



Programa de Doctorado en
Comunicación, Información y Tecnología de la Sociedad en Red (D430)

**Incidencia de la Comunicación Estratégica de
las Fuerzas Armadas Dominicanas frente a la
Pandemia por COVID-19 durante el periodo
marzo 2020-marzo 2022**

Tesis Doctoral presentada por

CEINETT DESIREÉ SÁNCHEZ QUINTERO

2023



Programa de Doctorado en
Comunicación, Información y Tecnología de la Sociedad en Red (D430)

Incidencia de la Comunicación Estratégica de las Fuerzas Armadas Dominicanas frente a la Pandemia por COVID-19 durante el periodo marzo 2020-marzo 2022

Tesis Doctoral presentada por

CEINETT DESIREÉ SÁNCHEZ QUINTERO

Director/a:

DRA. SARA CORTÉS GÓMEZ

Alcalá de Henares, 2023

AGRADECIMIENTOS

A Dios...

A la familia...

A los amigos civiles y militares, nacionales y extranjeros, que hicieron posible esta investigación doctoral, en especial, a quienes permiten a través del conocimiento compartido y las experiencias que dan a conocer a otros, facilitar la formación en los temas de comunicación estratégica para la defensa y seguridad nacional.

La belleza de carácter, la rectitud de corazón, la determinación, la voluntad, integridad y sentido patrio que les caracteriza, evidencian el lado humano y flexible de las instituciones militares y de su gente, en momentos donde todos seguimos aprendiendo de la "Covidianidad" en medio de la Pandemia, decretada a principios de marzo del año 2020 que con la ayuda de Dios y de gente buena, la humanidad ha podido ir superando...

RESUMEN

La presente investigación doctoral, demuestra la incidencia de la Comunicación Estratégica (CE) en el alcance de los objetivos militares de las Fuerzas Armadas dominicanas, frente a la Pandemia causada por la expansión de la enfermedad COVID-19, durante el periodo marzo 2020-marzo 2022, acorde a las políticas públicas de defensa y seguridad nacional y el marco legal vigente en el país.

El 90% de las personas consultadas en este estudio, reconoce su existencia, importancia e influencia en estrategias, planes, operaciones y tácticas informativas de las instituciones militares dominicanas, en especial durante situaciones de crisis. Ante la incertidumbre, la ansiedad y la necesidad de la población de estar bien informada, los contenidos difundidos en los medios de comunicación de las Fuerzas Armadas también en los entornos digitales, escalaron rápidamente en los escenarios locales e internacionales.

La CE aplicada, permitió a las FF.AA. acompañar sus operaciones militares de apoyo a las autoridades sanitarias del gobierno, interesadas en proteger a la población en la emergencia, especialmente en la prevención, mitigación y recuperación post-desastre.

Luego de describir los procesos de Comunicación Estratégica de la Dirección de Asuntos Civiles del Estado Mayor Conjunto del Ministerio de Defensa (J5) y realizar una exhaustiva revisión documental, ha sido posible determinar su rol protagónico en la gestión informativa, integración de las capacidades militares, el fortalecimiento de la identidad, cultura organizacional, el favorable posicionamiento de la imagen y reputación acerca del quehacer de los miembros de las Fuerzas Armadas ante la opinión pública. Sus dinámicas comunicacionales, propiciaron interrelaciones favorables entre los actores involucrados, aliados y públicos, con la utilización creativa de multimedios y mecanismos de acción-participación en entornos complejos, ambiguos, fluidos y dinámicos.

Al analizar los datos de este estudio de campo, documental, descriptivo y proyectivo, de enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo) y para lo cual se usaron técnicas y métodos como guías de observación, entrevistas y cuestionarios, aplicados a civiles y militares involucrados con las operaciones de información y programas de formación de las Fuerzas Armadas, ha sido posible comprender el rol protagónico de las instituciones castrenses, desde las áreas de relaciones públicas, prensa, comunicación digital y gestión de crisis, al momento de salvar vidas.

Queda demostrado el alcance, influencia e impacto de los medios de comunicación de las instituciones castrenses en la defensa de los intereses nacionales, a través de los contenidos difundidos también en las redes sociales del Ministerio de Defensa @MDefensaRD frente a la opinión pública, evidenciado también en una serie de publicaciones del periódico Listín Diario www.listindiario.com, uno de los medios más importantes de República Dominicana y que refiere el trabajo de los militares en medio de la Pandemia.

