



Facultad del Ejército  
Escuela Superior de Guerra  
"Tte Grl Luis María Campos"



## **TRABAJO FINAL INTEGRADOR**

**Título: "El fortalecimiento de la imagen del Ejército Argentino en la sociedad actual"**

**Que para acceder al título de Especialista en Conducción Superior de OOMMTT presenta el Mayor EMANUEL JESÚS GRANERO.**

**Director de TFI: Mayor Carlos Marcelo VALLEJOS.**

**Ciudad Autónoma de Buenos Aires, de marzo de 2021.**

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación busca realizar un aporte válido para consolidar y fortalecer la imagen del Ejército en la sociedad, en razón de maximizar la oportunidad que se suscitó a partir del incremento de la imagen positiva generado por el desempeño de los miembros de la Fuerza en apoyo a las acciones del Gobierno Nacional ante la emergencia ocasionada por la pandemia del virus COVID-19.

El trabajo está estructurado en cuatro capítulos, donde se desarrollarán los contenidos básicos de la investigación, cada uno de ellos con conclusiones parciales en virtud de lo analizado, que posibilitarán arribar a una propuesta sobre aquellas acciones que deberían realizarse, en materia de comunicación institucional, para consolidar la imagen positiva del Ejército Argentino en la sociedad y contribuir a lograr el definitivo reconocimiento a nivel socio-político.

En el Capítulo I se describirá la estructura y el funcionamiento del Sistema de Comunicación Institucional del Ejército, así como también las acciones comunicacionales que desarrolla y los medios de comunicación social a su disposición. En el Capítulo II se establecerán las características del entorno general en el cual la Institución desarrolla sus actividades, mediante el análisis de los factores sociales, políticos, económicos, legales, tecnológicos y geográficos. En el Capítulo III se compararán aspectos relacionados con la imagen y la comunicación institucional en otros Ejércitos de la región con respecto a la comunicación institucional en el Ejército Argentino. En el Capítulo IV, se abordará la gestión comunicacional y se desarrollarán las acciones necesarias, tanto a corto, como a mediano y largo plazo, para consolidar la imagen del Ejército. Finalmente, se expondrán las Conclusiones Finales que constituyen el compendio de las acciones necesarias que podrán favorecer a consolidar la imagen del Ejército Argentino en la sociedad y contribuir a lograr el definitivo reconocimiento a nivel social y político.

La principal bibliografía empleada para desarrollar la presente investigación está basada en el texto de Idalberto Chiavenato (2009) *Comportamiento Organizacional*, en el libro de Joan Costa (2009) sobre *Imagen Corporativa en el Siglo XXI*, en material bibliográfico específico, como ser el *Manual Práctico de Comunicación Institucional*, el *Manual de Gestión Estratégica de la Comunicación* y la *Directiva del Jefe del Estado Mayor General del Ejército Nro 01/17*, sobre comunicación institucional para el quinquenio 2017/2021, así como también las entrevistas realizadas a diferentes Oficiales de países amigos y al Jefe de la División Planes del Departamento de Comunicación Institucional del Ejército, las cuales constituyen un invaluable aporte.

## PALABRAS CLAVES

Imagen institucional – identidad institucional – comunicación institucional – públicos – acciones comunicacionales.

## ÍNDICE

CONTENIDOS	PÁGINA
<b>RESUMEN</b>	ii
<b>PALABRAS CLAVES</b>	iii
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
Tema.....	1
Antecedentes y justificación del problema.....	1
Formulación del problema.....	5
Objetivos.....	5
Marco teórico.....	6
Metodología a emplear.....	10
<b>CAPÍTULO I – EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL</b>	11
Sección I - La imagen institucional.....	11
Sección II - La comunicación institucional .....	13
Sección III - El sistema de comunicación institucional .....	15
Sección IV - Acciones comunicacionales y medios de comunicación.....	19
Sección V - Conclusiones parciales.....	26
<b>CAPÍTULO II – ANÁLISIS DEL ENTORNO</b>	27
Sección I - Análisis del factor social.....	28
Sección II - Análisis del factor político.....	31
Sección III - Análisis de los factores económico, legal, tecnológico y geográfico.....	34
Sección IV - Conclusiones parciales.....	38
<b>CAPÍTULO III - LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL EN OTROS EJÉRCITOS DE LA REGIÓN</b>	39
Sección I - La comunicación institucional en el Ejército Brasileiro.....	40
Sección II - La comunicación institucional en el Ejército de Chile.....	43

Sección III - La comunicación social en los Ejércitos de Paraguay, Ecuador y Perú.....	46
Sección IV - Conclusiones parciales .....	50
<b>CAPÍTULO IV – LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL</b>	<b>53</b>
Sección I - La gestión comunicacional y las dimensiones de la comunicación institucional .....	54
Sección II - Acciones necesarias para consolidar la imagen del Ejército Argentino en la sociedad.....	57
Sección III – Conclusiones parciales .....	69
<b>CONCLUSIONES FINALES</b>	<b>70</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>74</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>77</b>
Anexo 1- Esquema gráfico - metodológico.....	77
Anexo 2 - Entrevistas .....	78

## INTRODUCCIÓN

### 1. Tema

El fortalecimiento de la imagen del Ejército Argentino en la sociedad actual.

### 2. Antecedentes y justificación del problema

¿Qué importancia tiene una imagen positiva en la sociedad para una organización como el Ejército Argentino? Esta es fundamental para lograr la inserción plena en la sociedad, así como también hacer frente a procesos de crisis y, transmitido eficientemente el mensaje comunicacional, podrá permitir la obtención de recursos necesarios para alcanzar los objetivos de la organización (Camponovo, 2013).

Sin embargo, el hecho no es tan simple como se plantea. El entorno socio-político en el cual el Ejército Argentino debe desarrollar sus acciones comunicacionales, normalmente, no ha sido favorable a la Fuerza, sobre todo en los grandes centros urbanos, como ser la Ciudad de Buenos Aires, el Gran Buenos Aires, Rosario, Córdoba o la Plata.

Pero esta situación no siempre ha sido así. En los inicios del siglo XX el Ejército Argentino comenzó su transformación y modernización y se constituyó en el vector de sociabilización del Estado Nacional, siendo una herramienta importante para contribuir a amalgamar la gran masa de inmigrantes que afluía desde distintos puntos de Europa, muchas veces con ideas anarquistas y comunistas que ponían en jaque la vida institucional del país. Esto dio lugar a un “doble rol del Ejército, ya que se constituía en el brazo armado de la soberanía y, al mismo tiempo, en custodio de la estabilidad institucional” (Cornut, 2018, p.277).

Su despliegue a lo largo y a lo ancho del territorio argentino impulsó el desarrollo económico, social y demográfico de las áreas más alejadas de la nación. Con el advenimiento del petróleo como factor del desarrollo económico nacional y de la incipiente industria metalúrgica, militares como MOSCONI y SAVIO fueron artífices del desarrollo de la creciente industria nacional. El período comprendido entre las décadas del '30 y '70 está signado por la presencia del Ejército Argentino en el quehacer diario de la vida institucional argentina.

En este marco, el reconocimiento para con el Ejército por parte de la sociedad fue de aceptación, no sólo por ser un actor principal en el ámbito social y político, sino también por una activa política de comunicación social dirigida desde las más altas esferas de la Institución, con la necesidad de difundir “información y mensajes respecto a normas, significaciones y valores que hacen a un estilo de vida o a una esencia de índole cultural” (Risler, 2018, p.44).

Luego del conflicto de Malvinas y del advenimiento de la democracia en 1983, la imagen de las instituciones castrenses sufrió los embates lógicos de una época signada por el cambio y los constantes desequilibrios internos a nivel institucional. Durante la década de 1980 la imagen del Ejército tuvo, tal vez, su punto más bajo en la historia de la Institución. A la traumática salida del Gobierno, le siguieron los Juicios a las Juntas Militares y los levantamientos “carapintadas”.

Desde la década de 1990 hubo ingentes esfuerzos por revertir el deterioro de la imagen del Ejército. Una de esas acciones fue la que el TG Martín Antonio BALZA expresó públicamente en 1995 con la autocrítica institucional al accionar de la Fuerza durante el período 1976/1983, pero también esos esfuerzos tuvieron una orientación, durante el inicio de la década del 2000, hacia el reconocimiento a las víctimas del terrorismo y los recordatorios del aniversario de diferentes ataques armados a Unidades Militares cometidos por grupos de guerrilla en los años setenta (Badaró, 2012).

Durante los primeros 15 años del Siglo XXI, la situación no fue favorable para el Ejército. En este sentido, la política de comunicación institucional tendiente a revertir el deterioro de la imagen de la Institución se mantuvo pasiva, permaneciendo el Ejército en un período de aislamiento comunicacional en el cual el deterioro de la imagen y la falta de reconocimiento tanto social como político fueron una constante (Camponovo, 2013).

A partir del año 2013 la comunicación institucional del Ejército toma abiertamente una actitud activa, para estancarse hacia el año 2015. Sin embargo, en el año 2017 se notó una leve mejoría en la imagen del Ejército, pero también debe reconocerse que esa mejoría fue, en parte, consecuencia de un efecto de arrastre de la imagen que de la Gendarmería Nacional tiene la sociedad argentina.<sup>1</sup>

Hace poco tiempo atrás, podría formularse la pregunta ¿por qué el reconocimiento de la sociedad sigue siendo una materia pendiente? Sin embargo, la compleja situación del escenario actual provocada por el advenimiento en diciembre de 2019 de una pandemia mundial (virus SARS-CoV-2), hizo que casi la totalidad de los países del mundo emplearan a sus Fuerzas Armadas para paliar la situación de emergencia. La República Argentina no fue la excepción. En cuestión de días las FFAA, y en especial el Ejército, alistaron y desplegaron todos los medios disponibles en apoyo a las autoridades civiles para hacer frente a una posible saturación temprana del sistema sanitario local.

---

<sup>1</sup> Datos publicados en un artículo del diario “El Cronista Comercial” el 26 de septiembre de 2017, en su sitio digital.

A raíz del eficiente desempeño del Ejército y de la exposición en los medios masivos de comunicación, en las redes sociales y en actos públicos tanto de las autoridades de la Fuerza como de elementos desplegados, el reconocimiento de la sociedad argentina creció abruptamente hasta alcanzar el nivel más alto de imagen positiva desde la vuelta a la democracia, ubicándose como la tercera institución en la que más confían los argentinos<sup>2</sup>.

Sin embargo, tal como se ha expuesto al iniciar este escrito, la opinión pública argentina no han tenido una inclinación favorable para con las FFAA en general y menos con el Ejército en particular durante los últimos treinta y siete años, transformándose no solo en un hecho destacable el aumento de la imagen positiva sino también todo un desafío, pues la situación de pandemia no durará eternamente y la imagen casi con seguridad regresará progresivamente a los índices históricos, de no capitalizarse adecuadamente lo acontecido.

Teniendo en cuenta lo expuesto, el presente trabajo tratará de aportar una conclusión válida acerca de qué acciones deberían realizarse en materia de comunicación institucional para consolidar la imagen positiva del Ejército Argentino en la sociedad y contribuir a lograr el definitivo reconocimiento a nivel social y político.

En el ámbito del Ejército no son muchos los estudios sobre la temática que se han desarrollado en los últimos años, tal vez por ser un tema que no esté enfocado a lo estrictamente operacional o simplemente por carecer de interés general.

En el artículo publicado en la Revista de La Escuela Superior de Guerra, Scarpinelli (2001) ha abordado conceptos sobre comunicación institucional, tanto interna como externa. En el trabajo mencionado, expresa que la comunicación institucional en el campo militar es una de las materias primas que dan movimiento a la organización infiriendo directamente que, a través de ella, no sólo se legitima su existencia, sino que también se pueden obtener más y mejores recursos para desarrollar las actividades. En busca de plantear el equilibrio que debe existir entre la comunicación institucional en el marco externo e interno, el mencionado autor plasma quizás una de los más importantes aspectos a tener en cuenta antes de diseñar una estrategia comunicacional, que expresa que de nada sirve una acción, por mejor planificada que esté, si no se sabe transmitir en forma adecuada y oportuna a la sociedad (pp.109-112).

Por su parte, Keller, Cuello y Tabbia (2004) abordaron la temática, pero en cuanto a la comunicación institucional para enfrentar situaciones de crisis, describiendo pautas a seguir similares a las que más adelante se observaron en el manejo de la crisis del Submarino

---

<sup>2</sup> Datos publicados en un artículo del diario "La Nación" el 18 de mayo de 2020, en su sitio digital.

A.R.A. SAN JUAN. En su trabajo, proponen formar en comunicación social a potenciales oficiales de comunicación institucional en base a un plan de carrera específico y a largo plazo, así como también capacitar en contenidos de comunicación al personal de suboficiales y personal civil de la planta permanente. Si bien se ha avanzado mucho en este aspecto desde el año 2004, al día de la fecha esto todavía no se ha plasmado en todas sus dimensiones.

En su trabajo descriptivo sobre acciones y campañas de comunicación institucional, Camponovo (2013) también hace referencia que, así como una organización necesita de recursos para luego transformarlos y devolverlos al entorno como bienes o servicios, el Ejército necesita también de recursos para producir servicios y que la comunicación institucional es imprescindible para conseguirlos, pero además para tener eficiencia en ello, se debe contar con el apoyo de la Conducción de la Fuerza, relacionando, de alguna manera, a la eficiencia de la comunicación institucional sobre la sociedad con el incremento del presupuesto en materia de Defensa.

En el trabajo realizado para la carrera de Licenciatura en Relaciones Públicas de la Universidad de Morón, Ontivero (2014) da a conocer cuáles son los medios de comunicación que utiliza el Ejército para llevar adelante las políticas de comunicación institucional y transmitir el mensaje a la sociedad, describiendo minuciosamente cada uno de ellos, desde FM Soldados hasta el programa televisivo Nuestro Ejército, pasando por publicaciones gráficas como el Periódico Soldados o la Revista del Suboficial y los medios digitales, entre otros. Si bien es un estudio descriptivo de los medios que integran el Sistema de Comunicación Institucional del Ejército, deja interesantes conclusiones acerca de las limitaciones económicas que deben enfrentar los medios de comunicación institucionales, su dificultad para poder llegar al público masivo y las desventajas competitivas frente a los medios privados.

A nivel externo al Ejército, desde hace ya tiempo la temática ha sido abordada desde la óptica de la sociología, tanto por iniciativas particulares como también por parte de distintas Universidades y organismos estatales, en un esfuerzo por aproximar una respuesta sobre la problemática de la reinserción de los integrantes de las Fuerzas Armadas, en especial de los Oficiales del Ejército Argentino.

Julia Risler (2018) en su obra sobre las acciones comunicacionales de las FFAA en el período 1955-1981, aborda la temática orientada al Ejército Argentino durante el último gobierno militar, pero focalizando más en lo que la autora da a entender como una acción psicológica deliberadamente desarrollada por la Institución que a las acciones comunicacionales propiamente dichas.



Otros estudios permitieron apreciar una realidad con una mirada exenta del sesgo de la óptica militar.

Si bien esta realidad era reconocida puertas adentro de la institución castrense , estudios que han tenido en su mayoría como objeto a los Oficiales y Cadetes del Colegio Militar de la Nación sorprendieron en cuanto a lo contundente del diagnóstico, exponiendo que los jóvenes Oficiales están desmotivados, con sentido de inferioridad con respecto de las clases dirigentes del Estado y con una imperiosa necesidad de reconocimiento social y de valorización de la profesión militar, tal cual lo expresan en sus trabajos Salvi (2009), Badaró (2012) y Divinzenso (2017).

En sintonía con lo anterior, Soprano y Mellado (2018), ambos investigadores del CONICET, en un estudio publicado en el Portal de Revistas Académicas y Científicas de la Universidad Nacional de La Pampa, concluyeron que:

(...) en el siglo XXI se aprecia que (los militares) constituyen un sector de la burocracia estatal nacional con muy limitadas capacidades operativas para el cumplimiento de sus misiones en la defensa nacional y poseen un devaluado reconocimiento social y gubernamental (p.20).

Cabe preguntarse entonces: ¿si fue reconocido ya hace tiempo puertas adentro del Ejército y las contundentes conclusiones de estudios sociológicos lo demostraron taxativamente: qué medidas tomó la Fuerza para revertir este deterioro y la falta de reconocimiento?

### **3. Formulación del problema**

¿Cuáles son las acciones necesarias para consolidar la imagen del Ejército Argentino en la sociedad?

### **4. Objetivos**

**a. Objetivo general.** Determinar las acciones necesarias en materia de comunicación institucional que contribuyan a consolidar la imagen del Ejército Argentino en la sociedad actual.

#### **b. Objetivos específicos.**

- 1) *Capítulo I.* Describir la composición y el funcionamiento del Sistema de Comunicación Institucional.
- 2) *Capítulo II.* Establecer las características del entorno en el cual el Ejército implementa sus acciones comunicacionales.
- 3) *Capítulo III.* Comparar el trabajo en materia de comunicación institucional con otros Ejércitos de la región.

4) *Capítulo IV*. Establecer diferentes acciones de gestión comunicacional para consolidar la imagen del Ejército en la sociedad.

## 5. Marco teórico

El presente trabajo se llevará a cabo en el marco de la comunicación institucional del Ejército Argentino para, a partir de un análisis del Sistema de Comunicación Institucional y del entorno en el cual está inserto el Ejército, establecer diferentes acciones en materia comunicacional que permitan consolidar la imagen institucional en la sociedad argentina.

El marco teórico del presente Trabajo Final Integrador se sustenta en la Teoría General de los Sistemas (TGS), en particular el enfoque de Katz y Kahn del concepto de las organizaciones como sistemas abiertos, en la Teoría de la Comunicación Social (TCS), según el enfoque de Joan Costa en cuanto a la comunicación institucional y la Teoría del Pensamiento Complejo, desarrollada por Edgar Morín.

El hombre es un ser social, y como tal está en su esencia vivir en comunidad, relacionarse e interactuar con los demás seres humanos. Para ello es trascendental la comunicación como herramienta para desarrollar las relaciones humanas.

Todo acto comunicativo tiene un propósito. Así, el objetivo de toda comunicación es transmitir, hacer común una idea, una situación, una intención, etc. De este fin general se desprenden otros múltiples objetivos, como informar, entretener, publicitar, asesorar, investigar, educar o persuadir, dentro de un marco de interacción social.

La comunicación humana hace a la esencia del comportamiento del hombre, y es abordada por distintas disciplinas que estudian la conducta (Psicología, Psiquiatría, Antropología, Ciencias de la Educación y Sociología), pues afecta al individuo y al entorno con el que interactúa. Asimismo, la comunicación (o comunicación social) es considerada una ciencia que tiene como objeto de estudio a la comunicación humana en sí misma, su naturaleza y esencia, analizada en sus procesos, en sus medios y en sus efectos; es decir, una disciplina que profundiza, describe, explica y pronostica en todos los aspectos del fenómeno comunicacional, tanto teóricos como pragmáticos y técnicos.

En este sentido, debemos entender que, en el aspecto pragmático de la comunicación, la comunicación social es una herramienta fundamental y esencial a la hora de contribuir a fortalecer la imagen pública de toda organización. El Ejército Argentino, como toda organización, está conformado por un conjunto de personas que interactúan en forma adecuada para alcanzar un propósito común y que se encuentra en constante interacción con el ambiente que lo rodea, con la sociedad argentina.

En esta interacción con la sociedad se torna indispensable mantener una comunicación adecuada, que fluya por canales formales e informales y que abarque los aspectos esenciales que se creen indispensables transmitir al entorno de la imagen institucional, para legitimar el rol del Ejército como institución, a la vez de posicionarse en un lugar de estima en el imaginario colectivo. Lo anteriormente expuesto nos da una primera aproximación a la definición de Comunicación Institucional.

En cuanto a lo que comunicación en las organizaciones se refiere, Joan Costa (2009) compila en su obra *Imagen Corporativa en el Siglo XXI* el trabajo de cuarenta años en materia de comunicación organizacional, sentando las bases para la comunicación institucional moderna. Costa, a lo largo de sus obras plasma conceptos que instituciones de toda índole han adoptado para llevar adelante los procesos comunicacionales en el marco interno y externo de la misma, tanto en el plano de la gestión estratégica como en el de las acciones, abordando la comunicación organizacional con una visión sistémica e integradora, no sólo en lo referente a la constante interacción de la organización con el entorno, sino también en lo referente a la interacción de las diferentes partes de la organización en el proceso comunicacional.

Para el Ejército, como para cualquier otra organización que tenga una fluida interacción con el entorno que lo rodea, tiene una gran importancia obtener una reputación tal que la sitúe en la mejor posición en la opinión pública, en una mejor posición para la obtención de recursos financieros, mayor afluencia de postulantes para los Institutos de formación o para afrontar procesos de crisis. Esta comunicación institucional surge de la interacción de los elementos del sistema “identidad-público-imagen” cuyos elementos será preciso definir más adelante (Costa, 2009, pp.198-203).

Sobre la interacción de las partes del sistema “identidad-público-imagen” a nivel Ejército, podríamos decir que la identidad es el punto de partida para toda acción comunicacional llevada adelante por la institución, pues define los atributos esenciales que la identifican como tal y la diferencian de las demás, esa identidad llega a los diferentes públicos, externos o internos, a través de distintos canales ya sean formales o informales, produciendo una determinada percepción en las diferentes segmentaciones del público y conformar así la imagen institucional deseada por el Ejército Argentino.

Para llevar adelante la comunicación institucional, el Ejército dispone del Sistema de Comunicación Institucional (SCI), conformado por diversos elementos con funciones y características específicas e interconectados por un canal técnico.

Relacionado al SCI, podemos citar a la Teoría General de los Sistemas, formulada por Ludwig von Bertalanffy durante las décadas de 1950 y 1960, en la que definió al sistema como un conjunto de elementos relacionados dinámicamente entre sí, que mantienen al mismo de modo más o menos estable y cuyo comportamiento global persigue un objetivo en común. (Arnold y Osorio, 1998)

Cada uno de los elementos de un sistema se denominan subsistemas, los que se relacionan entre sí, aportando sus características y capacidades individuales, en favor de la obtención de un objetivo en común, el objetivo del sistema mayor que los contiene (suprasistema).

En cuanto a la interacción de los sistemas y el ambiente que los rodea, los sistemas pueden ser abiertos o cerrados. Los sistemas cerrados son aquellos sistemas que no realizan intercambio de materia, datos, información o energía con el exterior, son en esencia lo que en termodinámica se denomina como sistemas adiabáticos, aquellos sistemas que no producen ningún intercambio de energía con el ambiente, pudiendo existir sólo en condiciones ideales de vacío. Por consiguiente, no existen sistemas cerrados puros.

Se da el nombre de sistema cerrado a aquellos cuyo comportamiento es determinístico y programado y que opera con una muy pequeña cantidad de intercambio de energía y materia con el ambiente que lo rodea. Un ejemplo sencillo de este tipo de sistemas es el representado por una máquina vial empleada por una fracción de Ingenieros, la cual, ante el ingreso de datos de programación por parte del operador, desarrollará un trabajo específico con un resultado determinado, prácticamente invariable en el tiempo.

Los sistemas abiertos, son aquellos sistemas que se encuentran en un constante intercambio de materia con el ambiente que los rodea, a través de entradas y salidas.

Una de los principales aportes del enfoque sistémico al funcionamiento de las organizaciones, es el concepto de la organización como un sistema abierto en constante interacción con su entorno (Chiavenato, 2009). En relación a ello, desarrolla lo expuesto por Katz y Kahn señalando que las organizaciones son sistemas abiertos, pues presentan características de importación (entradas), transformación (procesos) y exportación (salidas) en relación con el ambiente. Además, son ciclos de hechos que se repiten. Generan una entropía negativa (negentropía) para obtener reservas de energía y detener el proceso de la entropía. La información es el insumo que proporciona la realimentación negativa a efecto de mantener el equilibrio del sistema (pp. 36-38).

Un ejemplo sencillo de sistema abierto es el SCI, el cual recibe del ambiente externo recursos, materiales e información, mediante un proceso de transformación elabora los

mensajes institucionales, para luego intercambiarlos con el ambiente mediante la distribución del ese mensaje institucional a los públicos seleccionados, ya sea internos o externos.

El análisis del SCI debe abordarse con una mirada integradora y holística, para poder entender la interacción de los elementos que lo conforman y la aportación de los mismos al logro de los objetivos comunicacionales y organizacionales.

Teniendo en cuenta la constante interacción de la Institución con el ambiente que la rodea, constituye éste un aspecto fundamental de analizar para entender la dinámica del mismo. El análisis del entorno se abordará teniendo en cuenta la Teoría del Pensamiento Complejo desarrollada por Edgar Morín (1990) para quien el pensamiento complejo, expuesto en su obra *Introducción al Pensamiento Complejo*, tiene por características ser integrador, no conduciendo a eliminar la simplicidad sino por el contrario, integrarla junto a la complejidad, integrando así el orden, la claridad y la simpleza con el desorden, la incertidumbre y lo aleatorio. Es un pensamiento que aspira a lo multidimensional, pero aceptando que el conocimiento completo es imposible de lograr, surgiendo así la incertidumbre (pp.135-146). En la actualidad todas las disciplinas reconocen la complejidad y su relevancia por sobre la teoría de la simplicidad.

Para Morín, la complejidad, es un tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones y azares que constituyen nuestro mundo. Así es que la complejidad se presenta con rasgos de desorden, ambigüedad e incertidumbre, una dualidad de orden y desorden simultáneamente. (pp.32-33)

El entorno en el cual el SCI desarrolla sus acciones de comunicación institucional se caracteriza por estar conformado no sólo por otras organizaciones, sino también por un conjunto de variables independientes que tornan difícil de prever el resultado de las acciones comunicacionales, una mezcla de orden, desorden y aleatoriedad, en la cual se hace imprescindible la administración del desorden para subsistir.

Retomando lo expuesto al inicio del marco teórico, y teniendo en cuenta lo mencionado sobre el enfoque de comunicación en las organizaciones de Costa, es necesario para la mejor comprensión de la investigación de estado mayor, dejar establecidos ciertos conceptos en materia de comunicación institucional, a saber:

- a. Identidad institucional.** Conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se identifica a nivel interno (lo que es) y se diferencia (lo que hace) de las otras organizaciones de su entorno, “la identidad es la matriz de la cultura, de la comunicación y de la imagen corporativa” (Costa, 2009, p.75). En síntesis, la identidad institucional está conformada por un

conjunto de atributos de identidad y constituye el punto de partida para toda acción comunicacional.

- b. Atributos de identidad.** Constituyen las características esenciales que definen a una organización como tal, la individualizan y la diferencian de las demás, basados en la misión, los valores y la cultura institucional (Ejército Argentino, 2016, p.20).
- c. Público.** Es conjunto de personas que constituyen los destinatarios hacia los cuales van dirigidos los mensajes de la organización a través de distintos canales, y que revisten especial interés para las actividades que desarrolla la misma. No todos los públicos poseen las mismas características ni pertenecen a los mismos ámbitos en los cuales interactúa la organización. Para el caso del Ejército, los segmenta, principalmente, en públicos interno y externo.
- d. Imagen institucional.** El Ejército Argentino (2016) sostiene que “la imagen institucional es una construcción mental que realizan los públicos de una organización a partir de las sucesivas experiencias, directas o indirectas, que tienen con ella” (p.9). Esto es, en esencia, la percepción que de la Institución tiene la sociedad.
- e. Comunicación Institucional.** Conjunto de acciones comunicacionales desarrolladas para transmitir la imagen de la Institución, tanto hacia el marco externo como al interno, sustentada en la misión, los valores y la cultura institucional, con el objeto de contribuir a obtener los objetivos institucionales.
- f. Acción comunicacional.** Toda acción, planificada o no, desarrollada por un agente de comunicación institucional, para consolidar, potenciar o producir el cambio de percepción en el público seleccionado, a fin de contribuir al logro de los objetivos comunicacionales de la Institución.

## 6. Metodología a emplear

- a. Explicación del método.** Esta investigación reflejará la metodología de tipo deductiva y también de ciertos empleos de inferencias inductivas.
- b. Diseño de la investigación.** La investigación será desarrollada mediante el diseño explicativo.

### c. Técnicas de validación.

Se emplearán las siguientes técnicas de validación:

- 1) *Para el objetivo particular Nro 1.* Análisis bibliográfico, análisis lógico y entrevista.
- 2) *Para el objetivo particular Nro 2.* Análisis bibliográfico y análisis lógico.
- 3) *Para el objetivo particular Nro 3.* Análisis bibliográfico, análisis lógico y entrevista.
- 4) *Para el objetivo particular Nro 4.* Análisis bibliográfico y análisis lógico.

**d. Esquema gráfico – metodológico.** Ver Anexo 1.

## **CAPÍTULO I**

### **EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL**

El presente capítulo describirá la estructura del Sistema de Comunicación Institucional (SCI), así como también su funcionamiento con la finalidad de extraer conclusiones que posibiliten tener elementos de juicio para formular acciones en materia comunicacional tendientes a la consolidación de la imagen del Ejército en la sociedad.

Inicialmente se abordará brevemente la importancia de la imagen en la organización y su forma de transmitirla mediante la comunicación institucional, para luego proseguir con la descripción de la estructura del SCI y sus elementos constitutivos, finalizando con la descripción de las acciones comunicacionales y los medios de comunicación social a su disposición.

### **SECCIÓN I**

#### **LA IMAGEN INSTITUCIONAL**

Para empezar a hablar de imagen institucional, hay que diferenciar lo que es la imagen propiamente dicha de lo que es la imagen de una institución. La imagen (del latín *imāgo*, -*ñis*) según el diccionario de la RAE en su versión digital, entre las variadas acepciones del término, la define como “figura, representación, semejanza y apariencia de algo”, dando una clara idea de la significancia de lo visual que para el común tiene el término imagen. El empleo del término imagen mantiene la esencia de lo visual (sensorial) en la mayoría de las disciplinas en las que se lo emplee, así sea en arte, medicina, representación de la imagen virtual o real de un objeto.

Sin embargo, el uso actual del término imagen ha sobrepasado la dimensión de lo sensorial y ha adoptado diferente significado cuando hablamos de imagen pública, lo que la RAE define como el “conjunto de rasgos que caracterizan ante la sociedad a una persona o entidad”, excediendo claramente la dimensión de lo visual y tangible para el término. Aquí intervienen un número de factores que exceden a la simple apariencia de una persona o entidad, interviniendo también el contexto situacional donde se desarrollan las actividades.

Por su parte, Costa (2009) al hablar de imagen institucional (organizacional o corporativa) hace una diferenciación del término imagen en imagen sensorial e imagen

mental. La imagen sensorial, sostiene Costa (p.52) es la imagen visual, real y tangible, aquella que una institución transmite mediante íconos, carteles, publicidades, informaciones e incluso las fachadas arquitectónicas de sus edificios, todo ello transmitido mediante herramientas gráficas, audiovisuales y digitales. Las instituciones se valen de estos estímulos visuales para contribuir a formar la imagen mental de la institución.

