorado.

Documentos adicionales: Se pueden insertar otros documentos durante la presentación para ayudar a los revisores en el proceso de evaluación del artículo. Sin embargo, solo el artículo será publicado y estará disponible en la revista.

## **Citas y referencias**

CMM adopta los estándares brasileños para referencias y citas, respectivamente ABNT 6023:2018 y 10520:2002.

A los autores que no están familiarizados con el estándar ABNT, les pedimos que adapten sus citas y referencias al máximo de acuerdo con los siguientes ejemplos. Todas las referencias y citas serán revisadas por expertos, asegurando su uniformidad. Sin embargo, los artículos estandarizados no serán aceptados en otros estándares de presentación.

Consulta los requisitos reglamentarios completos y los ejemplos de referencias y citas en nuestro sitio web.

## **Declaración de Derecho de Autor**

La Colección Meira Mattos (CMM) está bajo la licencia Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Bajo esta licencia, la CMM permite:

Compartir — copiar y redistribuir material en cualquier medio o formato

Adaptar — remezclar, transformar y crear desde el material para cualquier propósito, incluso si es comercial.

Aviso

Para cualquier reutilización o distribución, debe dejar en claro a los terceros los términos de la licencia a la que se envía este trabajo.

## Agradecimientos

Agradecemos el apoyo financiero y administrativo de las siguientes instituciones y sus organismos relacionados. Además de todos los funcionarios involucrados que colaboraron directa e indirectamente con la Colección Meira Mattos.

---

Ministério da Defesa



Departamento de Ensino



Divisão de Cooperação  
Acadêmica



Departamento de Educação e  
Cultura do Exército



Diretoria de Educação  
Superior Militar



Dir. do Patrimônio Histórico  
e Cultural do Exército



Escola de Comando e  
Estado-Maior do Exército



Coordenadoria de Avaliação e  
Desenvolvimento da Educação  
Superior Militar no Exército



EB Conhecer





# Coleção Meira Mattos

## revista das ciências militares

---

Publicación



Edición