En este sentido, para el Ejército los elementos que componen la imagen real estarán constituidos por la simbología distintiva, como ser el “Sol de Mayo”, isotipo que configura el símbolo de la Institución; cartelera y afiches publicitarios; la imagen transmitida por el personal en cuanto al estado de sus uniformes y equipo individual; el estado de sus medios, en especial de los vehículos de campaña y guarnición; las fachadas de sus edificios, así como también el estado de sus instalaciones en general y sus inmediaciones.

A su vez, la imagen mental es aquella que perdura en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo de la institución y determinan la percepción que tienen los individuos de una sociedad en particular sobre la misma. Esta imagen es producto de percepciones, inducciones y deducciones, experiencias, vivencias de los individuos y sensaciones, todo ello asociadas entre sí y con la institución. La imagen institucional está en la mente de los individuos, del público (Costa, 2009).

Para el caso del Ejército, la imagen mental está constituida por la percepción que la sociedad tiene para con la institución, de allí su importancia de crear y mantener una imagen positiva que perdure en el tiempo, pues será esto lo que le permitirá posicionarse ventajosamente en los índices de confianza de la población en general y tender a la aprobación de la dirigencia política, muchas veces esquivada cuando las Fuerzas no son empleadas de manera efectiva ante una necesidad que genere un costo político, cualquiera sea su naturaleza.

Teniendo en cuenta lo expuesto, la importancia en lograr un equilibrio entre imagen real e imagen mental de la organización es fundamental, puesto que la imagen real es propiedad de la institución pudiendo ser deliberadamente modificada, sin embargo, la imagen mental es absolutamente propiedad de la sociedad argentina y allí es donde el Ejército debe poner el mayor énfasis ya que una imagen positiva le permitirá a la Institución: (Ejército Argentino, 2019, p. 9)

- Ocupar un espacio de preponderancia en la mente de la sociedad.



- Facilitar la diferenciación de la organización de otras entidades.
- Disminuir la incidencia de situaciones de crisis.
- Conseguir mejores recursos humanos.

## **SECCIÓN II**

### **LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL**

Según ya se ha mencionado, las organizaciones funcionan como sistemas abiertos, esto significa que están en un proceso continuo de intercambios con el entorno. Las organizaciones son sistemas que operan dentro de otros sistemas; son conjuntos de elementos que interactúan entre sí y que buscan alcanzar objetivos. Toda organización actúa en un entorno determinado y su existencia y supervivencia dependen de la manera en que se relaciona con ese medio (Chiavenato, 2009).

En esta interacción con la sociedad se torna indispensable mantener una comunicación adecuada, que fluya por canales formales e informales y que abarque los aspectos esenciales que se creen indispensables transmitir al entorno de la imagen institucional, para legitimar el rol del Ejército como institución, a la vez de posicionarse en un lugar de estima en el imaginario colectivo.

Tal cual se definió en la introducción del presente trabajo, la comunicación institucional es el conjunto de acciones comunicacionales desarrolladas para transmitir la imagen de la Institución, tanto hacia el marco externo como al interno, sustentada en la misión, los valores y la cultura institucional, con el objeto de contribuir a obtener los objetivos institucionales.

En el caso del Ejército Argentino, según el ámbito en el cual desarrolla sus actividades el público hacia el que se trata de direccionar el mensaje institucional, las acciones comunicacionales desarrolladas serán orientadas tanto hacia el marco externo como al interno, para contribuir a obtener los objetivos institucionales, estableciéndose como propósito de la comunicación institucional el de promover en la sociedad la confianza en la Fuerza como institución fundamental de la Nación, claramente orientada hacia el público externo, y afianzar la cohesión y el bienestar del personal del Ejército, orientado hacia el público interno (Ejército Argentino, 2017).

#### **1. Comunicación institucional externa**

La comunicación institucional externa, como ya se mencionó, es aquella desarrollada hacia el exterior de la organización, orientada hacia los diferentes sectores de la sociedad,

interactuando con la comunidad de la cual forma parte, lo que permitirá transmitir una clara imagen institucional sustentada en la misión, la visión y los valores institucionales.

Teniendo en cuenta que a través de la comunicación institucional la organización trata de legitimar su existencia y su rol dentro de la sociedad, para el Ejército la imagen proyectada hacia “el afuera” tiene vital importancia para cimentar la interacción con el entorno externo, pues es en ese ámbito donde el Ejército podrá nutrirse de los recursos, tanto humanos como financieros, necesarios para poder desarrollar sus actividades, no sólo las guarnicionales, sino también las operacionales.

Para dirigirse hacia el público externo, el Ejército lleva adelante una serie de acciones comunicacionales, orientadas según la segmentación del público con el cual se quiere interactuar. Las acciones comunicacionales externas podrán estar dirigidas hacia medios de comunicación social o la prensa en general, hacia autoridades locales; entidades públicas y privadas, comunidad en general o hacia el público en el segmento etario en condiciones de ingresar al Ejército.

Para ello, podrá desarrollar acciones comunicacionales tales como: reunión informativa ante los principales referentes de la comunidad en donde cada Unidad Militar los informará acerca de las actividades que ha desarrollado y las que desarrollará tanto a nivel Unidad como Institución en general, participación y organización de eventos académicos, culturales y deportivos, desfiles y presentaciones de Bandas Militares, campañas de difusión para captar jóvenes postulantes para ingresar a las filas del Ejército, reuniones informativas con la prensa local, difusión de gacetillas de prensa hacia los MCS locales y nacionales con el fin que sean difundidos en los medios correspondientes, así como también la invitación a cubrir actividades operacionales.

## **2. Comunicación institucional interna**

La comunicación institucional interna está orientada a los miembros de la Institución. Si bien podrá parecer, a priori, menos importante que la comunicación externa, esto no es así, pues mediante las acciones comunicacionales internas se contribuye a crear y mantener la cultura organizacional, se refuerza la imagen que de la organización tiene cada individuo, se refuerzan los valores, virtudes y buenas costumbres que hacen a la identidad de la organización, se fortalecen los vínculos de los individuos entre sí y entre los individuos y la organización contribuyendo no sólo a mantener y acrecentar el espíritu de cuerpo, sino también a transmitir el mensaje institucional hacia la sociedad.

Así como en la comunicación externa, también se desarrollarán acciones comunicacionales internas, orientadas a personal militar en actividad y en situación de retiro,

las reserva, personal civil, veteranos de guerra, tales como: actos y formaciones internas, boletines informativos, publicaciones periódicas de carácter institucional, como el Periódico del Soldado o La Revista del Suboficial, charlas informativas y jornadas de camaradería, entre otras.

Un individuo consustanciado con la Institución y que crea firmemente en el mensaje a transmitir, se transformará en un vector que contribuirá de manera notoria a la proyección de la imagen institucional en la sociedad. Por tal motivo, podemos afirmar que la comunicación interna tiene tanta importancia para proyectar la imagen institucional a la sociedad, como la comunicación externa.

### **SECCIÓN III**

#### **EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL**

Antes de abordar el análisis del Sistema de Comunicación Institucional del Ejército (SCI) cabe aclarar que la presente Sección se desarrolla en base a los datos recabados durante la entrevista realizada al Jefe de la División Planes del Departamento de Comunicación Institucional del Ejército (DCI), el TC Héctor MAKARUK.

Para empezar a desarrollar el funcionamiento del Sistema de Comunicación Institucional de Ejército (SCI), debemos tener en cuenta que el JEMGE posee un órgano de asesoramiento y asistencia que es la Secretaría General del Ejército (SGE), la cual asesora y asiste en la elaboración de las Políticas Institucionales que materialicen el pensamiento de la Fuerza, la Comunicación Institucional y la relación con la prensa, entre otras, para asegurar unidad de criterio en su tratamiento, con el fin de contribuir al efectivo accionar de la Institución en el ámbito de la comunidad nacional e internacional (Ejército Argentino, 2020).

Dentro de la SGE existen dos Departamentos que trabajan estrechamente, estos son el Departamento Política Estratégica Institucional y el Departamento Comunicación Institucional. El Departamento Política Estratégica Institucional define la política institucional, la consolida y la difunde al órgano que tiene que planificar la comunicación interna y externa, que es el Departamento Comunicación Institucional, el cual constituye el ápice de la estructura del SCI.

De esta manera, para transmitir la imagen institucional y con la finalidad de incrementar los niveles de imagen positiva del Ejército, se deberá llevar adelante un trabajo comunicacional constante, planificado y direccionado a los públicos internos, los Medios de Comunicación Social y la comunidad en general.

Para cumplir con ese trabajo comunicacional, el Ejército Argentino dispone del Sistema de Comunicación Institucional, cuya misión es llevar adelante acciones comunicacionales, en todo el ámbito de responsabilidad de la organización, para mantener un vínculo activo con sus públicos de interés, a fin de contribuir al logro de objetivos y políticas institucionales, específicamente los referidos a promover en la sociedad la confianza en la Fuerza como institución fundamental de la Nación y a afianzar la cohesión y el bienestar del personal del Ejército (Ejército Argentino, 2017).

Este SCI está conformado por un conjunto de elementos relacionados dinámicamente entre sí por medio de un canal técnico, para alcanzar un objetivo en común: transmitir la imagen institucional deseada para promover en la sociedad la confianza en la Fuerza como institución fundamental de la Nación y afianzar la cohesión y el bienestar del personal del Ejército.

Para proyectar la imagen deseada a los públicos de interés para la Fuerza, el SCI debe nutrirse de los atributos de identidad, o sea, de aquellas características esenciales que definen a una organización como tal, la individualizan y la diferencian de las demás. Estos atributos provienen de la misión, los valores y la cultura institucional. De tal modo, la Comunicación Institucional se focalizará en transmitir los atributos de identidad que proyecten un Ejército (Ejército Argentino, 2017).

- Comprometido con el futuro de la Patria y sustentado en valores Sanmartinianos.
- Con capacidad operacional para defender los intereses vitales de la Nación.
- Que contribuye con el bienestar de la población.
- Que participa en el desarrollo nacional.
- Que contribuye con la política exterior de la Nación.

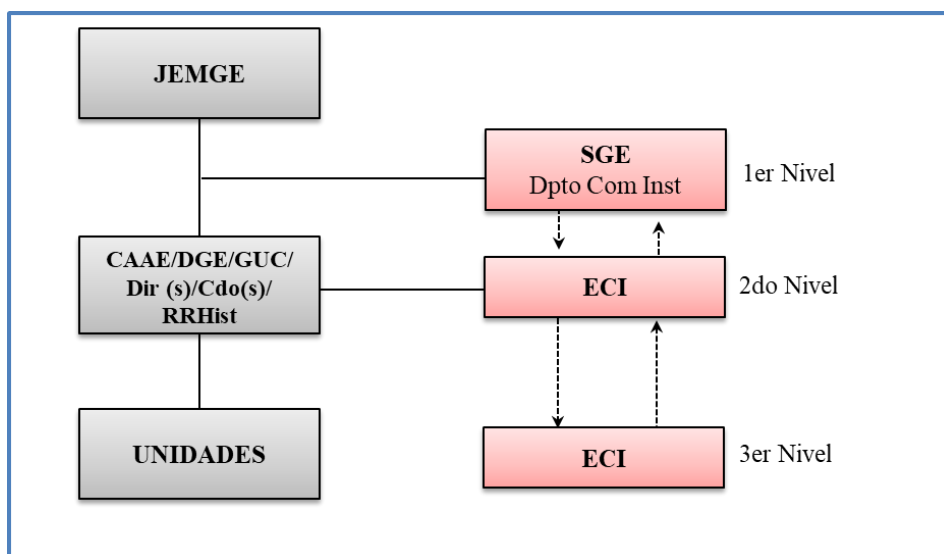


Figura 1. Niveles del Sistema de Comunicación Institucional.

Como se aprecia en la figura anterior, el SCI está conformado por tres niveles bien diferenciados en cuanto a su ubicación dentro de la estructura del Ejército pero que en materia de comunicación institucional no es tan clara esa diferenciación, pues estos niveles, en muchas oportunidades, cumplen más de una función con respecto a la gestión de la comunicación institucional.

### 1. Primer nivel del SCI

El primer nivel, está constituido por el Departamento de Comunicación Institucional dependiente de la Secretaría General del Ejército, el cual tiene como función principal la dirección y capacitación del SCI, siendo el ápice del sistema, el elemento con mayor nivel de responsabilidad en el Ejército en cuanto a comunicación institucional.

El Departamento Comunicación Institucional tiene como misión asesorar y asistir a la conducción de la comunicación institucional, ayudar a mantener y mejorar la imagen institucional, a fin de contribuir a proyectar una adecuada imagen institucional y alcanzar un posicionamiento positivo de la Fuerza.

A su vez, el Departamento Comunicación Institucional está compuesto por:

- a. División Proyectos y Capacitación.** Tiene como misión principal planificar, organizar e impartir cursos de Comunicación Institucional, estudiar la factibilidad de los proyectos impulsados por el DCI y analizar la aplicación de las nuevas formas de Comunicación Institucional.
- b. División Planes.** Tiene como misión principal diagramar campañas y acciones comunicacionales a realizar, participar en el planeamiento de la publicidad institucional y la explotación de encuestas de opinión pública.
- c. División Acción Comunicacional.** Tiene como misión principal confeccionar los discursos y mensajes del JEMGE, programar, diseñar y actualizar el sitio Web del Ejército, editar y difundir información en medios de comunicación informáticos y apoyar la presencia institucional en eventos culturales.
- d. División Supervisión.** Tiene como misión principal supervisar la acción comunicacional de la Fuerza para evitar que las acciones comunicacionales de los miembros de la fuerza perjudiquen la imagen de la institución.

### 2. Segundo nivel del SCI

El segundo nivel del sistema está conformado por los correspondientes Equipos de Comunicación Institucional (ECI) a cargo de sendos Oficiales de Comunicación Institucional correspondientes al CAAE, DGE, GGUUBB, GGUUC, Direcciones y Comandos. En este

nivel, el Oficial de Relaciones de Ejército asume dicha responsabilidad asesorando y asistiendo al Cte y al EMG sobre aspectos relacionados a comunicación institucional, tanto en el marco interno como externo (Ejército Argentino, 1998, p.42).

Este nivel se constituye por Direcciones, Comandos y organismos descentralizados, es decir elementos que tienen otros elementos que le dependen. Asimismo, como la comunicación es una responsabilidad de comando, este nivel tiene una responsabilidad de supervisión inicial.

El nivel 2, en esencia, constituye un nivel intermedio del SCI, todas aquellas dependencias que tienen otras que supervisar, pudiendo coincidir con la cadena de comando o no, porque en realidad la comunicación institucional no se puede transmitir por cadena de comando, perdería agilidad, velocidad, vigencia.

La fortaleza del nivel 2 está en la posibilidad que tienen los elementos de este nivel (CAAE, Agr FOE, FDR, GGUU, etc.) de conformar Equipos de Comunicación Institucional (ECI) más robustos que las de las Unidades o Subunidades de nivel 3, pudiendo llegar hasta tener especialistas y con esto poseer la capacidad de planificar y poner en práctica acciones de comunicación institucional, posibilidad que no tienen las unidades.

### **3. Tercer nivel del SCI**

El tercer nivel es el correspondiente al de las Unidades y Subunidades Independientes, donde el ECI está a cargo de su 2do Jefe, cumpliendo las funciones de Oficial de Comunicación Institucional. Como tal, tendrá la responsabilidad de desarrollar las actividades de comunicación institucional, tanto en el marco interno como externo, de acuerdo a las directivas que el Jefe de Unidad le haya impartido (Ejército Argentino, 2001, p.13)

Los ECI, más allá de las funciones específicas que por nivel le corresponda, tienen una función primordial a nivel SCI que es la de constituirse como los principales elementos para la recopilación de información y producción de informes para ser suministrados (inputs) a los medios de comunicación del Ejército.

En este nivel se encuentran, además, elementos que a pesar de no estar contenidos dentro del Nivel 2, poseen una estructura comunicacional similar que los ECI de ese nivel, tal el caso de los Institutos y Regimientos Históricos. Estos Elementos tienen también la posibilidad de administrar su propia página, siempre bajo la supervisión del Departamento de Comunicación Institucional.

## SECCIÓN IV

### ACCIONES COMUNICACIONALES Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN

#### 1. Las acciones comunicacionales

Las acciones comunicacionales llevadas adelante por el SCI se basan en la política comunicacional del Ejército Argentino, establecidas en la Directiva quinquenal formulada a tal efecto por el JEMGE. En la actualidad, la Directiva que se encuentra en vigencia es la establecida para el quinquenio 2017-2021 y, tal cual se mencionara anteriormente, están orientadas a contribuir al logro de objetivos y políticas institucionales, específicamente los referidos a promover en la sociedad la confianza en la Fuerza como institución fundamental de la Nación, claramente referenciando a la comunicación externa, y afianzar la cohesión y el bienestar del personal del Ejército, referido a la comunicación interna. Asimismo, las acciones de detalle para cada año en particular son motivo de una Orden Especial del JEMGE que completa lo determinado en la Directiva de Comunicación Institucional.

Un aspecto importante a considerar en las acciones comunicacionales, es tener como guía permanente la imagen que se quiere proyectar a los diferentes públicos de interés en base a los atributos de identidad considerados por la Fuerza.

**a. Acciones comunicacionales dirigidas a los públicos internos.** Estas acciones están orientadas al personal militar en actividad y en situación de retiro, a las reservas, personal civil, así como también a veteranos de guerra (Ejército Argentino, 2017).

#### 1) *Objetivos que persiguen.*

- a) Lograr que el personal esté informado sobre los acontecimientos institucionales que lo afecten directa o indirectamente.
- b) Fortalecer el sentido de pertenencia del personal, fomentando que se sienta:
  - (1) Comprometido en el logro de los objetivos institucionales.
  - (2) Identificado con los valores esenciales de la Institución.
  - (3) Partícipe de las acciones que desarrolla la Institución.
- c) Lograr que el personal sienta consideradas sus motivaciones en el accionar institucional, explotando comunicacionalmente las acciones vinculadas a su capacitación profesional, su bienestar y salud.
- d) Fortalecer el vínculo con el personal militar en retiro, constituyéndolo en un importante nexos con la sociedad, incentivando su acercamiento, manteniéndolo informado y haciéndolo sentir partícipe de las acciones de la Fuerza.

- e) Fortalecer el vínculo con los Veteranos de Guerra, incentivando su acercamiento y demostrando permanentemente el reconocimiento institucional.

## 2) *Acciones desarrolladas.*

- a) Actos y formaciones.
- b) Mensajes del JEMGE.
- c) Boletines informativos.
- d) Publicaciones militares en formato gráfico y digital.
- e) Newsletters y empleo de redes sociales.
- f) Carteleras.
- g) Charlas informativas.
- h) Reconocimientos.
- i) Jornadas de camaradería / recreación.
- j) Declaraciones públicas, en las que se destaque el esfuerzo y profesionalismo del personal.

En la comunicación interna tienen fundamental importancia dos aspectos: por un lado, la acción de mando y por otro la ubicuidad de las redes sociales. La acción de mando ejercida por el Jefe (Cte/Dir) en cualquiera de los niveles es fundamental para consolidar no sólo la cultura organizacional del elemento y la cohesión sino también para ejercer la comunicación interna, gestionar la incertidumbre ambiental y llevar certezas a sus subalternos, privilegiar la comunicación interpersonal y adecuar el mensaje a transmitir según los lineamientos institucionales

El gran desarrollo que han alcanzado las redes sociales y la influencia en las actividades de la vida cotidiana de las personas hacen que el empleo de las redes sea fundamental para llevar adelante acciones comunicacionales en el marco interno de la organización.

**b. Acciones comunicacionales dirigidas a los públicos externos.** Estas acciones están orientadas a diversos públicos externos a la institución, diferenciados, básicamente por las características de ellos y los ámbitos en los cuales interactúa la Fuerza.

Esta diferenciación estará dada, inicialmente, por los segmentos de comunidad en general (autoridades locales; entidades públicas y privadas, comunidad en general), Medios de Comunicación Social (propietarios y autoridades de los Medios, periodistas en general) y, por último, los potenciales postulantes a ingresar al Ejército como Cadetes, Aspirantes o Soldados.

La correcta gestión de la comunicación externa en todos los niveles del SCI, posibilitará al Ejército, entre otras cosas a contribuir a la formación de percepciones



correctas en la comunidad acerca del valor de la Defensa Nacional y del rol del Ejército en esta área y a estrechar los vínculos con las principales entidades y actores locales a fin de alcanzar un alto nivel de conocimiento y confianza mutua. (Ejército Argentino, 2019)

**1) *Segmento de la comunidad en general.*** El objetivo que persigue es lograr que la sociedad conozca y valore el rol que cumple el Ejército como organismo de la Defensa, valiéndose de acciones comunicacionales que contemplen temáticas asociadas con los atributos de identidad. Estos temas son referidos a capacidad operacional y apoyo a la comunidad, aportes al desarrollo nacional, desarrollo de actividades en la Antártida Argentina, participación en operaciones militares de paz y vigencia de las tradiciones y valores sanmartinianos (Ejército Argentino, 2017).

**a) *Acciones desarrolladas.***

- (1) Presentaciones ante referentes locales de las diferentes Guarniciones Militares (autoridades a nivel provincial y municipal, políticos en general, autoridades de otras Fuerzas Armadas, autoridades policiales y de fuerzas de seguridad, autoridades religiosas, empresarios locales, referentes sociales, artistas). Estas presentaciones deberán versar sobre la difusión de la historia, los valores y tradiciones del Ejército, su visión de futuro, despliegue, etc.
- (2) Participación y organización de eventos académicos, culturales y deportivos.
- (3) Propiciar el conocimiento mutuo con la sociedad mediante jornadas de puertas abiertas.
- (4) Desfiles durante celebraciones patrias y recreaciones históricas.
- (5) Presentaciones de Bandas Militares, tanto en conciertos como en actividades culturales. El empleo de Bandas Militares constituye un vector importantísimo de la imagen institucional, fundamentalmente en aquellas Guarniciones alejadas de los grandes centros urbanos o con escasos recursos económico o materiales como para desarrollar campañas comunicacionales.
- (6) Padrinazgos.
- (7) Empleo de herramientas digitales para llegar a los sectores de la población constituido por jóvenes, adolescentes y profesionales en general.
- (8) Apoyo proactivo en cuanto a cuestiones de protección civil.

Mediante las acciones comunicacionales llevadas adelante para transmitir la imagen institucional a la comunidad en general, cobra fundamental importancia promover en la sociedad la confianza en la Fuerza como Institución fundamental de la Nación.

La integración con la sociedad, así como también el afianzamiento de las relaciones institucionales y una comunicación fluida entre la institución y la sociedad son aspectos a observar constantemente y deben marcar el norte de las acciones comunicacionales en este segmento.

**2) *Segmento de Medios de Comunicación Social (MCS).*** La transmisión de una imagen positiva a la sociedad, en gran medida, se sustenta en una adecuada y fluida relación con los medios de comunicación. El objetivo que persiguen las acciones comunicacionales en este segmento es lograr que la comunidad esté informada sobre el accionar institucional en general y el de la Guarnición Militar en particular (Ejército Argentino, 2017).

**a) *Acciones comunicacionales desarrolladas.***

(1) Reuniones periódicas con periodistas.

(2) Invitación a cubrir acontecimientos, fundamentalmente aquellos vinculados con la actividad operacional y el apoyo a la comunidad.

(3) Envío de artículos, gacetillas de prensa y videos institucionales para su difusión.

Las acciones comunicacionales llevadas adelante en este segmento del público externo son de importancia medular para la transmisión de la imagen del Ejército en la sociedad en general ya que estos disponen, en muchos de los casos, de una estructura mayor al del SCI del Ejército, mayor tecnología y posibilidades de cobertura y llegada a la población en general. Además, es sabido que los MCS ejercen una influencia directa en la formación de opinión en los distintos sectores de la sociedad. Por ende, mantener una cordial, fluida y profesional comunicación con los diferentes medios tanto de nivel nacional como provincial y local, es una cuestión que debe orientar el trabajo de todos los niveles del SCI.

Un adecuado manejo de las relaciones con los MCS podrá redundar en el fortalecimiento de la imagen de la Institución en ciertos sectores de la población, sobre todo en los grandes centros urbanos, a la vez que podrá disminuir las consecuencias de opiniones hostiles, informaciones tendenciosas o contribuir a minimizar noticias adversas para la imagen de la Fuerza.

3) **Segmento de potenciales postulantes a ingresar al Ejército.** El objetivo que persiguen las acciones comunicacionales en este segmento es aumentar cualitativa y cuantitativamente la afluencia de postulantes para el ingreso a la Fuerza, a fin de tener mayores posibilidades de selección, y lograr así un mejor nivel de calidad de cadetes, aspirantes y soldados (Ejército Argentino, 2017).

a) **Acciones que podrán desarrollarse.**

- (1) Acciones de prensa, entrevistas, notas, gacetillas.
- (2) Solicitud de espacios gratuitos en MCS locales para emitir publicidad de incorporación.
- (3) Charlas informativas a jóvenes de la comunidad y a personal del Ejército que esté en condiciones de modificar su escalafón.
- (4) Empleo de herramientas digitales para llegar al segmento seleccionado.
- (5) Acciones de difusión y distribución de folletería.

Las acciones comunicacionales a desarrollar en este segmento, guardan relación con las desarrolladas hacia la comunidad en general, pero sin lugar a dudas, por el rango etario que comprende a este segmento, aquellas desarrolladas en redes sociales tendrán preeminencia sobre el resto de las acciones comunicacionales.

## 2. Los medios de comunicación del Ejército

El Ejército dispone de un conjunto de medios y herramientas de comunicación en formato gráfico, audiovisual y digital a disposición de toda la institución para difundir información sobre las acciones más importantes. Estos medios y herramientas de comunicación, producidos y gestionados por la SGE, son un factor de importancia para el desarrollo de la comunicación institucional y su finalidad es transmitir los principales atributos de identidad de la institución a públicos internos y externos (Ejército Argentino, 2017).

Como ya se ha expuesto, estos medios se nutren con la información surgida de la actividad que desarrollan todos los Elementos de la Fuerza, por tal motivo, resulta imprescindible la función desarrollada por los ECI en la recopilación y transmisión de la información surgida.

### a. Medios y herramientas de carácter general que dispone el Ejército Argentino.

(Ejército Argentino, 2019, pp.8-9)

- 1) **Boletín de Noticias.** Se difunde a toda la Fuerza a través de MM y contiene información seleccionada por la SGE referida a actividades relevantes realizadas por el Ejército. Está orientado hacia el público interno.
- 2) **Periódico Soldados.** Publicación gráfica mensual orientada hacia el público interno.

- 3) **Programa Nuestro Ejército.** Ciclo televisivo emitido semanalmente por la TV Pública los días sábados a las 0700 hs.
- 4) **Informativo Nuestro Ejército.** Resumen de las noticias más salientes en protagonizadas por el Ejército en el transcurso de la semana. Se emite en el marco del ciclo “Nuestro Ejército” y en el canal oficial del EA en You Tube.
- 5) **Radio FM Soldados:** puede ser sintonizada en el 87.5 MHz del dial o a través de Internet en [www.argentina.gob.ar/ejercito](http://www.argentina.gob.ar/ejercito).
- 6) **Portal Intranet del Ejército Argentino.** Sitio orientado al público interno ([www.portal.ejercito.mil.ar](http://www.portal.ejercito.mil.ar))
- 7) **Sitio web oficial del Ejército Argentino ([www.argentina.gob.ar/ejercito](http://www.argentina.gob.ar/ejercito)).** Dentro del portal Argentina.gob.ar, el sitio está concebido como un espacio de información y servicio a la comunidad. Presenta contenidos de tipo permanente o de vigencia prolongada, como, por ejemplo: misión, visión, objetivos, autoridades, requisitos de ingreso al Ejército, etc., y otros contenidos que se renuevan semanalmente, tal el caso de noticias de interés para la comunidad.
- 8) **Canal de You Tube del Ejército Argentino.** Orientado a difundir videos institucionales e informes audiovisuales del Ejército, así como también el Programa Nuestro Ejército y los noticieros del INE. Los videos que se encuentran en esta plataforma, pueden ser empleados por los diferentes Elementos para su difusión.
- 9) **Cuentas oficiales en redes sociales.** Facebook, (Ejército Argentino – Página Oficial), Twitter (@Ejercito\_Arg), Instagram (ejercitoarg) y Flickr (Ejercitoargentinocuentaoficial)

El empleo de internet como medio de comunicación ha permitido aprovechar exponencialmente las herramientas de comunicación digitales destinadas a transmitir la imagen institucional de manera masiva y a gran velocidad, tanto en el marco interno como externo. El advenimiento de las redes sociales ha permitido desarrollar medios y herramientas de comunicación más económicos y de mayor alcance que los tradicionales medios de comunicación social.

En los últimos años, el Ejército no estuvo ausente de ese fenómeno y diversos factores, entre ellos la pandemia producida por el virus COVID-19, potenciaron su empleo. Esta situación ha presentado una oportunidad, donde se trata de explotar al máximo el empleo de las redes sociales. Así, hoy el Noticiero Nuestro Ejército emitido los días sábados a las 0700 tiene un magro rating de audiencia, pero el canal oficial del EA en You Tube tiene más de

93.000 suscriptores, y mediante este medio llegan a cada uno de ellos no sólo esta programación, sino también el Informativo Nuestro Ejército y videos institucionales.

Otro ejemplo claro de ello es la implementación del “newsletters” del Ejército en el portal de intranet para llegar a los públicos internos de manera directa con la información de interés para la institución, presentando una herramienta dinámica, interactiva y vinculada con otros sitios de interés, la cual se puede descargar y ser compartida por el usuario mediante el empleo de cualquier plataforma digital, potenciando no sólo la comunicación interna sino también la comunicación externa, en contraposición al ampliamente difundido Periódico del Soldado, que casi ya no se lee por diversas causas, tales como: excesivos tiempos de distribución logística en las guarniciones del interior del país, caducidad de la noticia, demanda de inmediatez en el estímulo informativo por parte de los usuarios, desinterés de los públicos más jóvenes, etc.

En la actualidad, el Departamento Comunicación Institucional se encuentra abocado a potenciar el empleo de las redes sociales, así como también la actualización de los sitios de internet de la institución y la creación de una nueva página WEB del Ejército, tendiente a mejorar las capacidades de interacción con los usuarios, la disponibilidad de información y la comunicación con los ECI de los diferentes Elementos a lo largo del país.<sup>3</sup>

A los medios y herramientas de comunicación institucional de carácter general, se le agregan otros medios y herramientas de carácter específicos, los cuales son producidos y gestionados por diferentes Elementos de la Fuerza para abordar temáticas vinculadas con la función que cumple el órgano que los edita (Ejército Argentino, 2017).

**a. Medios y herramientas de carácter institucional específico.**

- 1) Revista del Suboficial y Revista El Soldado Argentino (DGE).
- 2) Revista Universitaria del Ejército (Universidad del Ejército).
- 3) REDIU Digital y Rumbo a la Gloria (CMN).
- 4) Revista de la Escuela Superior de Guerra (ESG).
- 5) Revista de Ingeniería Militar (EST).
- 6) Manual de Informaciones (DGI).
- 7) Revista Montañés (Cdo Br M VII).
- 8) Boletín Informativo del Arma de Caballería (Comisión del Arma de Caballería).
- 9) Boletín Informativo Santa Bárbara (Comisión del Arma de Artillería).
- 10) Revista del Arma de Ingenieros (Comisión del Arma de Ingenieros).

---

<sup>3</sup> Dato recabado en la entrevista realizada al TC Héctor MAKARUK.

11) Revista del Arma de Comunicaciones (Comisión del Arma de Comunicaciones).

## **SECCIÓN V**

### **CONCLUSIONES PARCIALES**

Los esfuerzos comunicacionales de todo el SCI deberán tender a lograr un equilibrio entre la imagen real de la Institución, proyectada a la sociedad mediante las diferentes acciones comunicacionales, y la imagen que la sociedad argentina percibe, aquella que se instala en el imaginario colectivo.

Si bien son dispares las capacidades, el desarrollo y el alcance en materia comunicacional entre los distintos niveles, debe entenderse que el trabajo de cada uno de ellos, incluso del trabajo de aquellos ECI menos desarrollados, es fundamental para la consolidación de la imagen positiva de la organización en la sociedad.

La capacitación de los miembros del SCI llevada adelante por el Departamento Comunicación Institucional contribuye a incrementar las competencias profesionales en materia comunicacional de los integrantes de los diferentes ECI, principalmente en los niveles 2 y 3, niveles éstos que no cuentan con las posibilidades profesionales del Nivel 1. Este aspecto, el de poder capacitar a los propios integrantes, constituye una fortaleza del SCI, sin embargo, el no disponer de profesionales de la comunicación, ya sea de nivel universitario como terciario, constituye una real debilidad para el SCI.

Si bien el Departamento Comunicación Institucional cuenta con diversos especialistas, tales como programadores web, Licenciados en Marketing, en Comunicación Social o SSVV Técnicos estudiantes de Comunicación, no es el caso de los otros niveles. El Nivel 2 podrá organizar ECI robustos y en capacidad de planificar y llevar adelante campañas de comunicación por la mayor disponibilidad de recursos y de personal, pero no es el caso de los elementos del nivel 3, excepto el CMN, ESESC, RI 1 “PATRICIOS, RGC “Grl JOSÉ de SAN MARTIN” y el RA1 “Br Grl TOMÁS de IRIARTE”, los cuales tienen las capacidades del Nivel 2, y en algunas oportunidades los superan.

La fortaleza del Nivel 3 reside en la amplia distribución territorial que posee el Ejército, pudiendo llegar con acciones comunicacionales, por menores que sean, a cada rincón del territorio nacional, incluso a aquellos lugares donde la presencia de la Fuerza no es habitual.

La influencia que los MCS ejercen sobre la opinión pública es un aspecto que debe ser tratado de aprovechar en cualquiera de los niveles del SCI, por ende, mantener una cordial y fluida comunicación con los diferentes medios es una cuestión a observar, ya que esto podrá

redundar en el fortalecimiento de la imagen de la Institución en ciertos sectores de la población, sobre todo en los grandes centros urbanos, a la vez que podrá disminuir las consecuencias de opiniones hostiles, informaciones tendenciosas o contribuir a minimizar noticias adversas para la imagen de la Fuerza.

A su vez, la omnipresencia de las redes sociales en el quehacer diario y la influencia que las mismas tienen para el relacionamiento de las nuevas generaciones, hacen que el empleo de las redes sea fundamental para llevar adelante acciones comunicacionales en el marco interno y externo, máxime en tiempos de restricción económica y de condiciones laborales ocasionadas por la pandemia de COVID-19. Explotar las ventajas que brindan las diferentes redes sociales es fundamental para hacer llegar el mensaje institucional a cada uno de los integrantes de la Fuerza.

Las redes sociales constituyen hoy el mayor medio de comunicación a ser explotado por el SCI para llegar a los diferentes públicos, siendo supervisados adecuadamente para minimizar la vulneración de medidas de seguridad y la publicación de imágenes e información que puedan afectar la imagen de la Fuerza.

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS DEL ENTORNO**

En el presente capítulo se tratará el análisis del entorno general de la organización, con el objeto de establecer las características de los diferentes factores que lo conforman desde una visión integradora.

El entorno general constituye el ambiente externo donde toda organización está inserta, donde desarrolla sus actividades y con el cual está en constante interacción, aquel en el cual el SCI desarrolla gran parte de las acciones de comunicación institucional.

Este entorno está conformado por un número de variables (o factores) que influyen de diversas maneras tanto en el comportamiento de las organizaciones como en los resultados de sus acciones. Estos factores constitutivos del entorno general que interesa particularmente analizar, son los “factores sociales, político; económico, tecnológico, geográfico y legal” (Chiavenato, 2009, p. 34).

Inicialmente se abordará el análisis del factor social, prosiguiendo luego con el factor político, para finalizar con el análisis del resto de los factores.

## SECCIÓN I

### ANÁLISIS DEL FACTOR SOCIAL

En esta Sección se tendrá especialmente en cuenta la percepción que del Ejército tiene la sociedad argentina, tratando de establecer la evolución de la imagen de la Institución desde el regreso de la democracia a nuestro país en el año 1983, hasta nuestros días.

Hacia el año 1983 la imagen de las FFAA en general, y la del Ejército en particular, se encontraba sumamente deteriorada. Durante la década de 1980 la imagen del Ejército tuvo uno de los niveles más bajo en la historia de la Institución, ocasionado esto por las responsabilidades atribuidas en el desenlace de la Guerra de Malvinas, a lo que le siguieron la salida del Gobierno, los juicios a las Juntas Militares y los levantamientos “Carapintadas”.

La imagen del Ejército se ubicaba en ese entonces en niveles similares al del 2001, previo al estallido social, siendo sólo menor a inicios del año 1996, tal cual muestran estudios realizados por las consultoras Ipsos del año 2019 y Graciela Römer y Asociados del año 2001, los cuales se muestran en la Figura 2 y 3 respectivamente.

El estudio de la consultora Graciela Römer y Asociados cobra relevancia actualmente, ya que el contexto social, económico y político es similar al actual, sin embargo, lo que varía considerablemente es la imagen que del Ejército tenía la sociedad argentina con respecto a la actual.

En la explotación del mencionado estudio, en cuanto a la imagen del EA a octubre de 2001, se pone de relieve que el EA es considerado un actor que se encuentra devaluado en sus funciones y que las funciones que la sociedad percibía que desempeñaba no eran de importancia y que los lazos con la sociedad eran sumamente débiles. Sin embargo, cabe destacar que la sociedad argentina en su mayoría tenía un descreimiento general hacia las instituciones, ubicando al Ejército Argentino entre las de mediana consideración (Römer, 2001).

En el mismo estudio, se detalla que la visión de la sociedad sobre el futuro del Ejército no era alentadora, ya que el 51 % de los encuestados consideraba a la Institución como una Fuerza anticuada, poco eficiente y no competitiva, sin embargo, se destacaba el reconocimiento a la integración de la mujer, la capacidad de trabajo, el esfuerzo y el sacrificio. (p. 36)



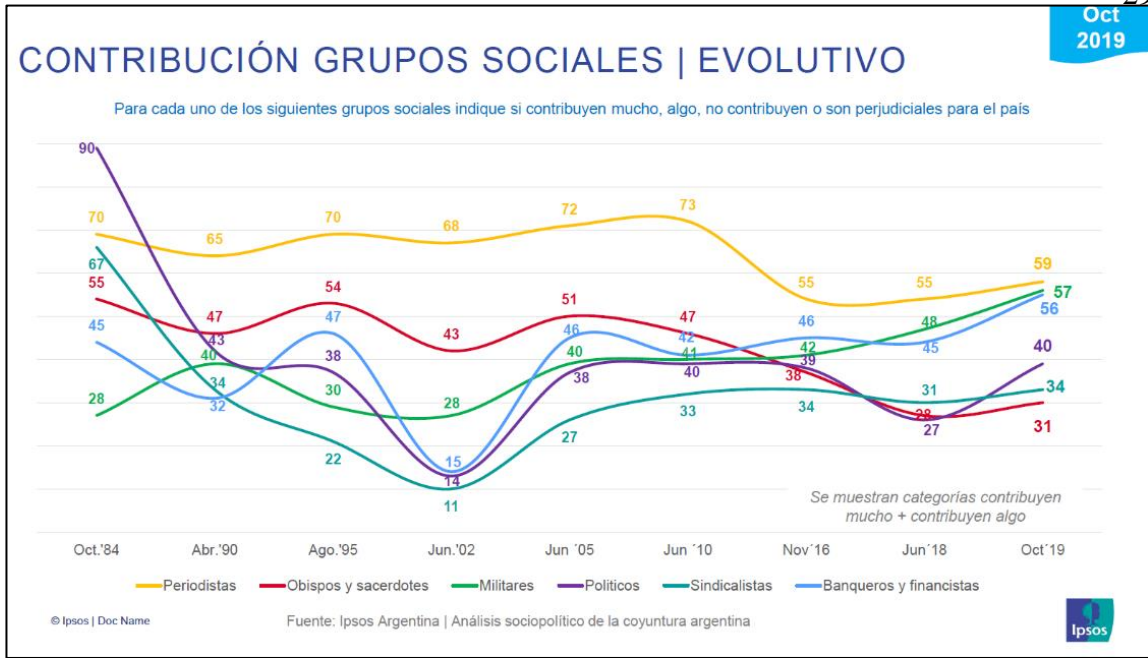


Figura 2. Informe sobre contribución de los distintos grupos sociales al desarrollo del país.  
Fuente: Ipsos ASPCA. Sectores que contribuyen al país – octubre 2019.

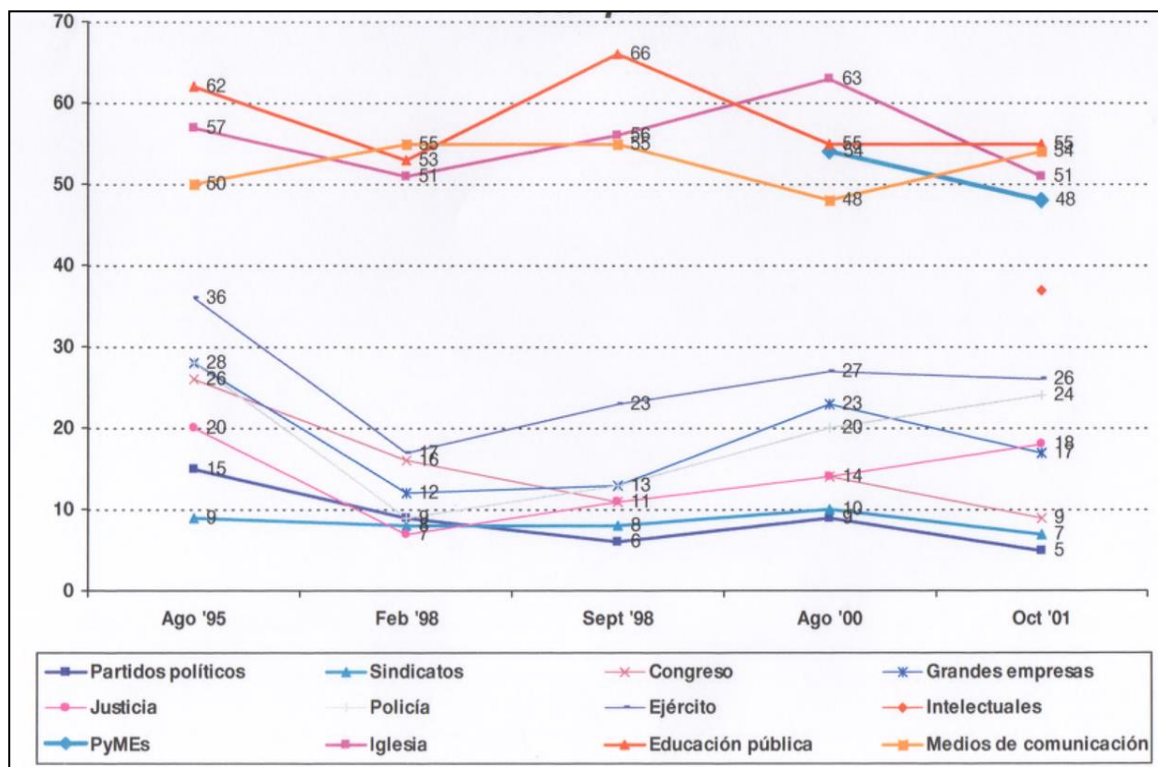


Figura 3. Nivel de confianza en las instituciones durante el período 1995-2001.  
Fuente: Graciela Römer y Asociados. Entrevista domiciliaria - octubre 2001.

Por otra parte, teniendo en cuenta lo mostrado en la infografía de la consultora Ipsos, si bien no se muestran datos referido a la imagen de las instituciones, se puede tener en presente en cuanto a la consideración de la Institución por parte de la sociedad. En el mencionado estudio puede apreciarse que las FFAA eran las instituciones con menor consideración y las

que mayor consideración tenían eran las fuerzas políticas. Sin embargo, en los 35 años de evolución que se muestran en el estudio, sólo el Ejército y los privados fueron los que aumentaron en consideración. Como contracara de esto se ubican las fuerzas políticas.

Pasadas las secuelas de la crisis del 2001/2002, la imagen del Ejército experimenta un período desfavorable, principalmente entre el 2004 y 2010.

En ese período, como se expusiera en la introducción del presente escrito, la política de comunicación institucional tendiente a revertir el deterioro de la imagen de la Institución se mantuvo al margen de los acontecimientos, permaneciendo el Ejército en un período de aislamiento comunicacional en el cual el deterioro de la imagen y la falta de reconocimiento tanto social como político fueron una constante.

Esta tendencia comenzó a revertirse a partir de la exposición de las FFAA en los festejos del Bicentenario y particularmente a partir del año 2013, donde la política de comunicación institucional toma otro enfoque, lo que permitió llegar a algo más del 34 % en cuanto a confianza de la sociedad en el año 2016, según detalla un informe de la consultora M&F del año 2020 (Management & Fit, 2020).

Para el año 2017, la imagen del Ejército continuaba consolidándose, pero con muy pocas variaciones, alcanzando el valor de 39,1% según datos publicados en el sitio digital del diario El Cronista Comercial, publicados el 26 de septiembre de 2017.

Si bien el inicio del año 2020 parecía hacer mellas en la imagen institucional del Ejército, el inesperado advenimiento de la pandemia de COVID – 19 puso en relieve la importancia de las FFAA para toda la sociedad argentina, incluido para el sector político. El informe sobre confianza en las instituciones de la consultora M&F del 4 de mayo del año 2020, arroja el dato que la confianza de la sociedad en el Ejército era del 66,3%, siendo que el mismo estudio realizado en el año 2016 había dado un índice de confianza del 34,4%.

En la infografía de la consultora Management & Fit se puede apreciar que el Ejército ocupa el tercer lugar con mayor porcentaje de confianza y aprobación, sólo debajo de las universidades y escuelas y muy por encima del Gobierno Nacional, los jueces, los medios de comunicación y el sector político.

Lo realmente destacable es el abrupto incremento de la imagen institucional y el grado de confianza que genera el EA en la sociedad actualmente, logrando un incremento de casi 30 puntos si se toma en cuenta los datos del informe publicado en el diario El Cronista Comercial.

Este hecho tomó trascendencia notable en los medios de comunicación, el sector político y en la Fuerza en general, ya que es el nivel de confianza más alto en el Ejército desde el

regreso de la democracia en 1983, a la vez representa un incremento del 40,1% de la imagen y la confianza si tomamos en cuenta el año 2001. Este incremento de la imagen y de la confianza de los argentinos en el Ejército marca un hito en la imagen institucional.

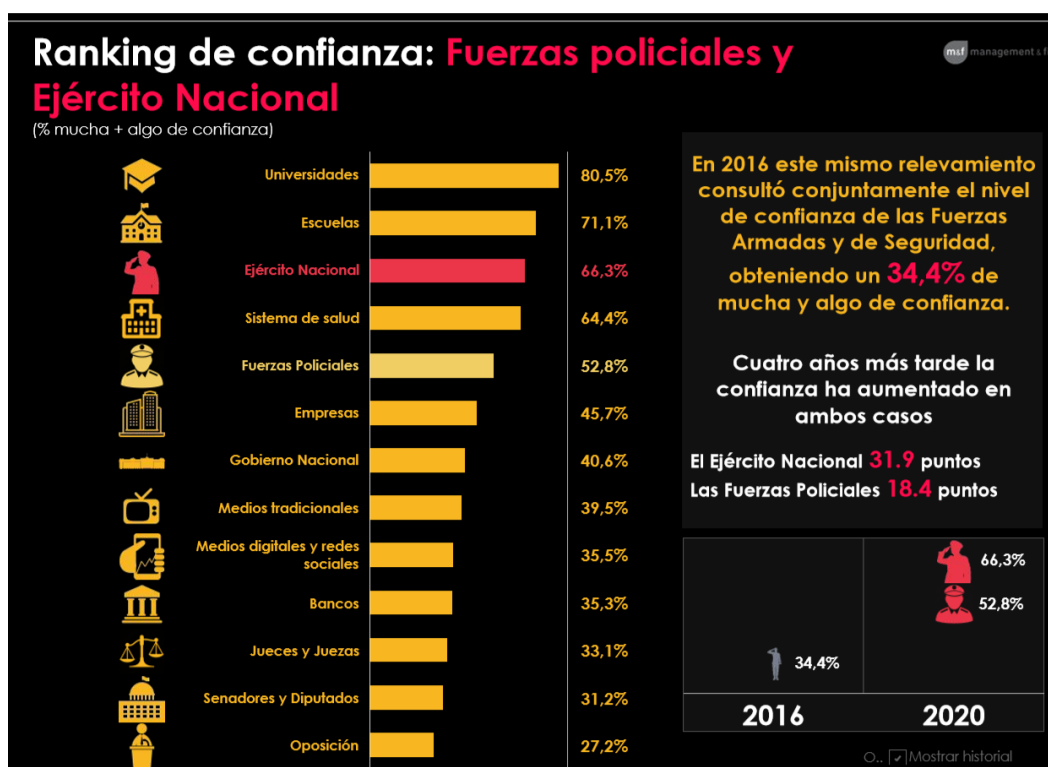


Figura 4. Informe sobre nivel de confianza en las instituciones año 2020.

Fuente: Managment & Fit.

## SECCIÓN II

### ANÁLISIS DEL FACTOR POLÍTICO

En esta Sección se analizará la relación del sector político con el Ejército Argentino, teniendo en cuenta también los acontecimientos más relevantes que se dieron en este sentido en los diferentes períodos desde 1983 a la fecha y las decisiones del nivel político con respecto a las FFAA.

En este sentido, la década de 1980 estuvo caracterizada por el cambio y los constantes desequilibrios internos, tanto a nivel institucional como a nivel país. Luego de la traumática salida del Gobierno Militar, en diciembre de 1983 comenzó la administración del Dr. Raúl ALFONSÍN. Este período estuvo signado por la inestabilidad económica, social e institucional, en el cual las FFAA se vieron afectadas por los recortes lógicos de un período de aguda crisis económica y de reconstrucción nacional, a la vez que los Juicios a las Juntas

Militares del año 1985 causaron malestar en ciertos sectores de las Fuerzas, derivando en los levantamientos armados de Semana Santa de 1987 y posteriormente en los de Monte Caseros y Villa Martelli en 1988.

En este período, también se sancionaron las denominadas leyes de Punto Final (ley Nro 23.492) de 1986 y de Obediencia Debida (Ley Nro 23521) del año 1987, las cuales causaron malestar en la población en general. Ambas leyes fueron derogadas en 1998 y 2003, respectivamente.

En el año 1988 se sanciona la Ley de Defensa Nacional (Ley Nro 23.554), la cual continúa en vigencia. En esta ley se separa taxativamente la Defensa Nacional de la Seguridad Interior (Poder Ejecutivo Nacional, 1988:4).

Al final del mandato del Dr. Raúl ALFONSÍN se produce el intento de copamiento al Cuartel del R I Mec 3 en la localidad bonaerense de La Tablada por miembros del MTP, entre el 23 y 24 de enero de 1989.

Tras la crisis hiperinflacionaria de 1989 asume anticipadamente el Dr. Carlos MENEM, administración que a la endeble situación socio económica debe sumarle el último levantamiento militar “carapintada” en diciembre de 1990.

Para dar un paso hacia la solución de los desencuentros de la década del '70, el Presidente decreta una serie de indultos entre 1989 y 1990 que ponía en libertad a militares presos por penas relacionadas a su accionar en el Proceso de Reorganización Nacional, como así también a aquellos involucrados en los levantamientos carapintadas de 1987 y 1988. Cabe aclarar que también se dio lugar al indulto de civiles procesados por actos de terrorismo.

La relación político-militar durante el resto de la década fue fluida y de apertura. Si bien durante este tiempo hubo grandes esfuerzos por revertir el deterioro de la imagen del Ejército, (una de esas acciones fue la que el TG Martín Antonio BALZA expresó públicamente en 1995 con la autocrítica institucional) varios hechos involucraron indirectamente al Ejército, como ser la venta de armas a Ecuador, Croacia y a Bosnia (1995) y la voladura de la FM Río Tercero (1995).

El período de 1990/1999 se caracterizó también por una fuerte reducción de la estructura de las FFAA y cierres de Fábricas Militares, así como también por la sanción de la Ley de SMV (Ley Nro 24.429) luego de la muerte del SC C/74 OMAR CARRASCO en marzo de 1994. Este hecho fue resaltado en la campaña presidencial del año 1995 que lo llevaría a la reelección al Dr. Carlos MENEM.

Para el año 1999, año en que asume la presidencia el Dr. Fernando DE LA RÚA, la situación socio económica del país se encontraba llegando nuevamente a un punto crítico,

situación que llegó a su fin el 20 de diciembre de 2001 con la renuncia del Presidente y la imagen del helicóptero presidencial abandonando la Casa de Gobierno, quedando el país en una situación de caos e incertidumbre total y con 5 Presidentes en algo más de 1 semana.

Tal cual se mencionó en la Sección anterior, a partir del año 2003 la imagen de la Fuerza experimenta un sensible deterioro. La asunción del Dr. Néstor KIRCHNER el 25 de mayo de 2003 marca un período de relaciones particulares entre el sector político y las FFAA en el que se produjeron algunos hechos puntuales que signaron las relaciones entre ambas partes.

Algunos de estos hechos puntuales fueron el retiro de los cuadros de los Generales VIDELA y BIGNONE el 24 de marzo del 2004 en Colegio Militar de la Nación y el mensaje del Sr. Presidente en el día del Ejército en 2006.

Esta relación se mantuvo con el mismo signo durante los dos mandatos subsiguientes de la Dra. Cristina FERNANDEZ.

En este sentido, tal cual se expresó anteriormente, la política de comunicación institucional tendiente a revertir el deterioro de la imagen de la Institución se mantuvo por mucho tiempo al margen de los acontecimientos, permaneciendo el Ejército en un período de aislamiento comunicacional en el cual el deterioro de la imagen y la falta de reconocimiento tanto social como político fueron una constante (Camponovo, 2013).

Durante el período 2015-2019 en la administración del Ing. Mauricio MACRI, si bien no se lograron avances significativos en materia de Defensa, presupuesto o equipamiento, se produjeron algunos progresos en materia salarial, en devolución de facultades y atribuciones, en no intromisión de la política en designaciones y ascensos y se llevaron a cabo algunas compras de material y cambios en las tareas y funciones de las FFAA (Martella, 2020). Esto permitió que lentamente la imagen de la Institución fuera incrementándose.

Con la asunción del Dr. Alberto FERNÁNDEZ en 2019 y el comienzo de la nueva década, todo hacía indicar que las relaciones regresaran a los estándares similares al período 2003-2015. Así, el nuevo gobierno dejó sin efecto la restructuración de las FFAA iniciada por la administración anterior, se derogaron los Decretos 683/18 (Modificación del Decreto 727/06) y 703/18 (DPDN 2018) retro trayendo todo al marco legal vigente al año 2015 (Poder Ejecutivo Nacional, 2020:1-3) (Decreto nro 571/2020).

Si bien la visión del Presidente Alberto FERNÁNDEZ podía inferirse era diferente a la de las administraciones anteriores, tal cual lo expusiera en el discurso en el CAECOPAZ del 21 de febrero de 2020 en el que llamó a ... “dar vuelta una página (...) que nos distanció por mucho tiempo por las inconductas de algunos”, alguno sectores no lo vieron así y no se

hicieron esperar las voces de reclamos internos al gobierno por esta posición de acercamiento a las FFAA (La Nación, 21 de febrero de 2020).

Sin embargo, cuando todo parecía ser adverso para la consolidación de la imagen institucional del Ejército en la sociedad, apareció en el escenario la pandemia producida por el COVID-19, la cual estaba produciendo ingentes estragos en el hemisferio norte. Tras estos acontecimientos, el Presidente Alberto FERNÁNDEZ decretó el aislamiento social, preventivo y obligatorio el día 20 de marzo de 2020.

Como lo expresara Martella (2020) en el artículo citado, en un “abrir y cerrar de ojos” todos los políticos tomaron real dimensión de la importancia de contar con FFAA que constituyen el ente estatal con mayor despliegue territorial, con gran capacidad de movilización, de comunicación, de enlace y con posibilidades de incrementar sus capacidades mediante el trabajo interagencial. Asimismo, descubrieron que todos los miembros del Ejército mantienen un alto grado de disciplina y en capacidad de trabajar 24 hs los 7 días de la semana<sup>4</sup>. A raíz de esto, la exposición en los medios de comunicación, la difusión en las redes sociales y la aparición en actos públicos tanto de las autoridades del Ejército como los elementos desplegados en apoyo a la comunidad en general, el reconocimiento de la sociedad argentina creció abruptamente hasta alcanzar el nivel más alto de imagen positiva desde la vuelta a la democracia, como se expresó en la Sección anterior.

### **SECCIÓN III**

#### **ANÁLISIS DE LOS FACTORES ECONÓMICO, LEGAL, TECNOLÓGICO Y GEOGRÁFICO**

##### **1. Factor económico**

En este apartado se expondrá someramente la evolución del presupuesto asignado al Ejército, teniendo en cuenta los datos aportados por el Departamento Presupuesto de la DGPPP.

---

<sup>4</sup> Martella, D. (2020). *Cuando la preparación y la oportunidad se encuentran*. Recuperado de: <http://publications.iadc.edu/hemisferio-article/cuando-la-preparacion-y-la-oportunidad-se-encuentran/>.

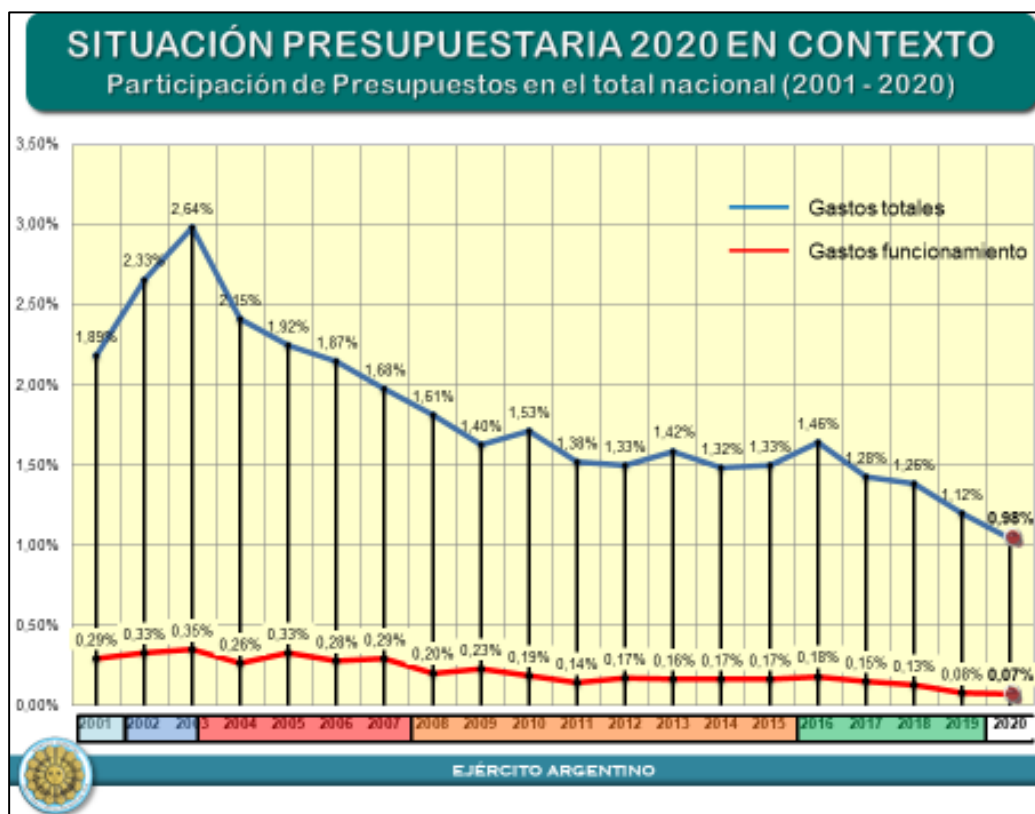


Figura 5. Evolución de la asignación presupuestaria del Ejército Argentino en relación al Presupuesto Nacional entre 2001 y 2020.

Fuente: Dpto Presup, DGPPP.

Como se puede observar en el gráfico, el porcentaje de participación del presupuesto asignado para el Ejército, dentro del presupuesto nacional es sumamente inferior al porcentual asignado en años anteriores, siendo el más bajo en los últimos 20 años.

Esta asignación presupuestaria no es sólo consecuencia del contexto económico en el cual se encuentra la Argentina o los períodos de crisis y recesión regional o mundial, sino que también es consecuencia directa de las decisiones del Nivel Político, evidenciándose aquí una interrelación entre los factores políticos y económicos, influyendo directamente en el funcionamiento de la organización y en el salario de sus integrantes.

Ante disminuciones presupuestarias tan marcadas como las que se evidencian desde el año 2003 a la fecha, han afectado severamente, en ciertos períodos, tanto la imagen institucional como el aspecto motivacional de los miembros de la institución.

Si tenemos en cuenta la recuperación de la economía nacional luego de la salida de la crisis del 2001/2002, se puede observar que sólo en 3 oportunidades se incrementó el

presupuesto para la Fuerza con respecto al año anterior, esto fue en los años 2010, 2013 y 2016, siendo este aumento muy poco significativo.

Por otro lado, puede observarse que entre 2003 al 2020, el porcentaje de participación bajó desde un 2,64% a un 0,98 %, con un período de caída consecutiva de 4 años. De esta manera, podríamos decir que han transcurrido 4 períodos presidenciales con decrecimiento presupuestario y desinversión en materia de Defensa.

## **2. Factor legal**

En este apartado se abordará el análisis del marco legal vigente para el empleo de las FFAA, teniendo en cuenta lo dispuesto en la Ley de Defensa Nacional, Decreto Presidencial sobre la organización y funcionamiento de las Fuerzas Armadas y la DPDN 2014.

Si bien la Ley de Defensa Nacional establece en su Art 2 que “la Defensa Nacional es la integración y la acción coordinada de todas las fuerzas de la Nación para la solución de aquellos conflictos que requieran el empleo de las FFAA, en forma disuasiva o efectiva, para enfrentar las agresiones de origen externo” (Poder Ejecutivo Nacional,1988:2), el Decreto 1691/2006 sobre la Organización y funcionamiento de las Fuerzas Armadas, establece que “la misión principal de las Fuerzas Armadas, (...) es la de conjurar y repeler toda agresión externa militar estatal, a fin de garantizar y salvaguardar los intereses vitales de la nación”... estableciendo, además, las misiones subsidiarias para el empleo de las FFAA, y acotando el empleo de las mismas en el marco interno a lo establecido por la ley de Seguridad interior y en operaciones de apoyo a la comunidad (Poder Ejecutivo Nacional,2006:2).

Cabe recordar que, así como la Ley de Defensa Nacional en el Art. 4 marca la separación entre la Defensa Nacional y la Seguridad Interior, la Ley de Seguridad Interior (Ley Nro 24.059), citada en el Decreto 1691/2006, prevé el empleo de las FFAA puntual y exclusivamente en tres casos (Poder Ejecutivo Nacional, 2006:2).

Estos casos puntuales son:

- Operaciones de apoyo logístico a la Seguridad Interior, por explícita disposición del Ministerio de Defensa, previo requerimiento del comité de crisis.
- Operaciones destinadas a la preservación de la Fuerza y al restablecimiento del orden dentro de la jurisdicción militar.
- Operaciones de empleo de elementos de combate de las FFAA, por disposición del Presidente de la Nación y previa declaración del Estado de Sitio, para el restablecimiento del orden y la seguridad interior.



Asimismo, en la DPDN 2014, se considera también dentro de las misiones subsidiarias al apoyo a las operaciones en la Antártida Argentina (Poder Ejecutivo Nacional, 2014: III. A. II. 2) IV.).

Teniendo en cuenta lo antes expuesto, se puede ver que el marco legal vigente es restrictivo en cuanto al empleo de las FFAA en el marco interno, sólo permitiendo su empleo en operaciones de apoyo a la comunidad, en apoyo a las operaciones en la Antártida Argentina y excepcionalmente en el marco de la Ley de Seguridad Interior, principalmente en operaciones de apoyo logístico.

Este marco influye directamente en el contacto de la Institución con la sociedad, con la importancia que la sociedad argentina le asigna a la Fuerza y con la legitimación de su rol como organización fundamental de la nación.

### **3. Factor tecnológico**

La importancia de este factor radica en las necesidades de actualizarse continuamente que debe poseer toda organización, teniendo una gran influencia en el desarrollo de las actividades diarias de la misma, así como también, en un intento sostenido por permanecer en vigencia y siendo competitivas con respecto al resto de las organizaciones que conforman el entorno inmediato de la organización.

Con respecto a ello, el SCI del Ejército Argentino emplea medios y herramientas de comunicación social, tal cual se enumeró en el Capítulo I, los cuales emplean diferentes tipos de tecnologías, con las evidentes ventajas y desventajas que cada uno posee en los tiempos que corren.

Como ya se expresó, la influencia que los medios de comunicación ejercen sobre la opinión pública es un aspecto que debe ser tratado de aprovechar y en este aspecto, el SCI, posee una gran fortaleza que es el empleo eficiente de las redes sociales y herramientas digitales a disposición, constituyendo hoy el medio más difundido para proyectar la imagen institucional de la Fuerza.

### **4. Factor geográfico**

Si bien el despliegue territorial del Ejército Argentino, y de las FFAA en general, es un tema que desde hace muchos años viene tratándose en diferentes ámbitos y que ya en la Ley de Reestructuración de las Fuerzas Armadas (Ley Nro 24.948) se estableció en sus artículos 8, 9 y 10 que debía reducirse la estructura de las FFAA, la concentración de Unidades Militares y la creación de agrupaciones combinadas tendientes a la eficiencia en el empleo del factor militar, la reducción de gastos y actualización del concepto de despliegue y posible

empleo, al día de la fecha esto no se ha llevado a la práctica (Poder Ejecutivo Nacional,1998:8-10).

Sin entrar en consideración sobre cuáles pudieron haber sido las causas de que esto no se llevara adelante, el empleo de las FFAA en el actual escenario de pandemia dio muestras suficientes de la importancia del despliegue territorial del Ejército Argentino, constituyéndose, una vez más, en el ente estatal con mayor capacidad de respuesta ante una emergencia.

Esto constituye una fortaleza para la proyección de la imagen institucional ya que, independientemente de encontrarse desplegado en apoyo a las acciones del gobierno nacional frente a la pandemia de COVID-19, permite el eventual desarrollo de acciones comunicacionales por parte de los ECI de los menores niveles en todas las regiones del país, incluso en aquellos lugares más alejados donde la influencia de las nuevas tecnologías no puede ser explotada.

#### **SECCIÓN IV**

#### **CONCLUSIONES PARCIALES**

La imagen del Ejército Argentino ha ido variando a lo largo de los últimos 37 años, en correlación a la relación existente en los diferentes períodos considerados entre el gobierno nacional y las FFAA. Esto evidencia una interrelación cuasi permanente de estos dos factores componentes del entorno general (factor social y factor político) en el cual se inserta la Institución.

Si bien la situación socioeconómica actual es similar a la existente en el año 2001, que desencadenó en la crisis del 20 de diciembre de ese mismo año, el análisis del factor social realizado en el presente capítulo evidenció una situación diametralmente opuesta entre las condiciones existentes en aquel momento y las de la actualidad. Mientras la imagen de la institución en aquel momento se encontraba devaluada y la sociedad cuestionaba la importancia de las FFAA en el quehacer nacional, tal cual lo demuestran los estudios de Graciela Romer e Ipsos, hoy el Ejército se encuentra en una posición de estima en el colectivo imaginario de la sociedad, por encima de la mayoría de las instituciones públicas. Esto constituye una real oportunidad a ser explotada, posicionando a la Fuerza en un nivel de imagen positiva como nunca antes se haya tenido registro.

Esto no es consecuencia de una decisión estratégica institucional, sino de la complejidad e impredecibilidad del entorno en el cual la organización se encuentra inmersa. Así, de estar

tratando de consolidar una imagen positiva en la sociedad que era inferior al 40% y que se avizoraba un escenario político desfavorable para la Institución, en pocas semanas se incrementó casi al doble, situación por demás inesperada para todos los sectores.

En este sentido, podría decirse que el entorno en el cual el SCI desarrolla sus acciones de comunicación institucional se caracteriza por estar conformado por un conjunto de factores que interactúan constantemente, provocando situaciones que tornan difícil de prever el resultado de las acciones comunicacionales y, parafraseando a Morin (1990), una mezcla de orden, desorden y aleatoriedad, en la cual se hace imprescindible la administración del desorden para subsistir (pp. 32-33).

Esto implica una necesaria capacidad de adaptación del SCI a las condiciones cambiantes del entorno, disponer de flexibilidad suficiente para tolerar el desorden, la complejidad e incertidumbre ambiental, por ello, el entorno debe ser evaluado en forma constante a los fines de entender la interrelación de los factores que lo componen, previendo situaciones que representen una oportunidad o una amenaza y planificar, en virtud de ello, las acciones comunicacionales adecuadas para explotarlas o minimizarlas.

### **CAPÍTULO III**

#### **LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL EN OTROS EJÉRCITOS DE LA REGIÓN**

El presente capítulo tratará cuestiones relacionadas con la imagen y la comunicación institucional en algunos ejércitos de la región, con la finalidad de extraer aportes válidos para contribuir a formular propuestas tendientes a la consolidación de la imagen del Ejército Argentino en la sociedad.

Inicialmente se abordará lo relacionado a comunicación institucional en el Ejército Brasileiro, para proseguir luego con el Ejército de Chile y finalizar con la comunicación institucional en los Ejércitos de Paraguay, Ecuador y Perú.

El desarrollo de este capítulo se basa en lo expuesto por Oficiales de países amigos en distintas entrevistas vía correo electrónico. Estas entrevistas fueron realizadas a cursantes extranjeros del COEM 2020- ESG, a Profesores Adjuntos en la ESG y también a Oficiales que prestan servicios en su respectiva Fuerza, tal el caso del Oficial del Ejército de Chile.

## SECCIÓN I

### LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL EN EL EJÉRCITO BRASILEIRO<sup>5</sup>

#### 1. La imagen del Ejército Brasileiro

El Ejército Brasileiro, al igual que las restantes Fuerzas Armadas brasileras, es considerado como parte de las Instituciones de mayor confianza en la sociedad brasileras, alcanzando niveles de aceptación superiores al 70%, por encima incluso de la Iglesia Católica y de los medios de comunicación. Este índice de confianza en las Fuerzas Armadas no es algo que se haya dado en tiempos recientes, ya que estos índices se mantienen desde hace más de 10 años, presentando incluso en ciertos períodos, un aumento de confianza de la población en sus FFAA.

Estos niveles de imagen positiva son fruto del accionar de la Fuerza en momentos críticos en el marco interno del país, apoyados por una gran labor en materia de comunicación institucional (en el Ejército Brasileiro se denomina Comunicación Social).

Un factor fundamental en el logro y mantenimiento de la imagen positiva de la institución, es la participación en operaciones subsidiarias, ya que estas operaciones en muchas oportunidades tienen como objetivo subsanar una necesidad estructural o mejorar las condiciones de vida de una comunidad en particular. Casi siempre involucran acciones de seguridad (como las operaciones de Garantía de la Ley y del Orden, cuando las fuerzas de seguridad pública están comprometidas) o de protección civil para hacer frente a hechos catastróficos o antrópicos.

En el Ejército Brasileiro, las acciones de comunicación institucional revisten importancia superlativa, al punto de estar presentes en cada una de las actividades, operacionales o no, desarrolladas por los diferentes elementos de la Fuerza, al punto de ser un factor a considerar en el proceso de toma de decisiones por los diferentes niveles de la conducción del Ejército.

Dada la creciente importancia de la información en un contexto cada vez más interconectado e interdependiente, se inserta en todas las actividades de la Fuerza, particularmente en el empleo, constituyendo una importante herramienta en el proceso de toma de decisiones, además de permitir al EB la capacidad de interactuar cada vez más con la opinión pública.

---

<sup>5</sup> La presente Sección se desarrolló mediante la recopilación de información obtenida en la entrevista realizada al TC (EB) FABIO FORNASÍN. El mencionado TC, es Oficial del Arma de Artillería del Ejército Brasileiro y al momento de la entrevista se desempeñaba como Profesor Adjunto en la ESG “TG Luis María Campos”.

Tal cual lo expresara el TC FORNASÍN en su entrevista,

(...) “la credibilidad y reputación logradas por el EB ante la sociedad, a la vista de los resultados obtenidos en las más diversas acciones en el que Ejército se hizo y está presente, aumenta su exposición mediática. Por lo tanto, depende de cada miembro de la Fuerza actuar como agente de comunicación social, contribuyendo y siendo responsable de fortalecer y preservar la imagen institucional”.

## **2. El sistema de Comunicación Social en el Ejército Brasileiro (EB)**

Para llevar adelante el proceso comunicacional a nivel institucional, el EB, dispone de un sistema denominado Sistema de Comunicación Social del Ejército (SISCOMSEx), que abarca a todas las organizaciones militares, incluidos los elementos fronterizos más aislados del país, y cuyo ápice es el Centro de Comunicación Social del Ejército (CCOMSEx), lo que para nuestro caso sería el Departamento de Comunicación Institucional.

El SISCOMSEx, a similitud del SCI del EA, está dividido en diferentes niveles de acuerdo a las capacidades y funciones de cada uno. En el Caso del EB, el SISCOMSEx está dividido en Agencias (Clases A, B, C y Agencias Especiales, según las capacidades, funciones y preeminencia dentro del EB) dirigidas por el CCOMSEx, como cabeza del sistema.

### **a. Estructura del SISCOMSEx.**

- 1) *Ápice del SISCOMSEx.* CCOMSEx.
- 2) *Agencias Clase "A".* Secciones de Comunicación Social (para el caso del EA serían los ECI) de los Comando Militares de Área, Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército, Escuela de Perfeccionamiento de Oficiales, de la Academia Militar das Agulhas Negras, del Instituto de Ingeniería Militar, de la Escuela de Sargentos de Armas y de aquellos Comandos o Fuerza Conjunta activados bajo la dirección del EB.
- 3) *Agencias Clase "B".* Sec Com Soc de las GGUUBB, GGUUC, Direcciones y Agrupaciones de las Armas y Tropas Técnicas y TOE(s).
- 4) *Agencia Clase "C".* Sec Com Soc de las Unidades y Subunidad independientes, Colegios militares (Liceos Militares), Centros de Preparación de Oficiales de la Reserva y demás Establecimientos Educativos del EB.
- 5) *Agencia Especial.* Sec Com Soc del Estado Mayor del Ejército y del Comando de Operaciones Terrestres.

Las agencias constitutivas del SISCOMSEx desarrollan las diferentes acciones comunicacionales en base a determinados principios de comunicación, así como el SCI basa la transmisión de la imagen de la Fuerza en los atributos de identidad.

Estos principios de comunicación están constituidos por la unidad de mensaje, la legitimidad del mismo, la imparcialidad e impersonalidad, la continuidad del estímulo comunicacional, fiabilidad del mensaje, proactividad en el accionar y veracidad en la información.

Las diferentes campañas comunicacionales a llevar adelante por los elementos del SISCOMSEx están orientadas a abordar, entre otros temas, los valores militares, la defensa de la Amazonía, las operaciones en desarrollo y actividades de cooperación para Relaciones Exteriores.

**b. Misión del CCOMSEx.** La misión del CCOMSEx es planificar, desarrollar y coordinar las actividades SISCOMSEx a nivel estratégico. Es el principal órgano asesor del JEMGE en los asuntos de esta área. También contribuye al fortalecimiento y preservación y difusión de la imagen del Ejército en la sociedad, en la medida en que se valora por difundir información correcta, veraz y oportuna, tanto en el ámbito interno de la institución como externo.

Además de lo expuesto, este Centro deberá contribuir a preservar y fortalecer la imagen del Ejército ante la sociedad brasileña, así como también la relación con la comunidad internacional, realizar actividades de relaciones públicas, consultoría de prensa y difusión institucional en todos los niveles de mando, difundiendo el trabajo, la importancia, los principios, los valores y atributos militares que sustentan y guían al EB.

**c. Medios de comunicación a disposición del EB.**<sup>6</sup> Los MCS son coordinados y dirigidos por el CCOMSEx, siendo estos:

**1) Radio Verde-Oliva (FM 98,7).**

**2) Publicaciones digitales.** Infomex (informes y avisos institucionales), Recrutinha digital, Revista Verde Oliva digital, Directriz del Comandante del Ejército, órdenes del día, reseñas digitales sobre hechos históricos de interés, la FEB en la Campaña de Italia (1945) y lo más llamativo, por lo pragmático que resulta, es una publicación digital al estilo newsletter pero referido a Fake News que involucran al Ejército. Esto es realmente novedoso en la materia ya que permite ser descargado y compartido por cualquier aplicación móvil, contribuyendo a contrarrestar, con información institucional veraz, las noticias tendenciosas y hostiles.

**3) Informativo del Ejército (INFORMEx).**

---

<sup>6</sup> Información completada con lo recabado en el sitio oficial del Ejército Brasileiro, <http://www.eb.mil.br/>.

- 4) **Revista Verde-Oliva.** Es un producto de medios impresos del CCOMSEx. Se caracteriza por ser una revista cultural e informativa que mantiene, mediante la publicación de noticias y artículos, al público en general informado sobre el desempeño de los diferentes elementos del Ejército Brasileiro en las diversas actividades.
- 5) **Revista Recrutinha.** Revista con contenidos culturales, informativos y lúdicos con temática referida al Ejército y a los símbolos patrios, destinada al público infantil.
- 6) **Redes sociales.** Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter, Youtube, Flickr y Blogger.

## SECCIÓN II

### LA COMUNICACIÓN SOCIAL EN EL EJÉRCITO DE CHILE<sup>7</sup>

#### 1. La imagen en el Ejército de Chile

La imagen del Ejército de Chile en el último tiempo ha aumentado, a similitud de lo acontecido con el EA, por la exposición lograda enfrentando las exigencias provocadas por la pandemia de COVID-19.

Los índices de aprobación alcanzaron el 66 % en el mes de julio del 2020, ubicando al Ejército como la cuarta Institución del estado con la mejor aprobación, según lo reflejado en una encuesta pública realizada por CADEM (empresa chilena dedicada a la consultoría de imagen, a la realización de encuestas y estudios de mercado).

A pesar de gozar de un amplio grado de aceptación en la ciudadanía chilena, esto no siempre fue así, ya que en tiempos recientes el Ejército de Chile (EC) se vio envuelto en casos de corrupción y fraude, lo que afectó severamente su imagen positiva, en cuanto a transparencia y rectitud institucional.

Es de destacar, que también emplea, como herramienta para transmitir una imagen positiva a la comunidad la participación de sus Unidades Militares durante emergencias o catástrofes naturales.

#### 2. El sistema Comunicacional del Ejército de Chile (SCE)

Con el fin de dar a conocer el quehacer del Ejército, posicionar el mensaje institucional y relacionarse con la sociedad, el EC implementa un sistema integrado por diferentes elementos.

---

<sup>7</sup> La presente Sección se desarrolló mediante la recopilación de información obtenida en la entrevista realizada al TC (EC) GONZALO MARTÍNEZ MEDEL. El mencionado TC es Oficial del Arma de Ingenieros del Ejército de Chile y al momento de la entrevista se desempeñaba como Jefe de la Sección Planificación del Departamento Comunicacional del Ejército de Chile.

El Sistema Comunicacional del Ejército (SCE) está integrado por el Departamento Comunicacional del Ejército (DCE), como ápice del sistema, y por las Oficinas de Relaciones Públicas y Comunicaciones (ORPC) desplegadas a lo largo del territorio chileno, en cada uno de los Comandos de las Divisiones de Ejército.

La importancia que le asigna el EC a la comunicación institucional se puede ver reflejado en que también es un factor a considerar en la toma de decisiones en todos los niveles de comando.

En cuanto a la reunión de información para la producción los mensajes a transmitir, las diferentes oficinas de relaciones y comunicación del nutren de información al DCE con el fin de generar contenidos y ser publicado a través de los diferentes canales.

A su vez, cada Unidad a lo largo del país cuenta con un usuario responsable de cargar noticias de su Unidad en el portal de intranet del Ejército, lo cual permite tener inmediatez de las noticias, a la vez que contribuye a contar con una nutrida pauta informativa que facilita la gestión comunicacional.

**a. Misión del Departamento Comunicacional del Ejército.** El DCE es el órgano responsable de dirigir las comunicaciones institucionales, a través de una planificación anual de las diferentes acciones comunicacionales, tanto en el marco interno como externo a la Fuerza.

La principal misión del DCE es generar una cercanía con la ciudadanía mediante una comunicación fluida con la comunidad que permita dar a conocer el quehacer institucional, empleando para ello diversas plataformas digitales, como ser Facebook, Instagram, Twitter y Youtube.

A su vez, cada acción comunicacional del DCE debe cumplir con el concepto de contribuir, desde lo específicamente comunicacional, a potenciar y consolidar la imagen institucional de una institución cercana a la comunidad y al servicio de Chile. En virtud de ello, el lema que orienta estas acciones comunicacionales es el establecido por las políticas institucionales del EC y expresa: “Somos un Ejército que pertenece a todos los chilenos”.

Asimismo, las diferentes acciones comunicacionales a desarrollar por el DCE se enmarcan en cinco áreas de interés bien definidas: Defensa, Cooperación Internacional, Emergencia y Protección Civil, Contribución al Desarrollo Nacional y Acción del Estado y Seguridad e Intereses Territoriales. Estas áreas de interés se complementan con los atributos de identidad que diferencian y definen al EC: profesionalismo; disciplina;



vocación de servicio público; transparencia y probidad; cercana y confiable; modernidad; responsabilidad social; y permanente del Estado.

**b. Los medios de comunicación Social a disposición del EC.**

- 1) ***Ejército Noticias.*** Noticiero audiovisual semanal, de no más de tres minutos, con las principales noticias de los últimos siete días, reproducido en el canal oficial de YouTube del EC, similar al Informativo Nuestro Ejército.
- 2) ***Reportajes.*** Notas audiovisuales que abordan un solo tema. Su formato, de cuatro a cinco minutos, permite profundizar en detalles e incorporar diversos entrevistados.
- 3) ***Radio Ejército.*** Radio institucional online que difunde noticias institucionales, pero también cuenta con programas propios como “Conversando con la Historia, segmento que repasa los hitos de la historia militar de Chile.
- 4) ***Cápsulas.*** Piezas audiovisuales sin voz en off acerca de un tema contingente, por ejemplo, el despliegue de ayuda humanitaria.
- 5) ***Nuestra Fuerza.*** Perfil humano sobre un integrante de la Institución, de cualquier rango y categoría (militar o civil), en formato audiovisual.
- 6) ***Ejército Responde.*** Entrevista audiovisual a alguna autoridad institucional respecto a temas de interés interno, principalmente.
- 7) ***Sitio oficial de Ejército de Chile.*** Espacio de prensa y multimedia, donde se puede acceder a extractos de las últimas noticias de interés para la Fuerza.
- 8) ***Portal intranet del EC.*** Orientado a los públicos internos de la institución.

Por último, lo expresado por el TC MARTÍNEZ MEDEL en oportunidad de ser entrevistado sin duda expresa más que una opinión personal, transmitiendo a la vez, la visión que de la Comunicación Institucional tiene el Ejército de Chile. Es por ello que como cierre de esta sección se cita lo referenciado por el mencionado Oficial con respecto a la gestión de la comunicación institucional:

Sin duda que la gestión del funcionamiento institucional es el principal motor de cambio en la percepción de la ciudadanía, así como también la conducta de cada integrante del Ejército de Chile, la cual, al igual que los organismos que integran el Estado están bajo permanente fiscalización, no solo de las autoridades, sino que también de la sociedad., (...) dicho lo anterior, el Ejército es consciente que la variable comunicacional es vital en la toma de decisiones, pero que también es un trabajo continuo, con objetivos a corto, mediano y largo plazo (...) que posicionen y consoliden al Ejército de Chile en la opinión pública.

### SECCIÓN III

## LA COMUNICACIÓN SOCIAL EN LOS EJÉRCITOS DE PARAGUAY<sup>8</sup>, ECUADOR<sup>9</sup> Y PERÚ<sup>10</sup>

### 1. La imagen y la comunicación social en el Ejército Paraguayo

En cuanto a la imagen del Ejército en la sociedad paraguaya, esta es elevada debido a la notoriedad que las operaciones de seguridad interior desarrolladas por el Ejército tienen en el norte del país.

En cuanto al apoyo del sector político, el 90% de las agrupaciones políticas apoyan el desempeño del Ejército en sus labores desarrolladas, tanto en lo referido a cuestiones de seguridad interior en situaciones de extrema calamidad en el orden interno y en que las Fuerzas Policiales se vieron sobrepasadas en su capacidad operativa en el norte del país, como así también en apoyo al accionar de los entes gubernamentales para paliar la pandemia de COVID 19. Por lo expuesto, en los últimos años la imagen de las Fuerzas Armadas Paraguayas, y en especial la del Ejército, ha ido en aumento.

Esto ha impulsado en la sociedad paraguaya un cambio radical en cuanto a la percepción para con la imagen del Ejército que lleva ya más de 10 años, y es una cuestión que se estima continuará en aumento en los próximos años.

Este aumento de la imagen positiva del Ejército Paraguayo no fue algo que se dio de un momento a otro, sino que fue producto de un cambio impulsado por la conducción a nivel político, aceptando el empleo de Elementos de combate ante el flagelo de grupos criminales que han proliferado en el norte del territorio paraguayo, a raíz de que las fuerzas de seguridad fueron sobrepasadas en su capacidad operativa.

Este empleo de los Elementos del Ejército ha redundado en un aumento considerable en el presupuesto asignado en materia de equipamiento y salarios del personal.

---

<sup>8</sup> El contenido sobre comunicación institucional del Ejército Paraguayo, fue recopilada en la entrevista realizada al MY DAVID BAREIRO. El mencionado MY es Oficial del Arma de Infantería del Ejército Paraguayo y al momento de la entrevista se desempeñaba como cursante extranjero en la ESG “TG Luis María Campos”.

<sup>9</sup> El contenido sobre comunicación institucional del Ejército Ecuatoriano, fue recopilada en la entrevista realizada TC DIEGO CHIZA. El mencionado TC es Oficial del Arma de Comunicaciones del Ejército Ecuatoriano y al momento de la entrevista se desempeñaba como Profesor Adjunto en la ESG “TG Luis María Campos”.

<sup>10</sup> El contenido sobre comunicación institucional del Ejército del Perú, fue recopilada en la entrevista realizada al MY RICHARD LINARES. El mencionado MY es Oficial del Arma de Caballería del Ejército del Perú y al momento de la entrevista se desempeñaba como cursante extranjero en la ESG “TG Luis María Campos”.

En el último año, la imagen se vio potenciada favorablemente por la gestión a nivel política y a nivel Fuerza ante el advenimiento de la pandemia por el COVID 19, teniendo una aceptación superlativa en todas las esferas de la sociedad paraguaya.

En cuanto a la comunicación institucional en el Ejército Paraguayo, éste cuenta con un Departamento de Comunicación Social, en la órbita del Estado Mayor General del Ejército.

La misión del Departamento de Comunicación Social es la de diseminar el trabajo desarrollado por el personal del Ejército en los diferentes ámbitos de la sociedad paraguaya.

**a. Herramientas de comunicación empleadas por el DCS.**

- 1) *Programa radial “La voz de soldado guaraní”*. Emitido por la Radio Nacional del Paraguay.
- 2) *Televisivas*. Como ser, en el programa Terere Jeré, que se emite todos los domingos en el canal privado Telefuturo.
- 3) *Sitio oficial de Ejército Paraguayo*. [www.ejercito.mil.py](http://www.ejercito.mil.py).
- 4) *Redes sociales*. Facebook, Twitter, Instagram y el canal de You Tube del Ejército.

En este sentido, el Sistema de Comunicación Institucional del EP es el menos desarrollado de los casos vistos, por ende, para la transmisión del mensaje institucional y de su imagen a la sociedad se vale de canales televisivos tanto privados como estatales, radio emisoras privadas y públicas, aparte de la explotación del empleo de las redes sociales.

**2. La imagen y la comunicación social en el Ejército Ecuatoriano**

La imagen del Ejército Ecuatoriano goza de una alta estima en la sociedad de su país, alcanzando un 78% de aceptación, según datos proporcionados por la empresa CEDATOS (empresa ecuatoriana dedicada a la realización de encuestas y estudios de mercado) a finales del año 2019, ubicándose como la primera institución en estima para la sociedad ecuatoriana, incluso por encima de la iglesia católica, la policía y demás instituciones del Estado. Este nivel de aceptación y de imagen positiva se ha sostenido sin variaciones porcentuales considerables, por lo que siempre se ha mantenido como la Institución de mayor credibilidad en el Ecuador.

Este nivel de aceptación ha sido reforzado por el accionar de los miembros del Ejército en apoyo a operaciones de protección civil en los últimos años, como ser las inundaciones del 2011, la erupción del volcán Cotopaxi en 2014, el terremoto de Manabí 2016 y actualmente en apoyo de los entes gubernamentales contra la pandemia del COVID-19.

Para llevar adelante la transmisión del mensaje institucional y mantener la imagen positiva en la sociedad ecuatoriana, el Ejército se vale de un Sistema de Comunicación Social,

conducido a nivel Ministerio de Defensa, el cual establece los lineamientos políticos y define la estrategia comunicacional.

A Nivel Conjunto, de la Dirección de Comunicación Social del Ministerio de Defensa depende la Dirección Conjunta de Comunicación Social del Comando Conjunto de Fuerzas Armadas, la cual tiene como misión proyectar la imagen institucional y entrega lineamientos a cada una de las Fuerzas.

A nivel específico, se encuentra la Dirección de Comunicación Social del Ejército (y de las restantes FFAA), dependiendo de ésta los diferentes Departamentos de Comunicación Social a nivel División de Ejército y Brigada, desde donde se llevan adelante las acciones comunicacionales de manera operativa.

Para llevar adelante la transmisión del mensaje institucional y mantener los niveles de aceptación de la sociedad, la Dirección de Comunicación Social del Ejército (DCSE) cuenta con ciertos medios y herramientas de comunicación social.

Así, emite semanalmente un informativo, similar al Informativo Nuestro Ejército, denominado “Noti Ejército” con una orientación más definida hacia los públicos internos que al externo.

Asimismo, mediante el empleo de herramientas digitales, la DCSE emite en la página web de la Fuerza diferentes piezas informativas, destinadas tanto a los públicos externos como internos, como ser el Boletín informativo “Ráfaga” en forma semanal, el Boletín “Así somos” en forma mensual y la Revista institucional “El Ejército Nacional” también en forma mensual.

En cuanto al empleo de las redes sociales, la Dirección de Comunicación Social del Ejército administra las cuentas institucionales en Facebook, Twitter e Instagram.

Con respecto a la gestión de la comunicación institucional, en los últimos años se ha percibido un cambio en la apertura del Ejército hacia los medios de comunicación, dando mayor libertad de acción a las GGUU para realizar campañas de comunicación institucional, así como también el aumento en la adopción de las nuevas tecnologías de información para proyectar la imagen institucional a la sociedad.

### **3. La imagen y la comunicación social en el Ejército del Perú**

La imagen del Ejército del Perú en general es buena, siendo mayor en el interior del país que en la propia capital, Lima.

Luego de un período de muy bajo nivel de imagen en la sociedad peruana, el Ejército del Perú se encuentra en un lapso de aumento paulatino de su imagen institucional, el cual viene desarrollándose desde hace 10 años.

Esta disminución de la imagen institucional se produjo como consecuencia de un momento de la Fuerza signado por las luchas antisubversivas y desmanejo institucional. Durante 15 años las FFAA del Perú llevaron adelante la lucha contra Sendero Luminoso, período en el cual se produjeron muchos abusos de poder.

Tras este período, la Fuerza se vio envuelta en constantes escándalos de corrupción de los altos mandos y oscuros manejos del Servicio de Inteligencia del Ejército en cuestiones de índole interna, sumado a la Guerra del Alto Cenepa.

A pesar de llevar adelante acciones de excelencia profesional a nivel específico, como fue la Operación “Chavin de Huantar” para la recuperación de la Embajada del Japón en Perú, su imagen no fue revertida, y peor aún, a este período le sobrevino un período de recorte presupuestario, cierre de unidades militares, desprestigio de las FFAA y una consecuente remarcación de la caída de la imagen institucional.

Sin embargo, el empeñamiento de miembros del Ejército en operaciones de protección civil y apoyo a la comunidad lograron romper la tendencia negativa de la imagen institucional. Así, el apoyo ante hechos catastróficos que afectaron severamente a la población, como ser en el terremoto del año 2007 donde el Ejército tuvo un rol muy importante, las acciones militares han fortalecido los lazos con la población de una manera superlativa.

En los últimos años, ha existido una clara decisión a nivel político que permitió revalorizar el papel de las FFAA en el Perú y legitimar su rol ante la sociedad toda.

Durante la gestión del Presidente Ollanta HUMALA (2011-2016) se aumenta el presupuesto de las FFAA y se suben los haberes de sus miembros entre otras acciones, lo que se tradujo en un incremento de la afluencia de postulantes a ingresar a la institución castrense, tanto a institutos de formación como al servicio militar.

En cuanto a la creación y transmisión de la imagen institucional en la sociedad, el Ejército del Perú cuenta con un sistema de comunicación social integrado, a nivel EMGE por la Oficina de Información del Ejército, la que trabaja en forma conjunta con el Departamento de Telecomunicaciones del Ejército. A su vez, a nivel Comando de División y de Brigadas también se encuentran los correspondientes elementos de comunicación social. Todos estos elementos de comunicación social, independientemente del nivel que corresponda, interactúan en forma sistémica, coordinados por la OIE.

La misión de la OIE es la de mantener en todo momento informado al personal militar y sociedad en general de las acciones y operaciones militares a nivel nacional, regional y

provincial, cumpliendo la función de informar sobre las actividades institucionales tanto al público interno como externo.

Entre los medios y herramientas de comunicación empleados por el Ejército para transmitir la imagen institucional se destacan:

- a. Revista Verde Olivo: revista institucional del Ejército.
- b. Revista El Soldado.
- c. Diario El Soldado.
- d. Revista El Combatiente.
- e. Redes sociales: Facebook, Instagram, canal oficial del Ejército en You Tube.
- f. Sitio web Oficial del Ejército del Perú([www.ejercito.mil.pe](http://www.ejercito.mil.pe)): en este sitio se pueden ver las ediciones digitalizadas de las revistas Verde Olivo, El Soldado y El Combatiente, además de Boletines informativos, noticias de interés para la Fuerza, entre otros.

#### **SECCIÓN IV**

#### **CONCLUSIONES PARCIALES**

Antes de comenzar a desarrollar las conclusiones parciales a este Capítulo, se aclara que cuando se habla de “todos los ejércitos de la región”, se hace mención pura y exclusivamente a los ejércitos tomados como muestra para el presente Capítulo.

Teniendo en cuenta la aclaración arriba señalada, la imagen de todos los ejércitos de la región se encuentra entre las más elevadas entre las instituciones públicas o privadas de sus respectivos países, siendo de destacar el caso de los ejércitos de Brasil y Ecuador, donde la imagen es superior al 70% y del 78%, respectivamente.

Asimismo, el apoyo del Nivel Político a las FFAA en general y al Ejército en particular es alto en todos los países tomados como muestra para este trabajo, en contraposición al caso argentino. Ningún ejército de la región tuvo el tipo de relación entre el poder político y la sociedad que tuvo el Ejército Argentino, al menos, en los últimos 20 años.

Por otro lado, el proceso de aumento de imagen positiva más parecido al caso del Ejército Argentino es el del Ejército del Perú, institución que tuvo una salida crítica del proceso de luchas antisubversivas que azotaron el Perú durante la década de los 80 y parte del 90 y que también vio recortado su presupuesto, su estructura y su apoyo socio-político hasta nivel de descrédito superlativos. Sin embargo, desde hace 10 años se encuentra en un proceso de aumento paulatino de su imagen y apoyo tanto político como social.

Todos los ejércitos se han apoyado en la difusión de las acciones de protección civil como catalizador de la imagen institucional, así como también del apoyo en la lucha y prevención del delito en el marco interno. La Pandemia de COVID-19 en todos los casos ha producido un aumento beneficioso de la exposición de la imagen institucional.

En cuanto al Sistema de Comunicación Institucional/Social de los diferentes ejércitos, el caso del Ejército Brasileiro es el que mayor desarrollo, alcance y trascendencia tiene en toda la región. Brasil tiene un SCI (SISCOMSEx) estructurado en forma similar al EA, pero de mayor envergadura, con mayor alcance y preeminencia en el quehacer diario de las actividades de la Fuerza, incluso en la toma de decisiones de los diferentes niveles de la conducción del Ejército Brasileiro.

El caso del Sistema de Comunicación Social del Ejército Ecuatoriano es particular, pues los sistemas de comunicación institucional de las tres FFAA son coordinados y dirigidos a nivel Ministerio de Defensa. A su vez, esto también se da a Nivel Conjunto con la Dirección Conjunta de Comunicación Social de las FFAA. En síntesis, el sistema de comunicación institucional del Ecuador es el único que abarca todos los niveles de comando dentro del SCS, desde el nivel sectorial hasta el nivel GUC, pasando por los niveles conjunto, específico y táctico superior.

Tal vez el caso de mayor centralización en el manejo de la comunicación institucional se da en el Sistema de Comunicación Social del Ejército de Chile, donde el único órgano que genera contenidos es el Departamento Comunicacional del Ejército, planifica, organiza, coordina, dirige y ejecuta las acciones comunicacionales a nivel institucional. El rol de los restantes órganos de comunicación es el de recabar información y retransmitir el mensaje generado por el DCE.

El Sistema de Comunicación Institucional del Ejército Paraguayo es el de menor desarrollo de todos, no disponiendo de medios de comunicación radiales o televisivos propios, a excepción de publicaciones gráficas y la administración de las redes sociales. Por ende, para la transmisión de la imagen institucional se vale de canales televisivos tanto privados como estatales y radios privadas y públicas.

En todos los casos el empleo de las redes sociales ha sido explotado en forma superlativa en los últimos tiempos, tendiendo a tener mayor injerencia en la transmisión de la imagen institucional que, por ejemplo, los medios gráficos y radiales.

En este sentido, el que mayor avance en su empleo muestra es el SISCOMSEx, sin embargo, no es superior al empleo de las redes sociales que realiza el SCI del Ejército Argentino. Por consiguiente, se puede concluir que el ejército que mayor empleo de las redes

sociales realiza en la región es el Ejército Argentino, siendo esto una fortaleza y una oportunidad.

Es menester resaltar en el caso del Ejército Brasileiro, por lo pragmático que resulta, una publicación digital en el sitio web oficial, de estilo Newsletter pero referido a Fake News que involucran al Ejército. Esto es realmente novedoso en la materia ya que permite ser descargado y compartido desde cualquier aplicación móvil, contribuyendo a contrarrestar, con información institucional veraz y oportuna, las noticias tendenciosas, hostiles o que simplemente hayan sido generadas sin dolo pero que afecten a la imagen de la institución.

En el caso del Ejército de Chile, cada Unidad a lo largo del país cuenta con un usuario responsable de cargar noticias de su Unidad en el portal de intranet del Ejército, lo cual les permite tener inmediatez de las noticias, a la vez que contribuye a contar con una nutrida pauta informativa que facilita la gestión comunicacional. El SCI argentino no cuenta todavía con esta herramienta ya que toda la información es elevada por canal técnico desde los diferentes ECI al DCI del Ejército, el que la concentra y genera las diferentes piezas comunicacionales y contenidos a transmitir.

En cuanto al tratamiento y gestión de la comunicación institucional, todos los ejércitos segmentan a la comunicación institucional en públicos interno y externos, demostrando con esto la importancia que tiene la creación de una imagen positiva en la sociedad, pero también crear y mantener una férrea cultura organizacional y un espíritu de cuerpo entre los integrantes de sus Ejércitos, de la familia militar y de las reservas y retirados.

Tanto el Ejército Brasileiro como el Ejército de Chile, consideran a la comunicación institucional y la transmisión de la imagen institucional como un factor preeminente a tener en cuenta en la toma de decisiones en todos los niveles de comando.

Para tener una dimensión de la importancia de la comunicación institucional y de la creación de la imagen positiva del Ejército Brasileiro en la sociedad, basta sólo ver que en la Directriz del JEMGE del EB para el año 2019<sup>11</sup>, de las 4 premisas generales, la primera premisa es el **“fortalecimiento de la imagen del Ejército como Institución del Estado cohesionada e integrada a la sociedad”** (el resto refiere a capacitación y adiestramiento operacional) precisando que “todos los esfuerzos deben ser realizados en el sentido de fortalecer la imagen del EB como una institución del Estado, totalmente integrada a la sociedad de la cual forma parte” y prosigue “para eso, sus cuadros deben estar cada vez más preparados, cohesionados y conscientes de las características de la profesión militar”...

---

<sup>11</sup> DIRETRIZ DO COMANDANTE DO EXÉRCITO ANO 2019, la cual puede consultarse en <http://www.eb.mil.br>.



Con esto queda realmente en claro la importancia que tiene la creación y mantenimiento de la imagen institucional en la sociedad brasilera y la clara transmisión del mensaje hacia todos los integrantes del EB, sin redundar en objetivos o premisas secundarias.

Si comparamos lo especificado precedentemente con respecto a la preeminencia de la imagen de la Fuerza para el EB, en el caso del Ejército Argentino dentro de los objetivos y políticas generales de la Institución plasmados en los Conceptos Institucionales Rectores<sup>12</sup>, el objetivo general referido a creación y mantenimiento de la imagen institucional en la sociedad argentina se encuentra en el 5to lugar de los 10 establecidos, sin embargo, en los objetivos de gestión del JEMGE, de los 8 objetivos de gestión, ninguno incluye algún aspecto relacionado a la creación y mantenimiento de la imagen institucional en la sociedad argentina, pudiéndose inferir un tratamiento marcadamente menos relevante que en el Ejército Brasileiro. Esto realmente constituye una debilidad para la consolidación de la imagen del EA en la sociedad argentina.

Un claro ejemplo de esto, es la cobertura realizada por el EB durante el “Ejercicio Combinado Guaraní 2016” llevado a cabo en el mes de octubre de 2016 en el CIGA Mte Caseros entre los ejércitos de Brasil y Argentina. Comparando la cobertura del SCI del EA, el cual destacó un equipo de cobertura dependiente del DCI munido de un dron, cámaras y algunos suboficiales cumpliendo funciones de cobertura periodística, el EB llevó consigo un equipo de la “Rede Globo” brasilera (una de las redes de televisión más grande del mundo y con más de 180 millones de espectadores diarios en todo Brasil), el cual cubrió absolutamente todo el ejercicio, acompañando a los elementos brasileiros y entrevistando, además, a numerosos soldados argentinos. La transmisión no fue en directo, pero el proceso de elaboración de la noticia y difusión del material no tardó más de 24 hs, cuestión muy dispar con las posibilidades de cobertura del EA.

## **CAPÍTULO IV**

### **LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL**

En el presente capítulo se tratará de establecer diferentes acciones de gestión comunicacional que contribuyan a consolidar la imagen del Ejército en la sociedad y dar así, respuesta al objetivo general del presente TFI.

---

<sup>12</sup> Documento que puede ser consultado en el portal de intranet de la Fuerza “portal.ejercito.mil.ar”.

Inicialmente se abordará brevemente las dimensiones de la gestión comunicacional desde la óptica de Joan Costa relacionándolo a la comunicación institucional en el Ejército Argentino, para posteriormente desarrollar las diferentes acciones necesarias en materia de comunicación institucional, tanto a corto, como a mediano y largo plazo, que contribuyan a consolidar la imagen del Ejército Argentino en la sociedad actual.

## SECCIÓN I

### LA GESTIÓN COMUNICACIONAL Y LAS DIMENSIONES DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

Tal como se ha desarrollado anteriormente en el presente trabajo, la comunicación en una organización no debe considerarse como un ente aislado, actuando en un compartimento estanco y separado de aquellas partes de la organización que intervienen en los procesos productivos de bienes o servicios, o en el caso del Ejército, de aquellos subsistemas que contribuyen al cumplimiento de la misión de la Fuerza, sino que debe ser considerada como un elemento integrante de la organización y que contribuye al logro de los objetivos de la misma.

En este mismo sentido, Joan Costa (2009) en su trabajo ya citado hace referencia a la concepción sistémica de la organización en el que entiende a la misma como un sistema que es autorregulado y que realiza procesos integrados, es decir, que sus partes contribuyen mediante un efecto sinérgico de todos sus componentes. Teniendo en cuenta este concepto holístico, sostiene que es imprescindible tener una cultura de comunicación integradora, donde las estrategias de comunicación acompañen las estrategias globales de la organización (p.144).

Para llevar adelante este proceso, basa la gestión comunicacional en cuatro pilares que le dan sentido a la misma: identidad organizacional, cultura organizacional, comunicación e imagen institucional (pp.130-131). Estos 4 pilares de gestión los relaciona con tres grandes polos de la comunicación.

#### **1. Polos de la comunicación según Costa (pp. 132-133)**

- a. Polo de las relaciones institucionales.** En este polo se albergan las decisiones de más alto nivel y la concepción de las estrategias de identidad y de imagen institucional.
- b. Polo de la comunicación institucional.** Relacionado a las comunicaciones internas de la organización, las cuales considera como aquellas “acciones comunicacionales que parten del núcleo identitario y de la gestión y que son soporte de la imagen”.

**c. Polo de la comunicación de marketing.** Relacionado al plano de las acciones comunicacionales propiamente dichas, donde se alojan las campañas publicitarias y otras de comunicación no publicitaria.

Si bien esta definición de “polos de la comunicación” no es propia de Costa, sino que lo toma de la interpretación que una publicación española del año 2000 realizó de los propios trabajos del mencionado comunicador español<sup>13</sup>, éste los toma como base para definir sus “dimensiones” de la comunicación en las cuales basa la gestión de la comunicación institucional y en las que proyecta la estrategia comunicacional de toda organización, dando lugar así a las dimensiones “*institucional, organizacional y mercadológica*”, respectivamente (p. 166).

Ahora bien, como ya se desarrolló en el capítulo I de este escrito, el Ejército gestiona la comunicación institucional mediante un trabajo comunicacional constante, planificado y direccionado a los diferentes públicos de interés para la Fuerza, desarrollado por el SCI, cuyo ápice es el Departamento de Comunicación Institucional el cual, entre otras funciones, asesora y asiste a la conducción del Ejército en la acción comunicacional de la Institución.

Relacionando esto con lo abordado por Costa, como vimos, en la dimensión institucional de la comunicación se incluyen las decisiones de más alto nivel relacionadas a la comunicación y la concepción de las estrategias de identidad y de imagen institucional, lo que podríamos decir que tiene una relación directa con la comunicación estratégica.

Para el Ejército, la comunicación estratégica consiste en establecer los principales atributos de identidad y luego desarrollar acciones para transmitirlos (Ejército Argentino, 2016, p. 9). En consecuencia, tomar como punto de partida las características esenciales que identifican, individualizan y diferencian a la organización de las restantes para luego llevar al plano de la acción, mediante campañas de comunicación, la transmisión del mensaje institucional tratando de alcanzar los objetivos deseados.

Pero esta definición de comunicación estratégica puede inducirnos a caer en un reduccionismo involuntario, a perder de vista el todo, a no considerar a la comunicación institucional como parte integrante de un sistema mayor.

Por otra parte, en el Manual del Curso de Gestión Estratégica de la Comunicación, UD 4 (2019), establece que la comunicación institucional tiene valor estratégico para el Ejército, ya que contribuye al logro de objetivos y políticas de la Fuerza (p. 6).

---

<sup>13</sup> Revista Control Nro 455, de julio de 2000, referenciada por Joan Costa en su obra “Imagen corporativa en el silo XXI”.

Por ende, toda intención de transmitir un mensaje, tanto sea este orientado al público externo como al interno, debe sustentarse por una estrategia de comunicación, la cual deriva de una decisión del más alto nivel que pasa por reconocer la necesidad de que una Institución, (como en el caso del Ejército) o un producto o servicio (en el caso de una empresa) debe darse a conocer. Pero, ¿qué contar y cómo contarlo?

Todos los tipos de comunicación, tanto interna como externa, requieren de estrategias diferentes, pero deben estar en concordancia, manteniendo coherencia y credibilidad para lograr el cambio de percepción deseado en el segmento del público seleccionado. Asimismo, se debe tener en cuenta que cada acto que la organización realice intencionalmente o no, comunica, es decir, contribuye a crear la imagen que de la Institución tiene el entorno, la sociedad.

Por lo expuesto anteriormente, y en línea con Costa (2009), la comunicación es demasiado importante para el logro de los objetivos estratégicos de la Fuerza como para no gestionarla con un sentido integrador, como para no considerarla como una cuestión estratégica para la Institución. En consecuencia, no sólo se trata de ¿qué contar y cómo contarlo?, sino también, ¿por qué contarlo y para qué contarlo?

Teniendo en cuenta lo antes expuesto, y relacionándolo con la primera definición de comunicación institucional que se mencionara en la Introducción del trabajo, nos daremos cuenta que no sólo debe considerarse como aquellas acciones comunicacionales desarrolladas para transmitir la imagen institucional, tanto hacia el marco externo como al interno, sino que es menester considerar también una dimensión estratégica de la comunicación institucional.

En virtud de lo hasta aquí expuesto pueden establecerse tres dimensiones de la comunicación institucional en las cuales basar la gestión comunicacional de la Fuerza, en correlación con las tres dimensiones de la comunicación señaladas por Costa.

## **2. Dimensiones de gestión de la comunicación institucional**

- a. Dimensión estratégica.** Será aquella que interpreta los objetivos y políticas institucionales, concibe la idea estratégica a comunicar, establece los objetivos comunicacionales, las intenciones y propósitos del mensaje institucional a transmitir en el corto, mediano y largo plazo, la que le da coherencia al proceso comunicacional y lo pone en movimiento, para contribuir a obtener los objetivos institucionales delineados por el nivel superior.
- b. Dimensión operativa.** Operativiza la idea estratégica a comunicar por medio del planeamiento de las acciones comunicacionales, tanto internas como externas. Es el

nexo entre la concepción estratégica de la imagen a proyectar y la ejecución de las acciones.

- c. Dimensión ejecutiva.** Es el plano de la acción. Estará dada por la puesta en práctica de las acciones comunicacionales para transmitir la imagen institucional, tanto hacia el marco externo como al interno, con el fin de contribuir a obtener los objetivos institucionales. Constituye el plano de las campañas de comunicación institucional.

### **3. La relación entre las dimensiones de la comunicación y los niveles del SCI**

Teniendo en cuenta la diferenciación en la gestión de la comunicación institucional y el funcionamiento del SCI descrito en el Capítulo I, cada nivel del Sistema tendrá diferentes *dimensiones* en las cuales desarrollar sus acciones en materia comunicacional. Así, el Departamento de Comunicación Institucional, abarcará las tres dimensiones ya que es el nivel de dirección y capacitación del SCI, siendo el elemento con mayor nivel de responsabilidad en el Ejército en cuanto a comunicación institucional, a la vez que también planifica acciones comunicacionales y las pone en práctica, administra medios y herramientas de comunicación a disposición, coordina y supervisa las acciones de los otros niveles, abarcando acciones de los tres niveles en las tres dimensiones de la comunicación institucional.

A su vez, el nivel 2, podrá abarcar acciones de las dimensiones operativa y de ejecución, donde los ECI de este nivel, por sus posibilidades de conformar equipos de trabajo con especialistas de la comunicación social, tendrán la capacidad de planificar acciones de comunicación institucional y ponerlas en práctica, a la vez que también tendrán la responsabilidad de supervisión inicial de los elementos que le dependan.

Por último, el nivel 3. Este tercer nivel del SCI será, en esencia, de ejecución, salvo casos puntuales como ser Institutos de Formación y Unidades Históricas que abarcan acciones dentro de la dimensiones operativa y ejecutiva.

## **SECCION II**

### **ACCIONES NECESARIAS PARA CONSOLIDAR LA IMAGEN DEL EJÉRCITO ARGENTINO EN LA SOCIEDAD**

En base a lo analizado en los Capítulos precedentes se expondrán en la presente Sección aquellas acciones en materia de comunicación institucional que, desde la óptica del autor, deberían ser desarrolladas por los diferentes niveles del SCI y que abarcan diferentes dimensiones de la comunicación institucional, ya sean tanto estratégicas, como operativas o de ejecución, a corto, mediano o largo plazo.

Asimismo, las acciones en materia de comunicación institucional que se desarrollarán a continuación no son excluyentes del SCI, sino que podrán exceder este nivel y abarcar el nivel de conducción superior de la Fuerza.

Cuando se habla de acciones en materia de comunicación institucional, éstas deben ser entendidas como aquellas medidas a ser adoptadas para contribuir a consolidar la imagen de la Institución en la sociedad, pudiendo ser acciones comunicacionales o no.

**1.** La primera medida a establecer es **definir la Actitud Comunicacional a adoptar** por la Fuerza en el corto plazo y sostenerla tanto a mediano como a largo plazo, pudiendo ser ésta activa, defensiva o pasiva. Es importante definir la actitud comunicacional a adoptar ya que esta deberá guiar el carácter de las decisiones en materia comunicacional y de las acciones comunicacionales a desarrollar.

**a. Actitud Comunicacional Activa.** Significará poseer un carácter proactivo en cuanto a la proyección de la imagen de la institución, tratando siempre de lograr un cambio de percepción en la sociedad para con el Ejército en pos de incrementar, mantener o potenciar la imagen institucional tanto en la comunidad en general como en el sector político, no sólo para contribuir a alcanzar los objetivos de la institución, sino también para disminuir la incidencia de información tendenciosa o desfavorable para la Institución.

De más está decir que la Actitud Comunicacional indicada para proyectar la imagen de la Fuerza en la sociedad es la Actitud comunicacional Activa.

**b. Actitud Comunicacional Defensiva.** Este tipo de actitud significará poseer un carácter reactivo ante las agresiones del entorno, sin tratar de modificar la percepción que de la Institución poseen los públicos de interés, sino que sólo se trata de minimizar los efectos nocivos para la imagen institucional de hechos, sucesos o acciones comunicacionales tendenciosas. Este tipo de actitud comunicacional no es recomendada, pues implica la pérdida de iniciativa en la proyección de la imagen institucional, llevando a implementar constantemente una comunicación de crisis.

**c. Actitud Comunicacional Pasiva.** Considero a esta actitud como la más nociva de las actitudes comunicacionales. Esta actitud comunicacional significará, lisa y llanamente, mantener una actitud de “*no comunicación*”, de mantenerse al margen de los acontecimientos sin tener políticas claras y definidas sobre el tratamiento de la comunicación institucional y de la proyección de la imagen institucional. Situaciones como esta ya han sido descritas en el Capítulo II al momento de analizar el factor político. Con respecto a esta actitud comunicacional, cabe mencionar uno de los

axiomas de la comunicación de Watzlawick<sup>14</sup>, citados por el Manual de Gestión Estratégica de la Comunicación en la UD 1 (2019), que “no se puede no comunicar” ya que la comunicación equivale a conducta, y como siempre estamos exhibiendo algún tipo de conducta, siempre estamos comunicando (p. 6).

- d. Ritmo.** Un concepto asociado al de Actitud Comunicacional, considero, es el del ritmo. Este consiste en administrar la intensidad de la exposición y de las acciones comunicacionales, llevando adelante con sumo cuidado y prudencia el esfuerzo comunicacional de todo el SCI. En este sentido, debe procurarse un equilibrio entre la necesidad de proyectar la imagen institucional a la sociedad y la percepción que de esas acciones comunicacionales tienen los sectores políticos y, a decir de Podestá (2015), “evitar que se pretende extender la influencia más allá de la organización” (p. 15).

## 2. Acciones a corto plazo

- a. Potenciación del empleo de redes sociales.** Como se ha dicho ya en el Capítulo I, las redes sociales constituyen hoy el mayor medio de comunicación a ser explotado por el SCI para llegar a los diferentes públicos, siendo esto una fortaleza organizacional a aprovechar.

El Ejército dispone de una serie de herramientas digitales que le posibilitan llegar a todos los sectores de la sociedad, siendo esto más notorio entre los adolescentes, jóvenes y profesionales.

En tiempos de restricciones presupuestarias y futuros de incertidumbre, la relación costo-beneficio del empleo de los medios digitales es superior a la del empleo de los medios gráficos y audiovisuales.

Esto es algo que se repite en los ejércitos de la región, los cuales el empleo de las redes sociales ha sido explotado en forma superlativa en los últimos tiempos con preeminencia por sobre el resto de los medios de comunicación.

En este sentido, el SCI tiene la posibilidad de contar con una herramienta al alcance de la mano para poder potenciar la proyección de la imagen institucional a los públicos de interés, mediante la implementación de herramientas digitales, como ser una nueva página web o la multiplicación del empleo del newsletter.

En relación a esto, considero que el newsletter “Ejército Argentino” es una de las mejores innovaciones en materia de comunicación institucional en los últimos tiempos, sin embargo, soy de opinión que debería tener mayor accesibilidad para los públicos

---

<sup>14</sup> Paul Watzlawick (1921-2007): filósofo austro-estadounidense, uno de los principales autores de la Teoría de la Comunicación Humana y quien conceptualizó los 5 axiomas de la comunicación.

externos. Esto podría lograrse si el newsletter se encontrara en la página [www.argentina.gob.ar](http://www.argentina.gob.ar).

Otro aspecto a seguir potenciando es la emisión del programa “Nuestro Ejército” en la red social You Tube, ya que tiene mayor alcance que la emisión televisiva de los días sábado en la TV Pública.

**b. Newsletters “Fake News”.** Como se resaltó en el Capítulo III, el Ejército Brasileiro dispone de una publicación digital en el sitio web oficial referida a Fake News que involucran a la institución. Implementar este tipo de publicación digital en el portal de intranet podría llegar a ser sumamente útil para contrarrestar noticias falsas, tendenciosas o que simplemente hayan sido generadas sin dolo pero que afectan a la imagen de la institución.

**c. Adecuación del portal de intranet/página web.** Si bien está en estudio en el DCI este aspecto, la implementación de una cuenta de usuario para todos los ECI del SCI, a similitud del Ejército Chileno, permitirá tener mayor velocidad para la carga de información desde los ECI, mayor participación de las Unidades más alejadas, inmediatez en la difusión de las noticias y posibilita contar con mayor flujo de información desde los menores niveles hacia el ápice del SCI para facilitar la gestión comunicacional.

Esta acción implica adecuar las medidas de supervisión por parte del DCI para minimizar la vulneración de medidas de seguridad y la publicación de imágenes e información que puedan afectar la imagen de la Fuerza.

**d. Redireccionamiento de medios gráficos.** Actualmente existen en circulación diversos medios gráficos con mayor o menor alcance y tirada unos que otros y que están orientados más a los públicos interno que a los externos. El caso más notorio es el **del Periódico del Soldado**, el cual tiene una tirada mensual de 50.000 ejemplares y está en circulación desde 1995, con una labor más que aceptable en el marco de la comunicación interna en pos de transmitir el pensamiento institucional, así como todo otro tipo de información de interés para la Fuerza.

Sin embargo, actualmente no tiene mucha difusión entre el público interno por diversos motivos. A pesar de ello, considero que es una muy buena herramienta para proyectar la imagen y pensamiento institucional en los públicos externos, manteniendo el mismo formato y sin valor de venta, pudiendo ser distribuido en forma gratuita por las Unidades Militares a escuelas públicas, ONG(s), entes municipales o simplemente a puestos de venta de diarios y revistas, para maximizar las opciones de proyección de la



imagen institucional en la sociedad. Como cierre a este punto, considero que es de mayor utilidad tener el Periódico del Soldado circulando en forma impresa en el medio civil que apilándose en estanterías de las distintas Unidades sin que nadie las lea.

- e. Acciones de Responsabilidad Social.** La responsabilidad social en una organización presupone que, aparte del cumplimiento de los objetivos propios de la organización, ésta también tiene ciertas obligaciones para con la comunidad, orientadas hacia el beneficio social. En el caso de una empresa, aparte de tener como objetivo el de generar utilidades, mediante las acciones de responsabilidad social busca proyectar una imagen políticamente correcta hacia la sociedad, en particular de aquellas comunidades donde desarrollan sus actividades (Chiavenato, 2009).

Esto no es ninguna novedad para el Ejército Argentino, ya que la contribución al logro del bienestar general de la población es tenida en cuenta tanto en el Objetivo Institucional del Ejército como en los atributos de identidad para proyectar la imagen de la institución, así como también el desarrollo de las operaciones de Protección Civil o en las acciones comunicacionales a desarrollar, como ser padrinazgos y otras acciones comunicacionales dirigidas a la comunidad en general. Asimismo, como se ha visto durante el desarrollo del Capítulo II, todos los ejércitos de la región se valen de la difusión de las acciones de apoyo a la comunidad para proyectar su imagen en la sociedad y ha sido un pilar para mantener los altos índices de aceptación de las respectivas instituciones en sus países.

En el escenario actual, la proyección de la imagen del Ejército Argentino estuvo potenciada pura y exclusivamente por el impulso que la visibilización de las actividades de apoyo a la comunidad en tiempos de pandemia dieron a las acciones de la Fuerza, con los resultados ya descriptos en el presente trabajo de investigación. Sin embargo, esto también representa un desafío post pandemia. La respuesta es maximizar la difusión de las acciones de responsabilidad social de los elementos de la Fuerza, sin limitarse a difundir solamente las actividades de apoyo a la comunidad o las operaciones de protección civil en caso de emergencia o catástrofe natural. Esto supone un tratamiento proactivo en cuanto a las acciones de responsabilidad social de los distintos Elementos en virtud de mostrar empatía con las comunidades del entorno inmediato y a las cuales nos debemos. Un ejemplo de esto es desarrollar, como acción de responsabilidad social ordenada, la ejecución de actividades de apoyo a la comunidad durante las salidas al terreno de las Unidades, por medio de la cual se pueda destacar un pequeño grupo de hombres y mujeres de la Fuerza en actividades tales

como pintar una Escuela Rural o una Sala Asistencial, llevar alimentos o abrigos a pequeños parajes que se encuentren en el sector de las ejercitaciones, arreglar un tramo de camino que permita la circulación normal entre las comunidades rurales, realizar acciones de apoyo a la comunidad que para el elemento no signifiquen grandes erogaciones ni esfuerzo de personal pero que para las comunidades represente una mejora considerable.

Sin embargo, esto no sirve de nada para el esfuerzo comunicacional de la Fuerza si no es difundido rápida y ampliamente, tanto en la comunidad del entorno inmediato como a los grandes centros urbanos formadores de opinión. Se debe buscar la manera de transmitir la información de la forma más rápida posible al Departamento Comunicación Institucional para que sea supervisada y difundida por medio de los medios y herramientas de comunicación institucional gestionadas por el DCI, el estímulo debe ser inmediato y sostenido. Una solución para la transmisión oportuna de la información recolectada por los ECI es la descrita en c. Adecuación del portal de intranet/página web.

### **3. Acciones a mediano plazo**

**a. Capacitación de los miembros de los ECI.** Como ya se expusiera en el Capítulo I, la capacitación de los miembros del SCI llevada adelante por el Departamento Comunicación Institucional contribuye a incrementar las competencias profesionales en materia comunicacional de los integrantes de los diferentes ECI, principalmente en el nivel 3 que no cuentan con las posibilidades de disponer de profesionales como en el nivel 1 y en menor medida el nivel 2.

Si bien esto representa una fortaleza para el SCI, sólo permite en cierto grado dar solución a la falta de profesionales de la comunicación social en el ámbito del Ejército, pues las políticas lógicas de rotación de personal impiden optimizar el empleo de los recursos humanos capacitados por el DCI y, como ya se dijo, el no disponer de profesionales en comunicación social, ya sea de nivel universitario como terciario, constituye una real debilidad para la organización.

Esto no es nada nuevo, ya Keller, Cuello y Tabbia (2004) mencionaron esta falencia en su TFL ya citada en la introducción de este trabajo, con su pertinente propuesta de formar profesionales en comunicación social a potenciales Oficiales de Comunicación Institucional (p. 163). Sin embargo, todavía no ha sido posible llevarlo a la práctica.

Una solución es reiterar la propuesta de Keller y otros; el de formar profesionales de la comunicación social en el propio ámbito de la ESG, mediante el dictado de un

**Posgrado en Comunicación Institucional**, donde los futuros 2dos Jefes de Unidad, y por ende responsables de los ECI de nivel 3, y cualquier otro miembro de la Fuerza sin distinción de jerarquía, pueda ser capacitado con las competencias adecuadas para desempeñar una función dentro del SCI y de la gestión de la comunicación institucional.

- b. Medición del cumplimiento de objetivos de las campañas de comunicación.** Las características que debe poseer un objetivo a la hora de ser establecido son: ser concreto, obtenible, fácilmente identificable y “mensurable”. Por ende, de nada sirve asignar recursos humanos, materiales, financieros y tiempo a una acción sobre la cual no se va a poder establecer jamás si el objetivo se alcanzó o no.

La falta de presupuesto para llevar adelante la medición de los resultados de las acciones de comunicación externa significa una de las mayores debilidades del SCI. Es preciso asignar los recursos necesarios para la medición de los resultados de la comunicación institucional externa al menos en el mediano plazo, para poder tener elementos de juicio para mantener o corregir el rumbo de las estrategias de comunicación institucional. El feedback del SCI es vital para el proceso de comunicación.

- c. Red de comunicadores externos.** Tal como se expresó anteriormente en el presente escrito, la transmisión de una imagen positiva a la sociedad, en gran medida, se sustenta en una adecuada y fluida relación con los medios de comunicación.

Por otro lado, algunas de las debilidades que posee el SCI son la falta de profesionales de la comunicación, fundamentalmente en los niveles más bajos, la falta de la cantidad adecuada de personal en el Departamento Comunicación Institucional para desplegar en coberturas periodísticas y, principalmente, la restricción presupuestaria habitual.

Una medida a tomar, considero, es **conformar una red de comunicadores externos de interés para la Fuerza a lo largo del territorio nacional**, que esté en capacidad de cubrir las actividades del Ejército y que sean difundidas a la brevedad en sus MCS, principalmente aquellas actividades operacionales o de apoyo a la comunidad, en lugares u oportunidades en las que el DCI no pueda destacar equipos de cobertura. Con esto se lograría ampliar la capacidad de cobertura, se ganaría en calidad del personal que está cubriendo los hechos, en inmediatez en la transmisión del estímulo a los públicos externos a la vez que se evita emplear los equipos propios del DCI, pudiendo empeñarlos en acciones comunicacionales puntuales y de mayor interés para la Fuerza.

Para lograr mayor eficiencia de empleo, esta red debería ser coordinada por el DCI, a los fines de evitar dispersión de esfuerzos y de pérdidas de tiempo y recursos.

La fluida relación con los medios de comunicación es menester mantenerla y acrecentarla en el tiempo ya que ejercen una influencia directa en la formación de opinión pública. Por ello, mantener una relación de entendimiento con los medios locales es una cuestión que debe orientar el trabajo de todos los niveles del SCI.

- d. Creación de la marca Ejército Argentino.** Identidad institucional y marca van de la mano, pues la marca gráfica identifica todo aquello que fue producido por una determinada empresa, a la vez que ésta busca transmitir su identidad en aquella al punto de generar un relacionamiento directo de ambas por parte del consumidor (Costa, 2009).



Figura 6. Isologotipo “Ejército Argentino”.

Fuente: Manual de Identidad Visual del Ejército Argentino.

En el mismo sentido, el isologotipo del Ejército podría ser tomado como **punto de partida para la marca “Ejército Argentino”**, sin embargo, este aspecto debe ser analizado y desarrollado por especialistas en la materia, siempre teniendo presente que ese simple, sencillo pero atractivo signo debe generar en los públicos una relación de identificación instantánea con la Institución y contribuir a imponer la imagen institucional como valor estratégico. Un caso loable es la imposición de la marca ARMY del Ejército de los Estados Unidos de Norteamérica, cuasi omnipresente en nuestro día a día.

#### 4. Acciones a largo plazo

- a. Implementación de una estrategia de comunicación a largo plazo.** Si bien hay sobradas definiciones sobre estrategia, la diversidad de enfoques que cada autor o pensador le ha conferido a través del tiempo, hace que sea muy difícil hallar una definición taxativa del término.

Para este trabajo, se tendrá en cuenta la definición de estrategia de comunicación que realizaron Keller, Cuello y Tabbia (2004) en el trabajo ya citado, en el que definen a la estrategia de comunicación como:

(...) modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones para el óptimo y eficiente empleo de los recursos disponibles buscando hacer común una idea, una situación o una intención en oportunidad, donde el responsable primario de esta área es la figura y asesor oportuno para que el decisor adopte una resolución pertinente y efectiva de acuerdo al contexto y contingencia en la que se encuentra la institución. (p.43).

Joan Costa no menciona taxativamente el término estrategia de comunicación, pero hace mención al “método” denominado “modelo de Imagen corporativa”. En su obra ya citada desarrolla lo que da a llamar como una herramienta de gestión estratégica de la comunicación, que consta de diez pasos, **la cual considero válida para gestionar eficientemente en la dimensión estratégica de la comunicación institucional la imagen de la Fuerza**

Pone de relieve la necesidad de gestionar simultáneamente la organización y la comunicación, o lo que da en llamar “la acción productiva y la acción comunicativa” para hacer frente a un problema frecuente: el de las contradicciones entre la identidad objetiva, lo que realmente es la organización, con la imagen subjetiva que, inconscientemente, a veces la organización induce a fomentar entre los clientes y la opinión pública.

Si bien no es objeto del presente trabajo desarrollar una estrategia de comunicación institucional, es preciso marcar los puntos más importantes del método propuesto por Costa para tener una dimensión aproximada sobre su desarrollo e implementación.

**1) Pasos de la estrategia de implementación y gestión de la imagen institucional** (pp. 143-238).

A partir de un diagnóstico organizacional, plantea diez pasos para desarrollar la imagen futura de la organización, la cual tiene por objeto final contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

Los diez pasos propuestos por Costa en su modelo de gestión de la imagen de la organización, podríamos decir que están divididos en dos niveles. El primero de los niveles está referido a la gestión en la dimensión estratégica de la comunicación y abarca los puntos **b)**, **c)** y **d)**. El segundo nivel está referido a las dimensiones

operativa y ejecutiva de la comunicación institucional, al desarrollo y puesta en ejecución de la estrategia de comunicación en sí y abarca los puntos desde e) a k).

**a) *Paso Previo.*** El paso previo que propone antes de comenzar a desarrollar el modelo de implementación y gestión de la imagen de la organización, es lo que él denomina Auditoría Estratégica Global, que no es otra cosa que un diagnóstico organizacional. Esta auditoría consiste en formular una extensa serie de interrogantes con el objeto de apreciar no sólo la imagen que el público tiene en ese momento sino también por qué el público tiene esa imagen de la organización.

**b) *Integración de los vectores estratégicos de la gestión de la imagen.*** Estos vectores estratégicos son los lineamientos trazados en el plan estratégicos de la organización y la imagen institucional a ser instalada en el público, en la sociedad. Esta integración supone una relación de asociación entre los objetivos estratégicos impuestos por las más altas instancias de la organización y los condicionantes que presenta el entorno. En este paso, el responsable máximo del área de comunicaciones debe interactuar desde sus inicios en el desarrollo del plan estratégico de la organización.

**c) *Establecimiento del dispositivo operacional.*** En este paso debe desarrollarse la estructura necesaria para la planificación, dirección y control de las estrategias de comunicación, propiamente dichas.

En este paso de la gestión estratégica de la comunicación es donde debe establecerse claramente la estructura del órgano que llevará adelante el planeamiento de la estrategia de comunicación y su interrelación con las áreas de interés para la gestión estratégica de la comunicación.

**d) *Formulación de los objetivos.*** Al finalizar este paso, deberán quedar claramente plasmados todos los objetivos que serán de relevancia para el desarrollo de la futura estrategia de comunicación.

La importancia de este paso radica en poner sobre la mesa de trabajo todos los objetivos a alcanzar partiendo por el objetivo estratégico de la organización, el cual ya debe haber sido identificado en el diagnóstico organizacional inicial, para proseguir con los detalles de los diferentes objetivos a alcanzar par cada área en particular, incluidos los de comunicación.

Estos objetivos particulares deberán siempre estar orientados a contribuir a alcanzar el objetivo estratégico de la organización, dando así una idea cabal

del esfuerzo sinérgico de todas los componentes en la consecución del objetivo global.

- e) *Elaboración de la estrategia de comunicación.* Es en este paso donde el responsable de comunicación de la organización, junto al resto de los integrantes del equipo de trabajo del área, comienzan a desarrollar la estrategia de comunicación en sí. Para ello, deberán transformar los objetivos formulados en el punto anterior y plasmarlos en lo que Costa da en llamar “plan estratégico de comunicación integral” (p. 234).

El objetivo de la estrategia de comunicación a desarrollar deberá estar formulado en base al objetivo estratégico de la organización y en los objetivos particulares establecidos en el punto 3. del modelo de gestión de imagen.

Cobran real importancia, a partir de aquí, los atributos de identidad que identifican, individualizan y diferencian a la organización de las restantes y que surgieran en base a los valores y cultura organizacional. Estos atributos de identidad serán esenciales para transmitir la imagen institucional.

No desarrolla en este punto el método particular de elaboración de la estrategia de comunicación. Costa deja libertad de acción a los responsables de desarrollar la estrategia para que empleen la que más se adapte a las necesidades de la organización. Lo que sí queda claro es que **en este paso es donde queda plasmada la operativización de la gestión estratégica de la comunicación.**

- f) *Logística.* Queda claro que en este paso no hace referencia a otra cosa que la presupuestación y asignación de recursos financieros a las diferentes acciones comunicacionales a desarrollar. La importancia de este punto radica en tener presente que los recursos financieros de las organizaciones no son ilimitados lo que lleva a una presupuestación financiera exhaustiva.

Para el caso de una institución como el Ejército Argentino, este aspecto es crítico y es aquí donde podrían llegar a aparecer los principales inconvenientes para llevar adelante la operativización de la comunicación estratégica. Debe tenerse en cuenta que los costos de una campaña de comunicación no sólo incluyen a los propios del SCI, sino que los mayores costos estarán en el valor del espacio publicitario de los diferentes MCS televisivos, radiales, gráficos y digitales, encuestas de opinión, estudios de segmentos y mercados, etc.

Por ello, es de suma importancia que se desarrollen todas las acciones de comunicación tendientes a alcanzar el mayor grado de eficiencia posible en el empleo de los recursos financieros puestos a disposición. Cabría entonces preguntarse si, para el caso del Ejército Argentino, este punto no debería formar parte de la gestión estratégica de la comunicación y no de la operativización de la misma.

- g) *Confección del material según la segmentación del público.*** En este paso, Costa indica que se terminan de desarrollar las acciones de comunicación institucional, poniéndose en marcha de manera inicial según sea en el marco externo o interno a la organización.

En sí, es el paso donde se planifican las campañas de comunicación institucional, según la segmentación de los públicos internos y externos.

- h) *Comprobaciones.*** En este paso, el autor no hace referencia a las encuestas de opinión, de satisfacción o informes de volúmenes de venta de determinado producto para medir los resultados de la estrategia de comunicación implementada, sino que es un testeo previo a la implementación definitiva de la estrategia de comunicación. Este paso servirá para observar los resultados iniciales y comprobar en qué medida son percibidos e interpretados los mensajes.

- i) *Implantación del modelo de imagen y del plan de comunicación.*** Aquí es donde se llevará a cabo la implementación de la estrategia de comunicación, donde se pasa de la planificación a la acción por medio de la puesta en marcha de las diferentes acciones comunicacionales, tanto en el marco interno como en el externo, es donde se materializa la dimensión ejecutiva de la gestión de la comunicación.

- j) *Medición de la evolución.*** La medición de los resultados de las diferentes acciones comunicacionales deberá darse en los tiempos establecidos previamente en la planificación, teniendo en cuenta las necesidades de la organización y el propio modelo de imagen y mensaje a transmitir. Costa indica que para cada estrategia de comunicación deben diseñarse los instrumentos de medición que mejor se adapten a las necesidades antes descriptas. Es en este paso donde verán la luz las encuestas de opinión, de satisfacción, informes de ventas, etc.



**k) Retroalimentación.** Este paso es crucial. A través de la retroalimentación, los datos arrojados por las investigaciones mencionadas en el paso anterior permitirán corroborar el avance de lo planificado y determinar en qué medida se corresponde con lo estipulado y en qué medida deben realizarse correcciones y ajustes para alcanzar los objetivos particulares y los globales (p.238).

La importancia de este feedback radica en que será el indicador de la eficiencia de las acciones desarrolladas, tanto a corto como a largo plazo. Debemos tener en cuenta que sin la debida retroalimentación que nos permita vislumbrar a ciencia cierta la eficiencia de las acciones comunicacionales, tanto internas como externas, sea cual sea la estrategia de comunicación adoptada, jamás se podrán alcanzar los objetivos particulares de comunicación y mucho menos contribuir de manera plena a la consecución de los objetivos estratégicos de la Institución.

### **SECCIÓN III**

#### **CONCLUSIONES PARCIALES**

La comunicación institucional es de vital importancia para el logro del objetivo institucional del Ejército y en pos de ello el SCI gestiona la comunicación mediante un trabajo constante, planificado y direccionado a los diferentes públicos de interés.

Asimismo, es de suma importancia entender que la comunicación institucional es sumamente relevante para el logro de los objetivos estratégicos de la Fuerza como para no gestionarla con un sentido integrador, como para no considerarla como una cuestión estratégica. En virtud de ello debe adoptarse una actitud comunicacional clara y definida que guíe el carácter de las acciones comunicacionales a desarrollar por los tres niveles del SCI en las diferentes dimensiones de la comunicación institucional.

Estas acciones a desarrollar por los diferentes niveles del SCI, deben tender, en el corto plazo, a consolidar el incremento sustancial de la imagen del Ejército en la sociedad argentina dado en el último tiempo, así como también potenciarla en el mediano y largo plazo.

Estas acciones descritas en la sección precedente representan un esfuerzo sinérgico y coordinado de todo el SCI, pero también requieren estar acompañadas por una clara actitud comunicacional activa por parte del más alto nivel de conducción específica de la Fuerza, así

como también del convencimiento de cada hombre y mujer que integra el Ejército Argentino sobre su importancia para la proyección de la imagen institucional en el marco externo.

Sólo así podrá consolidarse esta situación realmente inesperada para la Institución, la cual significa encontrarse actualmente con un nivel de aceptación por parte del pueblo argentino como nunca antes se había dado, al menos, en los últimos 50 años.

## CONCLUSIONES FINALES

Como se ha descrito en los Capítulos precedentes, la imagen del Ejército Argentino ha sufrido variaciones a lo largo de los últimos casi 40 años, desde una devaluada imagen al momento de la salida del Gobierno Militar en el año 1983 hasta los valores actuales cercanos al 70%.

Se puede agregar también que, a lo largo del período histórico analizado, la República Argentina ha transcurrido por 2 grandes períodos de crisis institucional (1989/90 y 2001/2002) donde la imagen de casi todas las instituciones públicas fue desaprobada por la sociedad.

Actualmente, la situación política, social y económica presenta rasgos similares a la del 2001/2002, sin embargo, en esta oportunidad la realidad de la imagen institucional de la Fuerza en la sociedad argentina es diametralmente opuesta: mientras la imagen de la institución en aquel momento se encontraba devaluada y se cuestionaba la importancia de las FFAA en el quehacer nacional, hoy la Institución se encuentra en una posición de estima en la sociedad en general, por encima de la mayoría de las instituciones públicas. Esto constituye una real oportunidad a ser explotada, posicionando al Ejército en un nivel de imagen positiva como nunca antes se haya tenido registro, marcando un hito en la proyección de la imagen institucional.

Esto no fue consecuencia de una decisión estratégica institucional, sino de la complejidad e impredecibilidad del entorno en el cual la Institución se encuentra inmersa, tal es así que al a inicios del año 2020 la imagen del Ejército Argentino en la sociedad se debatía en poder sostener un magro 40% de aceptación general, pero a partir del mes de marzo de ese mismo año las FFAA en su conjunto, y el Ejército con mayor preeminencia, se vieron abocados al apoyo del esfuerzo nacional por paliar las consecuencias de la pandemia del virus COVID-19. Esa visibilización de las acciones de los hombre y mujeres del Ejército ocasionó que en pocas semanas se incrementara la imagen positiva de un 39,1% a un 66,3 %.

Una consecuencia directa del aumento de la imagen fue que, por primera vez en muchos años, sino la primera, un canal de TV incluyó imágenes de soldados del Ejército en un spot institucional de cierre de transmisión<sup>15</sup> y la primera vez que la imagen del Ejército se emplea positivamente como medio de publicidad política por diferentes actores del sector político a nivel nacional.

Esto, que pudiera asemejarse a una “victoria” institucional, en realidad significa un desafío, desafío que implica poseer una capacidad de adaptación del SCI a las condiciones cambiantes del entorno y disponer de la flexibilidad suficiente para realizar los cambios necesarios en pos de explotar la oportunidad que se ha presentado.

Sin embargo, quizás el mayor desafío sea lograr un equilibrio entre la imagen real y tangible del Ejército (lo que somos) y la imagen mental que perdura en el imaginario colectivo. En este sentido, los esfuerzos comunicacionales de todo el Sistema de Comunicación Institucional deberán tender a lograr un equilibrio entre la imagen real de la Institución proyectada a la sociedad mediante las diferentes acciones comunicacionales y la imagen que la sociedad argentina percibe, aquella que se instala en el imaginario colectivo, pues en última medida lo que interesa especialmente en el proceso comunicacional es cómo es percibido el mensaje que se quiere transmitir.

Lograr y mantener una imagen positiva en la sociedad le podrá permitir al Ejército ocupar un espacio de preponderancia en el imaginario colectivo, le facilitará la diferenciación de la organización de otras entidades, le permitirá prevenir y/o disminuir la incidencia de situaciones de crisis, podrá redundar en una mejora tanto cuantitativa como cualitativa de la afluencia de miembros de la sociedad en general que pretendan formar parte de la institución, como así también conseguir mejores recursos tanto presupuestarios como materiales.

Esta interacción con la sociedad torna indispensable establecer una comunicación fluida con ella, que abarque los aspectos esenciales que la Fuerza cree imprescindibles transmitir para legitimar el rol del Ejército como institución fundamental de la Patria, a la vez de posicionarse definitivamente en un lugar de estima en la sociedad.

Por otro lado, si bien son dispares las capacidades, el desarrollo y el alcance en materia comunicacional entre los distintos niveles del Sistema de Comunicación Institucional, debe entenderse que el trabajo de cada uno de ellos, incluso el de aquellos Equipos de Comunicación Institucional menos desarrollados, es fundamental para la consolidación de la imagen positiva de la organización. En este sentido, la posibilidad de llevar adelante estudios

---

<sup>15</sup> Spot de cierre de transmisión de la TV PÚBLICA.

posteriores que permitan determinar la factibilidad de implementar un posgrado en comunicación institucional en el ámbito de la ESG, cobra real dimensión.

Más allá de lo expresado hasta el momento, cabe recalcar que la consolidación de la imagen institucional en la sociedad no es solo un esfuerzo de los diferentes elementos del Sistema de Comunicación Institucional, sino que debe ser entendido también como un esfuerzo sinérgico de todos los integrantes de la Fuerza en todos los niveles, tendiente a consolidar la imagen positiva en el corto plazo, reforzar y potenciar la imagen en el mediano plazo y contribuir a obtener los objetivos institucionales en el largo plazo.

De igual manera, el considerar a la comunicación y la transmisión de la imagen institucional como factores a tener en cuenta en la toma de decisiones en todos los niveles de comando redundará en beneficios para la Institución. En virtud de ello, es menester entender que la comunicación institucional es relevante para el logro de los objetivos institucionales de la Fuerza y que debe ser considerada como una cuestión estratégica, revistiendo vital importancia la planificación, coordinación y dirección del trabajo comunicacional por parte del Departamento Comunicación Institucional.

De esta manera, para contribuir a consolidar la imagen del Ejército Argentino en la sociedad es necesario comprender definitivamente la importancia de la comunicación institucional en la Fuerza, con el objeto de adoptar políticas con una clara y definida actitud comunicacional activa en todos los niveles que guíen el carácter de las acciones comunicacionales a desarrollar por los tres niveles del SCI, tanto en el corto, como en el mediano y largo plazo.

A su vez, lo expresado anteriormente implica desarrollar una estrategia de imposición de la imagen que sea integral (interna y externa), con una actitud comunicacional activa, integradora entre los diferentes ámbitos de la Fuerza, multimodal (medios audiovisuales, gráficos y digitales) y sostenida en el tiempo a largo plazo.

Asimismo, tal cual como se expuso en el Capítulo 1, el potenciar la comunicación interna y la acción de mando redundarán en consolidar en los hombres y mujeres del Ejército la conciencia de que cada uno es vector de la imagen institucional en la sociedad, no sólo con su apariencia personal sino también con su manera de proceder y de ser ante la comunidad. Cada miembro debe estar convencido de que es un agente de comunicación institucional, pues resultará difícil comunicar algo en lo que no se cree y no se está convencido.

Las acciones comunicacionales requieren estar acompañadas por una clara actitud comunicacional, así como también del convencimiento de cada hombre y mujer que integra el Ejército Argentino sobre su importancia para la proyección de la imagen institucional en la

sociedad argentina. Sólo así podrá aprovecharse esta oportunidad para la Institución, la cual significa encontrarse actualmente con un nivel de aceptación por parte del pueblo argentino como nunca antes se había dado.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Arnold, M. y Osorio, F. (1998). Introducción a los conceptos básicos de la Teoría General de los Sistemas. *Cinta de Moebio*, (3), 40-49. Recuperado de <http://www.moebio.uchile.cl/>.
- Badaró, M. (2012). Memorias en el Ejército Argentino: fragmentos de un relato abierto. *Nuevo Mundo Mundos Nuevos* (en línea). doi.org/10.4000/nuevomundo.63455.
- Badaró, M. (2018). El Ejército Argentino actual: una elite sin poder. *Voces en el Fénix* (73), 62-67. Recuperado de: <https://www.vocesenelfenix.com/>.
- Camponovo, D. (2013). *Acciones y campañas que realiza el Ejército Argentino para mantener y mejorar la imagen institucional en la actualidad*, (Trabajo Final de Licenciatura en Estrategia y Organización). Escuela Superior de Guerra, IESE, Buenos Aires, Argentina.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional - La dinámica del éxito en las organizaciones, 2da Edición*. México (DF), México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Cornut, H. (2018). *Pensamiento militar en el Ejército Argentino 1920-1930: la profesionalización: causas y consecuencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Argentinidad.
- Costa, J. (2009). *Imagen Corporativa en el Siglo XXI. 2da Edición*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía Ediciones.
- Dapelo, S. (2020). Alberto Fernández: "Hoy ya todos nuestros oficiales han salido de la democracia". *La Nación*. Recuperado el 21 de febrero de 2020, de <https://www.lanacion.com.ar/>.
- Divincenzo, A. (2017). El Ejército Argentino en la historia del Siglo XX. Nuevos abordajes en torno a un viejo actor. *Páginas - Revista Digital de la Escuela de Historia*, 9, (19). Recuperado de: <https://revistapaginas.unr.edu.ar/>.
- Ejército Argentino. (1998). *Organización y Funcionamiento de los Estados Mayores. (ROD 71-01-I)*. Buenos Aires, Argentina: Autor.
- Ejército Argentino. (2001). *Servicio Interno y en Guarnición. (RFP-70-01)*. Buenos Aires, Argentina: Autor.
- Ejército Argentino. (2016). *Manual Práctico de Comunicación Institucional*. Buenos Aires, Argentina: Autor.

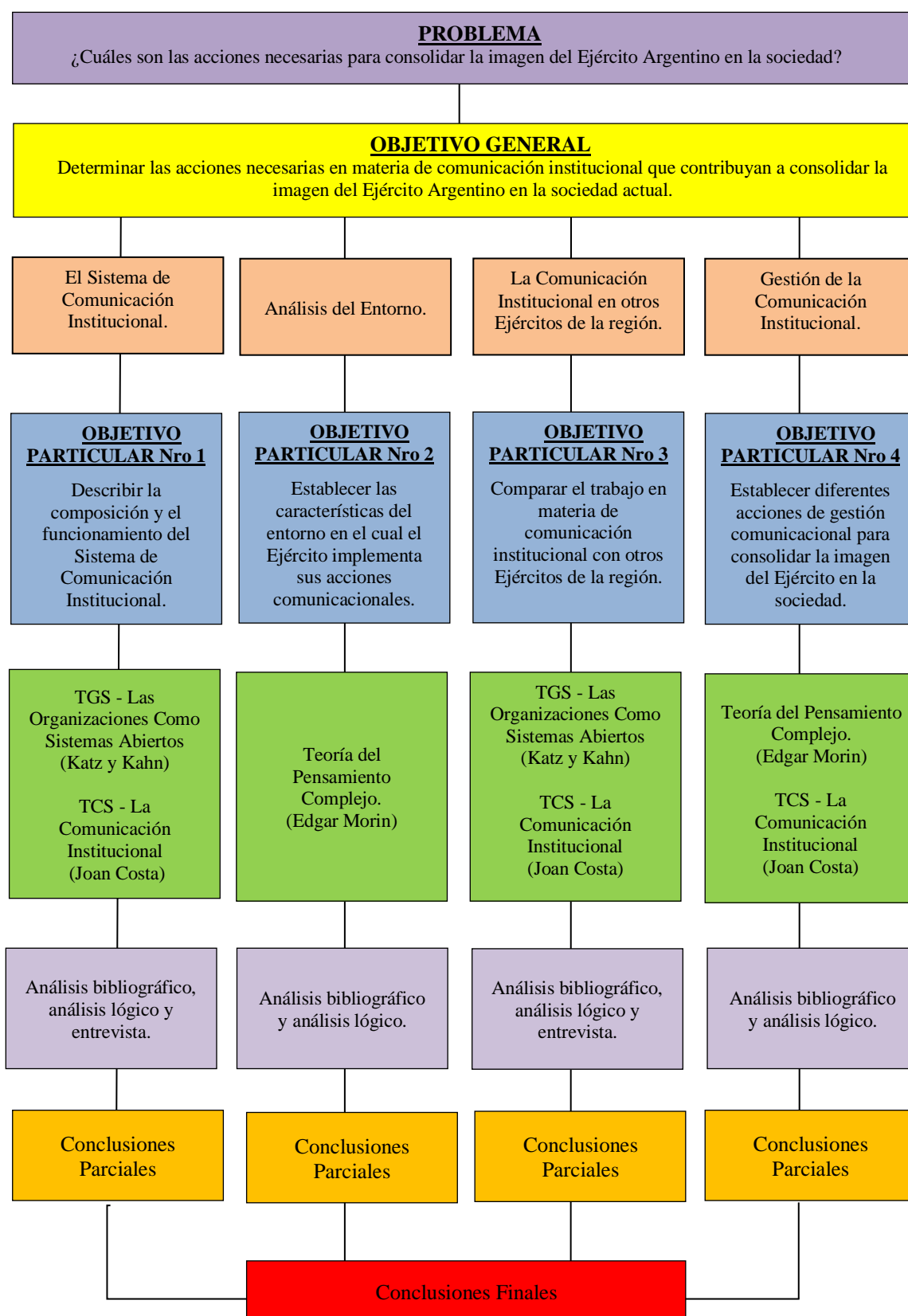
- Ejército Argentino. (2017). *Directiva del Jefe del Estado Mayor General del Ejército Nro 01/17(Comunicación Institucional para el quinquenio 2017 - 2021)*. Buenos Aires, Argentina: Autor.
- Ejército Argentino. (2019). *Manual de Gestión Estratégica de la Comunicación*. Buenos Aires, Argentina: Autor.
- Ejército Argentino. (2020). *Conceptos Institucionales Rectores*. Recuperado de <https://portal.ejercito.mil.ar/>.
- Ejército Argentino. (2020). *Situación Presupuestaria 2020 [Artículo en Power Point]*. Dpto Presup, DGPPP. Buenos Aires, Argentina.
- Ejército Brasileiro. (2019). *Diretriz do Comandante do Exército Ano 2019*. Recuperado de <http://www.eb.mil.br/>.
- Graciela Römer y Asociados. (2001). *Encuesta de opinión pública - octubre de 2001*. Buenos Aires, Argentina: Autor.
- Ipsos. (2019). *Informe Coyuntural de Grupos Sociales- Sectores que contribuyen al país - octubre de 2019*. Buenos Aires, Argentina: Autor.
- Keller, M., Cuello, H. y Tabbia, R. (2004). *Los procesos de comunicación y la anticipación de crisis. Gestión de estrategias comunicacionales en la organización ante casos de alta resonancia pública y su vinculación con el liderazgo* (Trabajo Final de Licenciatura en Estrategia y Organización). Escuela Superior de Guerra, IESE, Buenos Aires, Argentina.
- Managment & Fit. (2020) – *Informe de confianza en las instituciones- Año 2020*. Buenos Aires, Argentina: Autor.
- Martella, D. (2020). *Cuando la preparación y la oportunidad se encuentran*. IADC Publications. Recuperado de <http://publications.iadc.edu/>.
- Mayorga, D. (2018). La imagen institucional de la Fuerza Aérea Argentina, hacia una gestión integral. *Revista de la Escuela Superior de Guerra Aérea* (242). Recuperado de: <https://www.esga.mil.ar/>
- Morin, E. (1990). *Introducción al Pensamiento Complejo*. Barcelona, España: Editorial Gedisa S.A.
- Ontivero, A. (2014). *Medios de Comunicación del Ejército Argentino*, (Trabajo Práctico de la materia Medios de Comunicación II-Licenciatura en Relaciones Públicas). Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Morón, Morón, Argentina. Recuperado de: <https://www.monografias.com/>.

- Poder Ejecutivo Nacional. (1988). *Ley Nro 23.554 (Ley de Defensa Nacional)*. Recuperado de <http://www.infoleg.gob.ar/>.
- Poder Ejecutivo Nacional. (1998). *Ley Nro 24.948 (Reestructuración de las Fuerzas Armadas)*. Recuperado de <http://www.infoleg.gob.ar/>.
- Poder Ejecutivo Nacional República Argentina. (2006). *Decreto Presidencial Nro 1.691/2006 (Organización y Funcionamiento de las Fuerzas Armadas)*. Recuperado de <http://www.infoleg.gob.ar/>.
- Poder Ejecutivo Nacional. (2014). *Decreto Presidencial Nro 2.645/2014 (DPDN 2014)*. Recuperado de <http://www.infoleg.gob.ar/>.
- Poder Ejecutivo Nacional. (2020). *Decreto Presidencial Nro 571/2020*. Recuperado de <http://www.infoleg.gob.ar/>.
- Podestá, M. (2011). El liderazgo militar y sus niveles. *Revista Visión Conjunta* (3), 13-16.
- Real Academia Española. (f.). Imagen. *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 11 de abril de 2020, de <https://dle.rae.es/cultura?m=form>.
- Risler, J. (2018). *La Acción Psicológica – Dictadura, inteligencia y gobierno de las emociones (1955-1981)*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Tinta Limón.
- Salvi, V. (2009). De vencedores a víctimas: 25 años de memoria castrense. *Revista Universitaria de Ciencias Sociales*. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/>.
- Scarpinelli, J. (2001). Importancia del Equilibrio entre la Comunicación Interna y Externa en el Ejército. *Revista de la Escuela Superior de Guerra* (547), 109-114.
- Soprano, G. y Mellado, V. (2018). Militares y élites en la Argentina del siglo XX y XXI. Problematizando definiciones teóricas y usos empíricos de las categorías. *Portal de Revistas Académicas y Científicas*. Recuperado de: <https://cerac.unlpam.edu.ar/>.
- Cuáles son las instituciones en las que más confían los argentinos (26 de septiembre de 2017). *El Cronista Comercial*. Recuperado de: <https://www.cronista.com/>.
- La confianza ciudadana en el Ejército (18 de mayo de 2020). *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/>.



## ANEXOS

## ANEXO 1 - ESQUEMA GRÁFICO METODOLÓGICO



**ANEXO 2 – ENTREVISTAS**  
**ENTREVISTA AL TC HÉCTOR MAKARUK:**

**Tema a abordar:** Comunicación Institucional en el Ejército Argentino.

**Tipo de entrevista.** Presencial.

**Preguntas.**

**1. ¿Cuál es su puesto y cuánto tiempo hace que se desempeña en el mismo?**

Soy el TC Héctor MAKARUK, me desempeño como Jefe de la División Planes dependiente del Departamento Comunicación Institucional, el cual forma parte de la Secretaría General del Ejército. Me desempeño en el puesto desde hace un año y medio.

**2. ¿Tiene algún tipo de formación profesional en cuanto a comunicación social? De ser así, ¿dónde la adquirió?**

La formación que tengo es la proporcionada por el propio SCI mediante los cursos que dicta para el personal militar y civil de la Fuerza. No tengo formación en el medio civil en la relacionado a CS.

**3. ¿Cuál es la misión del Sistema de Comunicación Institucional (SCI) y cómo está conformado?**

La misión del SCI es la de llevar a cabo las acciones comunicacionales en todo el ámbito de responsabilidad de la fuerza, para mantener un vínculo activo con sus públicos de interés, a fin de contribuir al logro de objetivos institucionales.

Con respecto al funcionamiento, tenemos que tener en cuenta que el JEMGE tiene un órgano de asesoramiento y asistencia que es la SGE, que lo asesora y asiste en los aspectos relacionados con la política y estrategia institucional y en las relaciones institucionales para garantizar la unidad de criterios en los aspectos de carácter no operacional, a fin de asegurar la inserción y el efectivo accionar de la Fuerza en el ámbito de la comunidad y de la política del Estado en el marco nacional e internacional.

Dentro de la SGE hay dos departamentos que deben trabajar muy estrechamente, que son el departamento de políticas y estrategias y el departamento de Comunicación Institucional.

El Departamento de Políticas y Estrategias define la política institucional, la consolida y la difunde al órgano que tiene que planificar la comunicación interna y externa, que es el Departamento Comunicación Institucional.

Estamos organizados para llevar adelante la comunicación de la institución, fundamentalmente la externa, todo aquello que sale fuera de la Fuerza hacia los diferentes contextos y también en el marco de la comunicación interna.

El trabajo de comunicación institucional comienza en los lineamientos de políticas de comunicación fijados en una directiva quinquenal, actualizándose anualmente dependiendo de la

necesidad, tendiendo a ser flexible y dinámica. El inicio del planeamiento se da con un análisis FODA.

Con respecto a la estructura del SCI, le puedo decir que hay tres niveles:

- Nivel 1, SGE/Dep Com Inst: es el elemento de más alto nivel en lo que respecta a comunicación institucional. Todo comienza acá y termina acá, autorizaciones, supervisión, políticas comunicacionales, etc. Es el elemento con mayor nivel de responsabilidad en el Ejército con respecto a la comunicación.
- El nivel 2, así como el nivel 3, es un nivel más dinámico. Es un nivel del SCI que se constituye por Direcciones, Comandos y organismos descentralizados, es decir a elementos que tienen otros elementos que le dependen. Como la comunicación es una responsabilidad de comando, este nivel tiene una responsabilidad de supervisión inicial.

El nivel 2, en esencia, constituye la “línea media” del SCI, todas aquellas dependencias que tienen otras que supervisar, pudiendo coincidir con la cadena de comando o no, porque en realidad la comunicación institucional no se puede transmitir por cadena de comando, perdería agilidad, velocidad, vigencia.

La fortaleza del nivel 2 está en la posibilidad que tienen esos elementos, llámense CAAE, Agr FOE, FDR, GUC, etc, de conformar Equipos de comunicación Institucional más robustos que las de las Unidades o Subunidades de nivel 3, pudiendo llegar hasta tener especialistas, posibilidad que no tienen las unidades.

Estos Elementos tienen también la posibilidad de administrar su propia página, tal el caso del CMN, ESESC, Regimientos Históricos, DGE, etc, siempre bajo la supervisión del Departamento.

- El nivel 3 está conformado por las Unidades y Subunidades independientes, aquellos que ya no tienen otros elementos que le dependan y que no tienen la posibilidad de organizar ECI robustos como los del nivel 2.

#### **4. ¿Cómo está organizado el Departamento de Comunicación Institucional? ¿Cuál es la misión del mismo y qué acciones comunicacionales desarrolla actualmente?**

La misión del Departamento Comunicación Institucional es asesorar y asistir a la conducción del Ejército en la acción comunicacional interna y externa, para ayudar a mantener la cohesión de la Institución y estrechar los vínculos con la sociedad, a fin de contribuir a proyectar una adecuada imagen institucional y alcanzar un posicionamiento positivo de la Fuerza.

Estamos organizados para llevar adelante la comunicación de la institución, fundamentalmente la externa, todo aquello que sale fuera de la Fuerza hacia los diferentes contextos y también vinculado en el marco de la comunicación interna.

Tenemos un montón de especialistas, estamos organizado para ello, es uno de los departamentos más dinámicos de la SGE, porque si bien tenemos órganos de ejecución (MCS propios, redes,

radio), también tiene variados elementos que son de planificación comunicacional, por ejemplo: División Proyectos y Capacitación, la División Planes, la División Acción Comunicacional, la División Supervisión.

**5. ¿Emplean alguna herramienta para la medición de la eficiencia de las acciones de comunicación?**

Si... pero no a todos. Nosotros medimos las redes sociales que administra el Departamento, hacemos la métrica de todos, tenemos todos los datos, por ejemplo, en el mes de julio, en la página gov.ar (www.argentina.gov.ar- micrositio del EA) entraron más de 256.000 visitas. Ese tipo de cosas, las vistas, las interacciones, etc, hacemos todas las estadísticas.

El gran problema que tenemos nosotros es la medición externa, del público externo. De por sí es difícil que las consultoras midan por *motus* propio al ejército, y eso es un problema ya que no es gratis. Los costos son muy elevados, a pesar de las intenciones de medir la comunicación institucional externa por parte del Ejército. Al respecto el año pasado se hizo un proyecto con varias consultoras para presupuestar una medición, pero no llegó a concretarse. Asimismo, (la consultora) Managment & Fit lo hizo aprovechando otros clientes y nos midió. Esos son los datos de la imagen positiva que fueron difundidos por los medios.

Muchas veces el costo de estos estudios, que hoy rondan los 1,2 millones de pesos, no sería mucho en el conjunto del presupuesto del EA, sin embargo, en la situación actual no todos quieren gastar ese dinero en comunicación institucional con las falencias económicas que hay.

El problema es presupuestario.

**6. En cuanto a planificación estratégica de la comunicación, ¿qué interacción tienen con las restantes áreas de la SGE y la parte operativa?**

La SGE al Jefe del Estado Mayor General del Ejército, a la Dirección del EMGE y al Ejército como un todo, en los aspectos relacionados con la política y estrategia institucional y en las relaciones institucionales para garantizar la unidad de criterios en los aspectos de carácter no operacional, a fin de asegurar la inserción y el efectivo accionar de la Fuerza en el ámbito de la comunidad y de la política del Estado en el marco nacional e internacional.

**7. En los últimos años se ha hecho un empleo masivo de las redes sociales en materia de comunicación, proceso del cual el Ejército no estuvo ausente, en virtud de ello ¿Cómo fue la evolución de las herramientas digitales en materia de Comunicación Institucional? ¿tienen proyectado alguna nueva herramienta? ¿cuáles son las expectativas en cuanto a su desempeño?**

La pandemia no nos permitió explotar las herramientas de comunicación tradicionales y tuvimos que hacer énfasis en las redes sociales. A los desarrollos que traíamos de los últimos años, se está desarrollando una nueva página WEB del Ejército que está en estudio donde ya empezamos

a trabajar, sobre todo lo más novedoso es que permite la inscripción a cualquier instituto de formación o incluso como soldado voluntario a cualquier Unidad del país según la intención del postulante a SSVV, sin tener que estar atado a la inscripción presencial en las Guarniciones Militares.

Otro proyecto es Malvinas 40 años, un proyecto integral y a mediano plazo, tanto en el plano interno como en el externo y con perspectivas de ir escalando de nivel para que tome dimensión conjunta al interactuar con las otras FFAA, con proyección a nivel ministerio de defensa, cultura, educación, incluso con posibilidades de trascendencia a las más altas esferas de la conducción nacional que puedan estar interesadas. En la actualidad, Cancillería cuenta con un Departamento relacionado a las cuestiones de Malvinas, y es ahí hasta donde podría llegar en un futuro mediano.

Otra capacidad que se está viendo de incluir en la nueva página WEB del Ejército, es un espacio para que las Unidades puedan publicar sus actividades, sin depender de la centralización del Departamento. Esto le daría la posibilidad a los ECI del nivel 3, los cuales no pueden administrar sus propios sitios web, de poder tener un espacio donde publicar sus actividades y que, a la vez, le permita al Departamento supervisar el contenido. Esto funcionaría de la siguiente manera: cuando el R I Mte 9, por ejemplo, vuelque el contenido de su salida al terreno en la plataforma, yo lo pueda chequear y al momento de darle el visto bueno, ya estaría publicándose. Esto es algo que se está diseñando actualmente, necesita tiempo, espacio, recursos financieros y materiales, lleva tiempo. El trabajo una vez que se termine de desarrollar, va a ser puesto en marcha por fases: primero llegaría al nivel 2 y luego de ser probado y actualizado, llegaría al nivel 3.

**8. En los últimos meses, la imagen positiva del Ejército ha experimentado un crecimiento significativo debido a las actividades que la fuerza desarrolla con motivo de la pandemia de COVID - 19, en virtud de ello, ¿Cómo están explotando el crecimiento de la imagen de la fuerza?**

El planeamiento anual para el 2020 que realicé el año pasado no se pudo plasmar según lo estipulado, por la aparición del COVID 19, porque la masa de lo planificado no tuvo para nada la aparición de esta pandemia. Las herramientas que nosotros utilizamos para comunicar se no limitaron de manera absoluta, salvo las herramientas virtuales, las redes sociales y algún que otro evento.

Esta situación ha presentado una oportunidad, donde se trata de explotar al máximo el empleo de las redes sociales. Teniendo en cuenta la misión del Ejército, tanto las principales como las subsidiarias.

Si bien la sociedad conoce quién es el Ejército, no conoce qué hacemos realmente, lo que significa un problema para la comunicación institucional.

Esta situación de apoyo a la comunidad en el marco de la Operación General Belgrano, nos permite mostrarle la ejecución del apoyo a la comunidad y llegarle a la sociedad, la cual tenía un conocimiento general bastante grande, de mostrarle qué era lo que estábamos haciendo, llevando eso a un incremento de la imagen positiva.

Lo que se planificó fue una comunicación de contingencia, en base a mostrar lo que estamos haciendo desde el lugar mismo de las acciones, en contacto con la comunidad. Donde la intención era proyectar la imagen del soldado, pero teniendo en cuenta de que no somos una ONG, somos parte del instrumento armado de la Nación y para cumplir nuestra misión necesitamos recursos materiales y humanos.

Esos recursos humanos están preparados para la guerra y como quien puede lo más puede lo menos, le mostramos a la sociedad que nuestra gente con el material que emplea para cumplir con su función principal, puede apoyar a la comunidad. La gente no veía a una ONG, sino que veía a un soldado equipado casi al completo, bien identificado con la institución, llevándole a la población alimentos y materiales de primera necesidad, contribuyendo con el bienestar general de la sociedad. Se aprovechó la oportunidad, se planificó y tuvo éxito en la misma.

**9. Teniendo en cuenta el escenario que se vive a nivel mundial, y en particular en la región donde todos los países han empleado a las FFAA para paliar la situación ante el COVID-19, ¿cuáles considera usted que son los principales desafíos a nivel comunicación institucional?**

Se prevé que la operación Grl Belgrano vaya disminuyendo en intensidad, y así como se va a ir abriendo la cuarentena, nosotros volveremos a dirigir a la comunicación institucional hacia su misión principal.

Se retomarán las tres funciones básicas y empezar a mostrarlas, sobre todo con las unidades del interior donde las actividades operacionales ya han comenzado y van a perdurar mientras la situación sanitaria lo permita.

Se va a desarrollar la campaña del Grl San Martín, la que fue planificada ya el año pasado y ver de poder completar la campaña de comunicación referida al Grl Belgrano.

Pero básicamente se verá si se mantiene la comunicación hacia el apoyo a la comunidad, otro es ver si se retoma con la comunicación del adiestramiento y la tercera es readaptar la campaña del Grl San Martín adaptada a la situación y continuar con la Campaña del Grl Belgrano, todo con el objetivo de mantener la imagen que se logró.

Otros proyectos que podrán ser vistos son los referentes a desarrollo nacional para la defensa, referidos a TAM 2C, fusil FAMCA, etc.

Otra oportunidad que se está presentando es la gran afluencia de postulantes para ingresar a los institutos de formación. Por ejemplo, en la ESESC hay 12 postulantes por vacantes y en el CMN

hay más de 2500 postulantes al mes de julio. Esto se va a tratar de aprovechar, cuestión que está en estudio.

Teniendo en cuenta la oportunidad aprovechada de difundir una actividad subsidiaria de apoyo a la comunidad y que redundó en un incremento de la imagen positiva, debemos optimizar, tratar de darle una perspectiva diferente a la difusión de la misión principal de la institución. Ahí creo que está el mayor desafío en materia de comunicación.

**10. ¿Qué formación tiene el personal civil que desempeña sus labores en el Departamento? ¿son los suficientes?**

En el Departamento Com Inst hay personal militar y civil que desarrollan las actividades, todos con alguna formación particular. El personal civil del Depto está conformado, entre otros, por un programador web, un Lic en Marketing, Lic en Com Soc, los SSVV Tec son todos estudiantes de Comunicación Social y los Subof Oficinistas tienen la misión de gestionar la documentación.

**11. ¿Usted considera que los recursos presupuestarios son los necesarios y suficientes para desarrollar las acciones comunicacionales que le permitan alcanzar los objetivos institucionales?**

Tal cual lo mencionamos anteriormente, los recursos no siempre son los necesarios. Por ejemplo, si yo quiero diseñar una nueva página web, no tengo desarrolladores con experiencia... los tengo que contratar en el medio civil y muchas veces el presupuesto que se dispone no es el que nosotros quisiéramos.

**ENTREVISTA AL TC GONZALO MARTÍNEZ MEDEL – Ejército de Chile -**

(Jefe de la Sección Planificación del Departamento Comunicacional del Ejército de Chile)

**Tema a abordar.** Comunicación Institucional a nivel Ejército.

**Objetivo de la entrevista.** recabar información de interés para el desarrollo de la IEM que aporte datos significativos en materia de comunicación institucional en base a las experiencias de otros Ejércitos de la región.

**Preguntas.**

**1. ¿Cuál es la imagen actual del Ejército en su país, tanto a nivel de la sociedad en general como a nivel de las fuerzas políticas?**

El despliegue institucional en la emergencia sanitaria, provocada por el COVID-19, ha contribuido a una percepción positiva de la imagen del Ejército, debido a que la ciudadanía pudo percibir las capacidades y el trabajo que realiza la Institución en apoyo a la estrategia sanitaria, lo que se refleja en la encuesta pública realizada por CADEM, donde se alcanzó

un 66 % de aprobación en el mes de Julio, ubicando al Ejército como la cuarta Institución del estado con la mejor aprobación.

**2. ¿Cuáles fueron las variaciones de la imagen pública del Ejército en los últimos 10 años? ¿Disminuyó, aumentó? ¿Por qué se dio?**

De acuerdo a la última medición de la encuesta CADEM el porcentaje de aprobación del Ejército en la ciudadanía alcanzó un 66% en julio – no hay más mediciones a la fecha. Lo cual responde al despliegue institucional, a lo largo del territorio nacional, con el fin de contribuir a la estrategia sanitaria del Estado y apoyar las labores de orden público, seguridad y garantizar las cadenas logísticas de abastecimientos.

Sin embargo, en los últimos 10 años, los niveles de aprobación ciudadana han tenido una tendencia inferior al mencionado, principalmente por el Fraude que afectó al Ejército por parte de un número inferior de sus integrantes (6 personas), lo cual, considerando la actualidad social y la demanda por transparencia y uso eficiente de los recursos que otorga el Estado, por parte de la ciudadanía, afectan negativamente los índices de aprobación.

Por otra parte, la participación del Ejército durante emergencias y/o catástrofes naturales, revierte el fenómeno y genera un aumento en los niveles de confianza hacia la institución.

**3. ¿De haber existido una variación positiva en la imagen, esta se dio como resultado de una decisión política a nivel Ejército? De ser así, ¿por qué?**

Sin duda que la gestión del funcionamiento institucional es el principal motor de cambio en la percepción de la ciudadanía, así como también la conducta de cada integrante del Ejército de Chile, la cual, al igual que los organismos que integran el Estado están bajo permanente fiscalización, no solo de las autoridades, sino que también de la sociedad. En ese sentido, las comunicaciones son una herramienta que contribuye a potenciar una imagen positiva, pero también a mitigar el impacto negativo como consecuencias de situaciones que se alejen de los valores y atributos declarados por la Institución.

Dicho lo anterior, el Ejército es consciente que la variable comunicacional es vital en la toma de decisiones, pero que también es un trabajo continuo, con objetivos a corto, mediano y largo plazo que se topará con obstáculos, pero también con aciertos, por lo que contar con una estructura robusta, profesional y multidisciplinaria aporta con distintas visiones a la hora de enfrentar objetivos que posicionen y consoliden al Ejército de Chile en la opinión pública.



**4. ¿Cuál cree usted que es la actitud que la conducción del Ejército Chileno tiene hacia el tratamiento de la comunicación institucional? ¿Qué importancia le asigna a la misma?**

Relacionado a la respuesta anterior, la variable comunicacional está considerada en la toma de decisiones, tanto es así, que en 1998 se creó la primera Política Comunicacional del Ejército. Con el paso del tiempo, el avance de las comunicaciones y las tendencias en el área, se elaboró la Doctrina Comunicacional del Ejército, la cual contempla la política, la estrategia y textos enfocados en poner en conocimiento, a los mandos y a todo el personal, respecto del marco regulatorio en las comunicaciones institucionales. A lo anterior se le debe sumar el órgano rector, cual es el Departamento Comunicacional del Ejército (DCE) y la implementación del Sistema Comunicacional del Ejército (SCE), este último integrado por las oficinas de relaciones públicas y comunicaciones a lo largo del territorio nacional, el cual alimenta la red de comunicaciones del Ejército con las orientaciones emanadas del DCE con el fin de dar a conocer el quehacer institucional, posicionar el mensaje y relacionarse con la sociedad.

**5. ¿Cómo está organizado el sistema de comunicación social a nivel Ejército en su país?**

Es el Departamento Comunicacional del Ejército el organismo responsable de conducir las comunicaciones institucionales, a través de una planificación (anual) que considera los principales hitos históricos, pero también contingencias que puedan suscitarse, como es el caso del despliegue en emergencias y/o catástrofes. A lo largo del país existe el Sistema Comunicacional del Ejército (SCE) el cual distribuye una oficina de comunicaciones y relaciones públicas en cada División de Ejército.

**6. ¿Cuál es la misión del área de comunicación social y qué tareas o acciones comunicacionales desarrolla actualmente?**

- La principal misión radica en generar una cercanía con la ciudadanía, para cumplir con aquello y mantener un flujo informativo constante que permita dar a conocer el quehacer institucional, el Departamento Comunicacional del Ejército desarrolla una serie de productos, dirigidos tanto al público interno como externo:
- **Ejército Noticias:** Noticiero audiovisual semanal, de no más de tres minutos, con las principales noticias de los últimos siete días.
- **Reportajes:** Notas audiovisuales que abordan un solo tema. Su formato, de cuatro a cinco minutos, permite profundizar en detalles e incorporar diversos entrevistados.

- **Radio Ejército:** Radio institucional online (24/7) que difunde noticias institucionales, pero también cuenta con programas propios como “Conversando con la Historia, segmento que repasa los hitos de la historia militar de Chile.
- **Cápsulas:** Piezas audiovisuales sin voz en off acerca de un tema contingente, por ejemplo, el despliegue de ayuda humanitaria.
- **Nuestra Fuerza:** Perfil humano sobre un integrante de la Institución, de cualquier rango y categoría (militar o civil), en formato audiovisual.
- **Ejército Responde:** Entrevista audiovisual a alguna autoridad institucional respecto a temas de interés interno, principalmente.
- **Otros:** Piezas gráficas para las RRSS. Puede ser exclusiva de un hecho en particular o complementar la estrategia comunicacional respecto a un hito.

**7. ¿Cuáles son los Medios de Comunicación Social y qué herramientas de comunicación digital emplea el Ejército para proyectar y fortalecer su imagen en la sociedad?**

En la actualidad, el Departamento Comunicacional del Ejército (DCE) cuenta con diversas plataformas digitales para difundir su quehacer institucional. Facebook, Instagram, Twitter y YouTube son los principales canales donde el contenido digital se carga para que quede alojado y a disposición de toda la ciudadanía. La frecuencia en la publicación es sostenida en el tiempo, toda vez que crea conductas del usuario y aporta a la fidelización del mismo.

**8. El Sistema de Comunicación Institucional del EA se nutre, principalmente, de la información recabada por los equipos de comunicación institucional de las unidades militares de las distintas guarniciones a lo largo del país. En el caso del Ejército Chileno, ¿de qué manera recaba la información necesaria para producir los diferentes mensajes a transmitir?**

El Sistema Comunicacional del Ejército (SCE) nutre de información al DCE con el fin de generar contenido, alineado a los objetivos institucionales. Del mismo modo, cada unidad a lo largo del país cuenta con un usuario responsable de cargar noticias de su unidad en el portal de intranet, lo cual permite tener inmediatez de las noticias a lo largo del país, pero también contribuye a contar con una nutrida pauta noticiosa que facilita la gestión comunicacional, la cual se enmarca en las cinco áreas de misión: Defensa, Cooperación Internacional, Emergencia y Protección Civil, Contribución al Desarrollo Nacional y Acción del Estado y Seguridad e Intereses Territoriales.

Además de lo detallado en el párrafo anterior, el DCE constantemente reporta y difunde contenido de acuerdo a la planificación anual. Junto con lo anterior, el monitoreo de la contingencia nacional es permanente con el fin de adelantar escenarios comunicacionales y elaborar ideas fuerzas.

**9. El Ejército Argentino basa la transmisión de la imagen institucional en los atributos de identidad: Valores Sanmartinianos, Capacidad Operacional para la Defensa Nacional, Compromiso con el desarrollo nacional, Compromiso con el bienestar de la población y Brazo armado de la política exterior, entendiendo a éstos como las características esenciales que identifican, individualizan y diferencian a la organización de las restantes. En el caso del Ejército Chileno, ¿en qué basa la transmisión de su imagen institucional? ¿Cómo podría definirlo?**

“Somos un Ejército que pertenece a todos los chilenos” ese es el lema definido por el Alto Mando y el cual orienta los objetivos comunicacionales de cada acción y gestión en la materia. Cada tarea del DCE debe cumplir con ese concepto, el de contribuir, desde lo comunicacional, con sus profesionales, a potenciar y consolidar la imagen corporativa de una institución cercana al servicio de Chile. Asimismo, las cinco áreas de misión, señaladas en la respuesta anterior son la hoja de ruta comunicacional, es decir, en dónde se deben poner los esfuerzos. Y en lo específico, los atributos (profesionalismo; disciplina; vocación de servicio público; transparencia y probidad; cercana y confiable; modernidad; responsabilidad social; y permanente del Estado) permiten concretar el concepto emanado del Alto Mando.

**10. Teniendo en cuenta la planificación estratégica de la comunicación en su Ejército, ¿cuáles son las herramientas de planeamiento comunicacional que emplea? ¿cuál es el alcance en la dimensión temporal de la misma? ¿en qué documentos se plasman?**

Existe la Sección Planificación del DCE, la cual tiene la misión de planificar las acciones comunicacionales que llevará a cabo el Ejército durante fechas determinadas de acuerdo a la programación anual. Estas planificaciones responden a los objetivos institucionales, asignando tareas, objetivos comunicacionales y responsables de su ejecución y control. El diagnóstico del ambiente interno y externo es clave a la hora de dirigir con mayor o menor intensidad los mensajes, así como también la selección del público objetivo y el lenguaje a utilizar. La planificación, reflejada en un documento “Actividades Comunicacionales” se elabora con al menos dos meses de anticipación al hito

en particular y concluye una vez finalizado el hecho en sí mismo. Finalmente, se contrasta la planificación con lo realizado para levantar lecciones aprendidas de la gestión comunicacional en particular.

**11. En cuanto a la planificación de las acciones comunicacionales desarrolladas, ¿qué herramientas de planeamiento comunicacional emplea?**

Lo primero es conocer el cronograma de hitos institucionales, esa programación es fundamental para poder organizar los medios y personal para trabajar en la gestión comunicacional, que finalmente es el producto de la planificación. Una vez conocida la programación se elabora un documento con tareas, objetivos y responsables con el fin de poder monitorear y controlar la gestión de acuerdo a lo establecido en el plan. Para lo anterior, es de suma importancia que las áreas involucradas trabajen en la fase de recopilación de antecedentes para que la contribución a la planificación sea previa a su oficialización y, por ende, su ejecución sea de acuerdo a lo planificado, como también revisar lo hecho el año anterior para generar nuevas ideas, reforzar las existentes o eliminar lo que no funcionó.

Sumado a lo anterior es importante considerar la contingencia del momento, ya que eso permitirá imprimir mayor potencia o disminuir esfuerzos en la gestión según sea el caso.

**12. Dentro del cuadro de Oficiales y Suboficiales del Ejército Chileno, ¿poseen personal específicamente formados en comunicación social? De ser así, ¿qué alcance tiene dicha formación? ¿dónde y cómo la adquieren? ¿tienen un plan de carrera particular?**

No. Existen profesionales de las comunicaciones civiles, titulados de Periodismo, Comunicación Audiovisual, Relaciones Públicas, Diseño y Publicidad. Sin perjuicio de lo anterior, hay oficiales y suboficiales con postítulos y/o cursos relacionados al tratamiento comunicacional, su flujo e impacto en la imagen corporativa. Su formación les permite conocer, en términos generales, el mundo de los medios de comunicación, con el fin de poder dirigir y resolver en materias comunicacionales con la asesoría recibida.

**13. ¿Cuáles considera usted que son las principales diferencias existentes entre su Ejército y el Ejército Argentino, en cuanto a imagen y aceptación en la sociedad y en las fuerzas políticas?**

No podría decirle, pues desconozco la situación comunicacional del Ejército Argentino.

- 14. Teniendo en cuenta el escenario que se vive a nivel mundial, y en particular en la región donde todos los países han empleado a las FFAA para paliar la situación ante el COVID-19, ¿cuáles considera usted que son los principales desafíos a nivel comunicación social en su institución?**

Realizar ajustes que permitan contribuir a la mediatez del contacto con el DCE para el envío de orientaciones comunicacional, ideas fuerzas y acciones a seguir en pos del objetivo institucional. Del mismo modo, y en relación a lo anterior, esta pandemia nos entregó la videoconferencia como una herramienta de trabajo para el área de comunicaciones que sería útil explotar con el Sistema Comunicacional del Ejército para agilizar, coordinar y robustecer, sin perder la oportunidad comunicacional, las acciones a seguir.

**ENTREVISTA AL TC DIEGO CHIZA - Ejército Ecuatoriano –**

(Profesor Adjunto en la Escuela Superior de Guerra)

**Tema a abordar.** Comunicación Institucional a nivel Ejército.

**Objetivo de la entrevista.** Recabar información de interés para el desarrollo de la IEM que aporte datos significativos en materia de comunicación institucional en base a las experiencias de otros Ejércitos de la región.

**Preguntas.**

- 1. ¿Cuál es la imagen actual del Ejército en su país, tanto a nivel de la sociedad en general como a nivel de las fuerzas políticas?**

Según la encuesta realizada por la empresa CEDATOS a finales del año 2019, el Ejército ecuatoriano goza del 78% de aceptación en la sociedad ecuatoriana, ubicándose en primer lugar, por encima de la iglesia, policía, y demás instituciones del estado.

- 2. ¿Cuáles fueron las variaciones de la imagen pública del Ejército en los últimos 10 años? ¿Disminuyó, aumentó? ¿Por qué se dio?**

Las variaciones porcentuales no han sido considerables, sin embargo, siempre se ha mantenido como la institución de mayor credibilidad en el Ecuador.

- 3. ¿De haber existido una variación positiva en la imagen, esta se dio como resultado de una decisión política a nivel Ejército? De ser así, ¿por qué?**

Debido a las misiones de ámbito interno, en las que el ejército ha brindado apoyo a la sociedad en momentos de necesidad, éste siempre ha gozado de su confianza, en los últimos años se puede mencionar las inundaciones del 2011, la erupción del volcán Cotopaxi 2014, el terremoto de Manabí 2016, y hoy en día la lucha contra la pandemia del Coronavirus.

**4. ¿Cuál cree usted que es la actitud que la conducción del Ejército Ecuatoriano tiene hacia el tratamiento de la comunicación institucional? ¿Qué importancia le asigna a la misma?**

En los últimos años se ha percibido un cambio en la apertura del ejército hacia los medios de comunicación, dando mayor libertad de acción a las grandes unidades para realizar operaciones de información, de igual manera la adopción de las nuevas tecnologías de información para proyectar positivamente la imagen institucional.

**5. ¿Cómo está organizado el sistema de comunicación social a nivel Ejército en su país?**

El sistema de comunicación social se dirige desde el más alto nivel institucional en el Ministerio de Defensa Nacional, donde en base a los lineamientos políticos se define la estrategia comunicacional, luego en el Comando Conjunto de Fuerzas Armadas se dispone de la Dirección Conjunta de Comunicación Social, en donde a su nivel se proyecta la imagen institucional, y se entrega lineamientos a cada una de las Fuerzas, de igual forma en el comando del ejército existe la Dirección de Comunicación Social, y cada una de las grandes unidades, Divisiones de ejército cuenta con su departamento de comunicación social, desde donde se realiza la promoción institucional a nivel operativo.

**6. ¿Cuál es la misión del sistema de comunicación social y qué tareas o acciones comunicacionales desarrolla actualmente?**

Para llevar adelante la promoción de la imagen institucional, la DCCSS del ejército emite semanalmente un informativo de 4" de duración denominado NotiEjército el cual es expuesto a todo el personal en sus respectivas unidades. Adicionalmente, en forma semanal, mensual y anual se producen los boletines (Ráfaga), informativos (Así somos) y revista institucional (El Ejército Nacional) tanto en formato digital como físico.

**7. ¿Cuáles son los Medios de Comunicación Social y qué herramientas de comunicación digital emplea el Ejército para proyectar y fortalecer su imagen en la sociedad?**

La institución mantiene cuentas corporativas en:

Facebook, <https://www.facebook.com/ejercitoecuadoriano>

Twitter, <https://twitter.com/EjercitoECU>

Instagram, [https://www.instagram.com/ejercito\\_ecuatoriano/](https://www.instagram.com/ejercito_ecuatoriano/)

- 8. El Sistema de Comunicación Institucional del EA se nutre, principalmente, de la información recabada por los equipos de comunicación institucional de las unidades militares de las distintas guarniciones a lo largo del país. En el caso del Ejército Ecuatoriano, ¿de qué manera recaba la información necesaria para producir los diferentes mensajes a transmitir?**

Los Departamentos de Comunicación Social de las Divisiones, son las responsables de proporcionar la información generada en sus respectivas jurisdicciones para nutrir a la Dirección de Comunicación Social del Ejército.

- 9. El Ejército Argentino basa la transmisión de la imagen institucional en los atributos de identidad: Valores Sanmartinianos, Capacidad Operacional para la Defensa Nacional, Compromiso con el desarrollo nacional, Compromiso con el bienestar de la población y Brazo armado de la política exterior, entendiendo a éstos como las características esenciales que identifican, individualizan y diferencian a la organización de las restantes. En el caso del Ejército Ecuatoriano, ¿en qué basa la transmisión de su imagen institucional? ¿Cómo podría definirlo?**

La imagen institucional gira en torno a su lema “Ejército Vencedor” proyectando en todo su mensaje comunicacional los valores institucionales de honor, disciplina, lealtad, cohesión, coraje, y patriotismo.

- 10. ¿Cuáles considera usted que son las principales diferencias existentes entre su Ejército y el Ejército Argentino, en cuanto a imagen y aceptación en la sociedad y en las fuerzas políticas?**

Debido a la confianza de la sociedad en fuerzas armadas estas son empleadas en todo evento adverso que se produce en el país, los primeros en llegar a dar apoyo y los últimos en salir una vez se ha estabilizado la situación. A diferencia de lo que ocurre en Argentina, donde las Fuerzas Armadas no son empleadas para actividades fuera de la defensa de la soberanía e integridad territorial.

- 11. Teniendo en cuenta el escenario que se vive a nivel mundial, y en particular en la región donde todos los países han empleado a las FFAA para paliar la situación ante el COVID-19, ¿cuáles considera usted que son los principales desafíos a nivel comunicación social en su institución?**

El ejército ecuatoriano registra 10 fallecidos dentro de sus filas, durante las operaciones de apoyo para la lucha contra el COVID-19, y un gran número de contagiados en estado grave, comunicar la situación interna, ante falta de protección y medios suficientes, es definitivamente un desafío para el sistema de comunicación social.

### **ENTREVISTA AL TC FABIO FORNASIN - Ejército Brasileiro –**

(Profesor Adjunto en la Escuela Superior de Guerra)

**Tema a abordar.** Comunicación Institucional a nivel Ejército.

**Objetivo de la entrevista.** Recabar información de interés para el desarrollo de la IEM que aporte datos significativos en materia de comunicación institucional en base a las experiencias de otros Ejércitos de la región.

**Preguntas.**

**1. ¿Cuál es la imagen actual del Ejército en su país, tanto a nivel de la sociedad en general como a nivel de las fuerzas políticas?**

Las Fuerzas Armadas brasileñas son consideradas la institución más confiable para los brasileños. Prácticamente todas las encuestas realizadas y publicadas señalan que los encuestados dicen que "confían demasiado" en el Ejército, la Armada y la Fuerza Aérea. Según diversos análisis, las Fuerzas Armadas tienen el índice de confianza más alto entre las instituciones públicas o privadas de Brasil, variando entre 70% o 80% de credibilidad.

**2. ¿Cuáles fueron las variaciones de la imagen pública del Ejército en los últimos 10 años? ¿Disminuyó, aumentó? ¿Por qué se dio?**

La credibilidad de las Fuerzas Armadas se ha mantenido en niveles constantes durante los últimos 10 años, presentando, en muchos casos, aumento de confianza de la población en las FFAA.

**3. ¿De haber existido una variación positiva en la imagen, esta se dio como resultado de una decisión política a nivel Ejército? De ser así, ¿por qué?**

Históricamente, la FFAA brasileñas siempre estuvieron presentes en los momentos de crisis nacionales sea contra amenazas internas o externas; teniendo un papel fundamental en el esfuerzo del País en la solución de problemas complejos con predominio de actividades logísticas de amplio espectro, con acciones típicas de defensa civil y apoyo a la población.



Las misiones subsidiarias, amparadas en legislación específica, autoriza el empleo de las FFAA para cooperar con el desarrollo nacional; cooperar con la defensa civil; para participar en campañas institucionales de utilidad pública o interés social y para actuar, a través de acciones preventivas y represivas, en la frontera terrestre, contra delitos transfronterizos y ambientales en coordinación con otros órganos.

Si bien no es la misión principal de las Fuerzas Armadas, la participación en acciones subsidiarias tiene como efecto mantener o incluso mejorar la imagen de las Fuerzas Armadas entre la población, pues las acciones casi siempre tienen como objetivo apoyarlas y mejorar sus vidas. Casi siempre involucran acciones de seguridad (como las operaciones de Garantía de la Ley y del Orden, cuando las fuerzas de seguridad pública están comprometidas) o de defensa civil (casi siempre para paliar el dolor derivado de una catástrofe).

El empleo de las FFAA en estas actividades es una decisión política teniendo en cuenta el asesoramiento del Ministerio de Defensa por medio de las tres fuerzas singulares.

**4. ¿Cuál cree usted que es la actitud que la conducción del Ejército Brasileiro tiene hacia el tratamiento de la comunicación institucional? ¿Qué importancia le asigna a la misma?**

La Comunicación Institucional, llamada de Comunicación Social (Com Soc) en el ámbito del Ejército Brasileño (EB), dada la creciente importancia de la información en un contexto cada vez más interconectado e interdependiente, se inserta en todas las actividades de la Fuerza, particularmente en el empleo, constituyendo una importante herramienta en el proceso de toma de decisiones, además de permitir al EB la capacidad de interactuar cada vez más con la opinión pública.

La credibilidad y reputación logradas por el EB ante la sociedad, a la vista de los resultados obtenidos en las más diversas acciones en el que Ejército se hizo y está presente, aumenta su exposición mediática. Por lo tanto, depende de cada miembro de la Fuerza actuar como agente de Com Soc, contribuyendo y siendo responsable de fortalecer y preservar la imagen institucional.

A pesar de los altos niveles de confianza (alrededor del 80%) acreditado al EB a través de encuestas de opinión de varios institutos, parece que hay oportunidades de mejora ante la sociedad. Así, de 2020 a 2023, las actividades de Com Soc serán enfocados en diferentes sectores de la sociedad, estratos sociales y regiones geográficas, y debe planificarse en

diferentes niveles, con el objetivo de ampliar el nivel de confianza de la Institución con la opinión pública.

La Comunicación Social deberá enfatizar el mensaje de "Defensa de la Patria" como misión principal del Ejército y transmitir la Preparación y Empleo como actividades centrales de la Fuerza Terrestre para el período de los próximos 4 años.

##### **5. ¿Cómo está organizado el sistema de comunicación social a nivel Ejército en su país?**

El primer organismo destinado a ocuparse de los asuntos de Relaciones Públicas en el Ejército, apareció en 1951, como asesor del entonces Ministro de Guerra. A lo largo de los años, varias denominaciones se han sucedido. En 1981 se creó el Centro de Comunicación Social del Ejército (CCOMSEx) para dar un nuevo impulso a las actividades de Comunicación Social. Luego, se implementó un sistema (SISCOMSEx) que se extiende a todas las organizaciones militares, incluidos los pelotones fronterizos más aislados del país.

En cuanto a la organización y deberes, entre otros, es responsabilidad del CCOMSEx planificar, desarrollar y coordinar las actividades del Sistema de Comunicación Social del Ejército (SISCOMSEx) a nivel estratégico. Es el principal órgano asesor del Comandante del Ejército en los asuntos de esta área. También contribuye al fortalecimiento y preservación y difusión de la imagen del Ejército a la sociedad, en la medida en que se valora por difundir información correcta, veraz y oportuna.

El Centro de Comunicación Social del Ejército, actuando en conjunto con los demás componentes del SISCOMSEx, se ha esforzado por fortalecer la cohesión y la autoestima de la familia militar. Trabaja arduamente para mantener la confianza, credibilidad y prestigio de la Institución del Ejército Brasileño en altos niveles.

El CCOMSEx, que depende directamente al Comandante del Ejército, comprende:

- I - Jefe;
- II - División de Planificación y Gestión;
- III - División de Relaciones con la prensa;
- IV - División de Relaciones Públicas;
- V - División de Producción y Divulgación;
- VI - División Administrativa;
- VII - Sección de Información al Ciudadano; y
- VIII - Sección de Tecnología de la Información.

**6. ¿Cuál es la misión del sistema de comunicación social y qué tareas o acciones comunicacionales desarrolla actualmente?**

En cuanto a la misión de la comunicación social, para preservar y fortalecer la imagen de la Fuerza ante la sociedad brasileña, así como en relación con la comunidad internacional, la Com Soc debe realizar actividades de relaciones públicas (RP), consultoría de prensa y difusión institucional en todos los niveles de mando, difundiendo el trabajo, la importancia, los principios, los valores y atributos militares que sustentan y guían al EB.

Para cumplir con su misión, la Comunicación Social debe orientar sus acciones en los siguientes preceptos:

- 1) proporcionar respuestas adecuadas y oportunas a las preguntas de la sociedad relacionadas con la Institución.
- 2) privilegiar la actividad principal de la Fuerza, considerando la importancia de las actividades subsidiarias en la integración Ejército-comunidad y la opinión pública en apoyo a las decisiones militares.
- 3) actuar para mantener, en altos niveles, la credibilidad y la confianza de la sociedad en la Institución.
- 4) promover el aumento del poder de combate de la Fuerza Terrestre para la prevención de errores de comprensión y percepción de audiencias internas y externas, y fortaleciendo la moral, la cohesión y del espíritu de cuerpo de la tropa.

**7. ¿Cuáles son los Medios de Comunicación Social y qué herramientas de comunicación digital emplea el Ejército para proyectar y fortalecer su imagen en la sociedad?**

Actualmente el CCOMSEx maneja los siguientes medios:

- Radio Verde-Oliva FM 98,7.

Publicaciones digitales en el sitio web del EB (<http://www.eb.mil.br>)

- Informativo del Ejército (INFORMEx).
- Revista Verde-Oliva: es un producto de medios impresos del Centro de Comunicación Social del Ejército (CCOMSEx). Se caracteriza por ser una revista cultural e informativa que mantiene, mediante la publicación de noticias y artículos, al público en general informado sobre el desempeño del Ejército Brasileño (EB) y sus organizaciones militares (OM) en las diversas actividades inherentes a la Institución, particularmente en el ámbito social, conmemorativo, social, deportivo y organizativo.

- Recrutinha: destinado al público infantil
- Redes sociales: Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter, Youtube, Flickr y Blogger.

**8. El Sistema de Comunicación Institucional del EA se nutre, principalmente, de la información recabada por los equipos de comunicación institucional de las unidades militares de las distintas guarniciones a lo largo del país. En el caso del Ejército Brasileiro, ¿de qué manera recaba la información necesaria para producir los diferentes mensajes a transmitir?**

El Ejército Brasileiro posee un modelo muy parecido con el EA. El Sistema de Comunicación Social del Ejército (SISCOMSEx) es el responsable por coordinar este proceso de coleccionar y recibir las informaciones de las diversas estructuras que hacen parte del Ejército. Cada elemento está dividido en un tipo de Agencia de acuerdo con su capacidad, importancia, tamaño, etc...

El (SISCOMSEx) está estructurado de la siguiente manera:

- Cuerpo central del SISCOMSEx: CCOMSEx.

- Agencia de clase "A":

Como Ejemplo tenemos: las secciones de Com Soc de los Comando Militares de Área, de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército (ECEME), Escuela de Perfeccionamiento de Oficiales (EsAO), de la Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), del Instituto de Ingeniería Militar (IME), de la Escuela de Sargentos de Armas (ESA) y cualquier Comando o Fuerza Conjunta activado bajo la dirección del Ejército.

- Agencia Clase "B":

Ejemplos: las secciones de Com Soc de las Divisiones del Ejército (DE), Regiones Militares (RM), Comando de Defensa Cibernética (ComDCiber), Brigadas (Bda), Comando de Artillería del Ejército (Cmnd Art Ex), Artillería de División (AD), Agrupaciones Ingeniería (Gpt E), Comando de operaciones especiales (C Op Esp), Comando de Aviación del Ejército (C Av Ex), etc...

- Agencia Clase "C":

Ejemplos: las secciones de Com Soc Valor de unidad militar (OM) y subunidad independiente (SU), Colegios militares (CM), Centros de preparación de oficiales de la Reserva (CPOR), de los demás Establecimientos Educativos (EE), etc...

- Agencia Especial (Ag Esp):

Ejemplos: Secciones Com Soc del Estado Mayor del Ejército (EME), del Comando de Operaciones terrestres (COTer), etc...

**9. El Ejército Argentino basa la transmisión de la imagen institucional en los atributos de identidad: Valores Sanmartinianos, Capacidad Operacional para la Defensa Nacional, Compromiso con el desarrollo nacional, Compromiso con el bienestar de la población y Brazo armado de la política exterior, entendiendo a éstos como las características esenciales que identifican, individualizan y diferencian a la organización de las restantes. En el caso del Ejército Brasileiro, ¿en qué basa la transmisión de su imagen institucional? ¿Cómo podría definirlo?**

La transmisión de la imagen institucional debe seguir los siguientes principios: Unidad de Mensaje; Legitimidad; Imparcialidad; Impersonalidad; Continuidad; Fiabilidad; Proactividad y Verdad.

Todas las agencias deben explorar los diversos temas en la Comunicación Social en cualquier oportunidad y, considerando la relevancia, pueden convertirse en campañas de comunicación social del ejército, tales como, sistema de protección social del personal militar de las fuerzas armadas, racionalización del ejército; portafolio estratégico del ejército; valores militares; defensa de la Amazonía; conozca su ejército; reserva proactiva; sistema de academias de defensa, industria e innovación; operaciones en marcha y actividades de cooperación para relaciones exteriores, principalmente en el campo de la diplomacia militar.

**10. ¿Cuáles considera usted que son las principales diferencias existentes entre su Ejército y el Ejército Argentino, en cuanto a imagen y aceptación en la sociedad y en las fuerzas políticas?**

En mi opinión, algunos factores contribuyen a la aceptación de las FFAA brasileñas en la sociedad brasileña:

- La existencia de una legislación que autoriza y regula el empleo de las FFAA brasileñas en misiones subsidiarias tales como: cooperar con el desarrollo nacional; cooperar con la defensa civil; para participar en campañas institucionales de utilidad pública o interés social y para actuar, a través de acciones preventivas y represivas, en la frontera terrestre, contra delitos transfronterizos y ambientales en coordinación con otros órganos.
- El constante empleo de las FFAA en este tipo de actividades en favor de la sociedad pone en constante contacto los militares y la sociedad.

- El empleo de las FFAA en acciones de garantía de la ley y del orden, en situaciones en que las fuerzas de seguridad no corresponden, refuerza en la sociedad la importancia de las FFAA y el sentimiento de credibilidad, corrección de aptitudes y respeto con la Institución.

**11. Teniendo en cuenta el escenario que se vive a nivel mundial, y en particular en la región donde todos los países han empleado a las FFAA para paliar la situación ante el COVID-19, ¿cuáles considera usted que son los principales desafíos a nivel comunicación social en su institución?**

Como hemos podido observar, el aporte de las FFAA en la OPERACIÓN COVID-19, el operativo sanitario para afrontar la pandemia de coronavirus, es la mayor movilización de fuerzas militares en Brasil desde la Segunda Guerra Mundial. En esa oportunidad el país se sumó a los Aliados aportando 25.800 soldados, mientras que, en el escenario de la pandemia, la movilización y el despliegue supera a los 34.000 militares.

En este contexto, son diversas las actividades que están siendo desarrolladas en Brasil:

- disponibilidad de recursos operativos para la logística, la inteligencia y las comunicaciones a los Comandos Conjuntos activados;
- planificación y apoyo a las acciones de las agencias federales en el control de pasajeros y tripulación en puertos, terminales marítimas y aeropuertos;
- apoyo a los organismos de seguridad pública para controlar el acceso a las fronteras;
- uso de los medios de defensa biológica, nuclear, química y radiológica (DBNQR) para la descontaminación de materiales, para la capacitación de profesionales del servicio de salud, del personal militar de los Comandos Conjuntos, de funcionarios penitenciarios para la desinfección de las cárceles y de aviones entre otras acciones;
- empleo de personal militar y funcionarios civiles en campañas de concientización, vacunación contra la gripe y donación de sangre;
- apoyo con medios de transporte, suministro de alimentos, agua, jabón líquido y alcohol en gel y aerosol y alojamiento para los equipos involucrados;
- establecimiento de vínculos con las agencias estatales responsables de las acciones sanitarias; y
- apoyo para la detección de personas con sospecha de poseer la enfermedad para su posterior derivación a hospitales.
- movilización e instalación de carpas de emergencia y hospitales de campaña;

- producción de medicamentos, barbijos y equipos de protección individual;
- empleo de buques hospitalarios en sitios con escaso acceso por carretera, especialmente en la región amazónica y en la región occidental de Brasil; y
- apoyo a la población indígena de la Amazonía.

Son muchas las actividades en curso en los casi 150 días de operación. Así, creo que lo mayor desafío sea hacer la divulgación para la población de todas las actividades y de qué manera la sociedad es beneficiada con ellas.

En este sentido, las FFAA y el Ministerio de Defensa han utilizado los diversos medios de comunicación para tornar públicas las actividades. Además de eso, son realizadas publicaciones en informativos diarios o semanales y en los diversos sitios de internet del Ministerio de Defensa y de las tres fuerzas singulares.

### **ENTREVISTA AL MY DAVID BAREIRO - Ejército Paraguayo-**

(Cursante Extranjero del COEM 2020 - ESG)

**Tema a abordar:** Comunicación Institucional a nivel Ejército.

**Objetivo de la entrevista:** recabar información de interés que aporte datos significativos en materia de comunicación institucional en base a las experiencias de otros Ejércitos de la región.

**Preguntas.**

**1. ¿Cuál es la imagen actual del Ejército en su país, tanto a nivel de la sociedad en general como a nivel de las fuerzas políticas?**

En cuanto a nivel de la sociedad paraguaya, la figura del Ejército, hablando de las tres fuerzas, es muy bien vista por los trabajos que están realizando en el norte del país a raíz de la problemática que tenemos en la esa parte del territorio paraguayo.

En cuanto a la opinión política partidaria, el 90% de las agrupaciones políticas apoyan el desempeño del Ejército en sus labores desarrolladas, por ejemplo, en esta pandemia por el COVID 19. En este sentido, las organizaciones políticas fueron los impulsores para el empleo de elementos de Ejército, en cuanto a personal, instalaciones y la planificación de las diferentes actividades que se realiza ante esta problemática.

**2. ¿Cuáles fueron las variaciones de la imagen pública del Ejército en los últimos 10 años? ¿Disminuyó, aumentó? ¿Por qué se dio?**

La imagen de las FFAANN, ha ido en aumento principalmente por dos motivos, el empleo de elementos combate para la Seguridad Interna, tanto en situaciones de extrema calamidad en el orden interno en que las fuerzas policiales sean rebasadas en su capacidad operativa, en el marco de las Operaciones de Seguridad Interna en el norte del país y ahora con la esta problemática de la pandemia. Con estos cambios y los trabajos realizados la sociedad paraguaya tuvo un cambio radical en cuanto a su forma de ver al Ejército, es bastante positiva y va en aumento.

El primer cambio de imagen fue el empleo de elementos de combate ante el flagelo de grupos criminales que han proliferado en el norte del país, a raíz de que las fuerzas de seguridad fueron rebasadas en su capacidad. Las FFAANN, recibió un aumento considerable en su presupuesto para ser empleado en esa misión, y ya van más de 10 años realizando ese trabajo.

El segundo cambio, la aparición de la pandemia por el COVID 19, en el cual las FFAANN está siendo empleado, teniendo una aceptación más que excelente en todas las esferas de la sociedad en la república del Paraguay.

**3. ¿De haber existido una variación positiva en la imagen, esta se dio como resultado de una decisión política a nivel Ejército?**

El cambio de la imagen de las FFAANN en el Paraguay, provino del Poder Ejecutivo, al cual está subordinada, siendo apoyado por el Congreso Nacional.

**4. ¿Cómo está organizado el sistema de comunicación institucional a nivel Ejército en su país?**

En una Dirección, el cual está a cargo directo del Comandante del Ejército y la misma está al nivel del Estado Mayor General de ese Gran Comando.

**5. ¿Cuál es la misión del área de comunicación institucional y qué tareas o acciones comunicacionales desarrolla actualmente?**

La misión de esta Dirección, es la de Diseminar el trabajo desarrollado por el personal del Ejército en los diferentes ámbitos en el cual se desenvuelven, a través de:

- 5) Programas radiales, como ser el programa “La vos de soldado guaraní”, en la emisora Radio Nacional del Paraguay.
- 6) Televisivas como ser, en el programa Terere Jere, que se emite todos los domingos en un canal privado.



7) En lo Científico tecnológico, con la Universidad Nacional de Asunción, Facultad de Ingeniería, en desarrollo del primer del primer Vehículo Aéreo no Tripulado.

8) Facebook, página oficial

9) Twitter, página oficial

**6. ¿Cuál cree usted que es la actitud que su Ejército tiene hacia el tratamiento de la comunicación institucional? ¿Qué importancia le asigna a la misma?**

Una actitud bastante positiva, porque tiene como principal herramienta a la Dirección de Comunicación Social, para la difusión de los trabajos que desarrolla como institución del Estado paraguayo y una forma de tener contacto con la sociedad paraguaya.

Considero que las actividades desarrolladas por esta Dirección son muy necesarias, por ser una forma de hacer saber a la población en general que es lo que realiza su Ejército.

**7. ¿Cuáles son los Medios de Comunicación Social y herramientas de comunicación digital que emplea el Ejército para proyectar y fortalecer su imagen en la sociedad?**

10) Canales televisivos, privados y del estado paraguayo.

11) Radio emisoras, privadas y públicas.

12) La página Oficial del Ejército en internet

13) Redes sociales

**8. ¿Cuáles considera usted que son las principales diferencias existentes entre su Ejército y el Ejército Argentino, en cuanto a imagen y aceptación en la sociedad y en las fuerzas políticas?**

En estos momentos que estamos viviendo en el mundo por la pandemia, en especial en Argentina y Paraguay, me animo a decir que ambos Ejércitos, se convirtieron en el principal elemento de sustento del gobierno, prestando su apoyo incondicional a la población en ambos países, mostrando de esta forma que las FFAANN no solo está preparada para la guerra, sino también para servir a los más necesitados y en situaciones de calamidad.

**9. Teniendo en cuenta el escenario que se vive a nivel mundial, y en particular en la región donde todos los países han empleado a las FFAA para paliar la situación ante el COVID-19, ¿cuáles considera usted que son los principales desafíos a nivel comunicación institucional?**

En el caso del Ejército Paraguayo, el de tener su propio sistema de difusión de sus labores, sin depender de organismos privados o públicas.

**ENTREVISTA AL MY RICHARD LINARES - Ejército del Perú -**

(Cursante Extranjero del COEM 2020 – ESG)

**Tema a abordar.** Comunicación Institucional a nivel Ejército.

**Objetivo de la entrevista.** Recabar información de interés que aporte datos significativos en materia de comunicación institucional en base a las experiencias de otros Ejércitos de la región.

**Preguntas.**

**1. ¿Cuál es la imagen actual del Ejército en su país, tanto a nivel de la sociedad en general como a nivel de las fuerzas políticas?**

La imagen institucional a nivel general o nacional es buena, sin embargo, en las provincias la imagen institucional se podría decir que es mejor que en la misma capital.

**2. ¿Cuáles fueron las variaciones de la imagen pública del Ejército en los últimos 10 años? ¿Disminuyó, aumentó? ¿Por qué se dio?**

Aumentó estos últimos 10 años , después de una Subversión de casi 15 años donde el Ejército tuvo que pelear con un enemigo que se escondían en la población civil cobardemente y donde hubo abusos por parte del ejercito sumado después de muchos años la corrupción de los altos mandos y el servicio de inteligencia manejado por el ex asesor Bladimiro Montesino, brazo derecho del presidente Fujimori nuestro Ejército bajó su imagen institucional a pesar de la excelente operación Chavin de Huantar, después del gobierno de Toledo donde redujo el presupuesto del Ejército y desactivó bases, la imagen de la institución fue bajando aún más. Sin embargo, después del gobierno de Toledo la imagen institucional empezó a aumentar por el terremoto del 2007 y por el fenómeno del niño donde el Ejército tuvo un rol muy importante, las acciones militares han fortalecido los lazos con la población de una manera enorme. Y las coordinaciones con las agencias no estatales han mejorado ya como pensamiento sistémico o holístico.

**3. ¿De haber existido una variación positiva en la imagen, esta se dio como resultado de una decisión política a nivel Ejército?**

Si, después del presidente Toledo, el TC Ollanta Humala asume la presidencia y sube el presupuesto de las FFAA , y activa nuevos beneficios al servicio militar voluntario como becas a los mejores a soldados , subió los haberes de las FFAA , dándole una mejor calidad de vida al personal que lo integran, se abrió un curso de reserva donde invitaban a

políticos, alcaldes, abogados, y personal de empresarios para hacer curso de reserva haciendo que allá más identificación con el ejército y poco a poco se vio la diferencia, eso atrajo más personal al servicio militar y a las escuelas de formación. Asimismo, hasta el día de hoy las FFAA tienen un planeamiento sistémico desde el nivel estratégico nacional o general, aumentado a esto lo del Covid -19 donde el Ejército ha tenido que estar en segunda línea después de los médicos.

**4. ¿Cómo está organizado el sistema de comunicación institucional a nivel Ejército en su país?**

En el cuartel general hay un departamento de telecomunicaciones del ejército (DITELE), en el nivel Ejército sin embargo cada División y Brigada tienen su departamento de telecomunicaciones que se encarga en su nivel, todos estos departamentos interactúan en forma sistémica, el departamento de DITELE es interdependiente con otros como la oficina de información del Ejército (OIE) que trabajan en forma conjunta.

**5. ¿Cuál es la misión del área de comunicación institucional y qué tareas o acciones comunicacionales desarrolla actualmente?**

Si efectivamente esta área se encarga de en todo momento mantener informado al personal militar y civil de las acciones y operaciones militares a nivel nacional, regional y provincial. Usan programas televisivos, publicaciones gráficas.

**6. ¿Cuál cree usted que es la actitud que su Ejército tiene hacia el tratamiento de la comunicación institucional? ¿Qué importancia le asigna a la misma?**

Que la población y el personal que integra el ejército se sienta orgulloso de su institución que es la columna vertebral de la nación, que el personal civil sepa la misión, visión y las actividades que hace el ejército y no tenga la idea que el Ejército está por las puras si supuestamente “nunca va a haber guerra”. El personal debe saber que el ejército cumple nuevos roles con nuevas amenazas y que está mejor organizado y mejor capacitado para cumplir con éxito las misiones.

**7. ¿Cuáles son los Medios de Comunicación Social y herramientas de comunicación digital que emplea el Ejército para proyectar y fortalecer su imagen en la sociedad?**

El Ejército usa redes sociales, se tiene una página web donde se publican los eventos, acciones, logros, operaciones militares, etc (ejercito.mil.pe), Facebook, Instagram.

**8. ¿Cuáles considera usted que son las principales diferencias existentes entre su Ejército y el Ejército Argentino, en cuanto a imagen y aceptación en la sociedad y en las fuerzas políticas?**

En realidad, a mi percepción veo un ejército con potencial, con muchas capacidades, no tiene nada que envidiar a otros ejércitos. Sin embargo creo que hay que seguir impulsando la imagen institucional porque las FFAA son las instituciones más sólidas de la nación y es el instrumento del Estado en caso de un problema en los diferentes niveles, yo la verdad he escuchado que el Ejército Argentino tiene mala reputación, debe ser como todos los países por haber tenido un gobierno militar, o por abusos en algún momento, sin embargo ese pensamiento se puede cambiar a través del tiempo, yo pienso que siempre hay personas que no conocen sus funciones, misiones y el propósito del Ejército por eso no valoran lo que tiene su nación, pero poco a poco puede cambiar eso con un buen plan a largo plazo de comunicación e imagen institucional.

A mi parecer Argentina y Perú van por buen camino en imagen institucional, sin embargo, en Perú por los problemas de desastres naturales, terremotos, huacos, talvez estos últimos años se ha fortalecido más con la población. Pero es algo irrelevante ya que no les deseo eso a los hermanos argentinos, puede haber otras maneras de fortalecer la imagen de la institución.

**9. Teniendo en cuenta el escenario que se vive a nivel mundial, y en particular en la región donde todos los países han empleado a las FFAA para paliar la situación ante el COVID-19, ¿cuáles considera usted que son los principales desafíos a nivel comunicación institucional?**

Yo creo que tenemos que resaltar por los medios tecnológicos las buenas acciones de las FFAA, que sepan que hay gente que se sacrifica por la población y que sepan que siempre estaremos en los momentos difíciles y un desafío es luchar contra las personas que se encargan de desprestigiar a la institución, en redes sociales hay personas que se encargan de hablar mal de su propia institución talvez por intereses de otros o personales.