Un 47,6% de líderes de opinión en República Dominicana y periodistas consultados, valora el rol de los mismos en las tareas informativas y en el terreno, para evitar nuevos contagios, orientar sobre la necesidad del distanciamiento social y el respeto hacia los toques de queda, considerando como oportunos, los mecanismos que, en el tiempo, permitieron crear relaciones empáticas con sus públicos, humanizando a las instituciones militares y haciéndoles gozar de una amplia aceptación.

Un 52,4% de las personas consultadas, reconoce la importancia de los programas de formación en Comunicación Estratégica para la Seguridad y Defensa nacional implementados por las FF.AA a través del Instituto Superior para la Defensa INSUDE) durante la Pandemia, los cuales consideran incidieron favorablemente en la creación de una cultura de defensa, influyeron en un cambio de percepción, conducta y niveles de valoración sobre el trabajo que realizan los militares y los organismos de seguridad del Estado dominicano, para contribuir en la resiliencia estratégica del país y un mejor comportamiento cívico en medio de la crisis.

Finalmente, se propone la “Teoría de la Comunicación Estratégica para la Defensa” (CED), la cual crea un nuevo concepto, sugiere cambios en las estructuras organizacionales y genera modelos de posibles aplicaciones prácticas, para ayudar a definir los roles de quienes lideran desde las dependencias de las Fuerzas Armadas, los procesos de comunicación estratégica tan importantes para la seguridad y defensa nacional.

Palabras claves: Comunicación Estratégica, Objetivos militares, Fuerzas Armadas, Políticas Públicas, Defensa, Seguridad, Emergencia, Pandemia, COVID-19, Relaciones Públicas, Prensa, gestión de crisis, reputación, imagen pública, cultura de defensa.

ABREVIACIONES, ACRÓNIMOS Y SIGLAS

ALTICE: Empresa de Telecomunicaciones de República Dominicana.

ARD: Armada de República Dominicana.

ATA: Autoridad Transitoria Afgana

DCOSCOMM: Deputy Chief of Staff for Communication (siglas en inglés)

C5i: Centro de Comando, Control, Comunicaciones, Computadoras, Ciberseguridad - e Inteligencia

CAEN: Centro de Altos Estudios Nacionales.

CED: Comunicación Estratégica para la Defensa.

COE: Centro de Operaciones de Emergencias.

COPREMFA: Comisión para la Reforma y Modernización de las Fuerzas Armadas.

EGAAE: Escuela de Graduados de Altos Estudios Estratégicos.

ERD: Ejército de República Dominicana.

FARD: Fuerza Aérea de República Dominicana.

FFAA: Fuerzas Armadas.

INSUDE: Instituto Superior para la Defensa.

ISAF: Fuerza Internacional de Asistencia a la Seguridad de Afganistán (siglas en inglés)

J1: Dirección de Asuntos Civiles del Estado Mayor Conjunto del Ministerio de Defensa.

J2: Dirección de Inteligencia del Estado Mayor Conjunto del Ministerio de Defensa.

J3: Dirección de Operaciones, capacitación y entrenamiento militar del Estado Mayor Conjunto del Ministerio de Defensa.

J4: Dirección de Logística del Estado Mayor Conjunto del Ministerio de Defensa.

J5: Dirección de Asuntos Civiles del Estado Mayor Conjunto del Ministerio de Defensa.

J6: Dirección de Tecnologías del Estado Mayor Conjunto del Ministerio de Defensa.

MIDE: Ministerio de Defensa.

OEA: Organización de Estados Americanos.

OFICOMDEF: Oficina de Comunicación de la Defensa.

OGTIC: Oficina Gubernamental de Tecnologías de la Información y Comunicaciones.

OMS: Organización Mundial de la Salud.

OMSA: Oficina Metropolitana de Servicio de Autobuses.

OTAN: Organización del Tratado del Atlántico Norte.

PEI: Plan Estratégico Institucional.

POA: Plan Operativo Anual.

RRPP: Relaciones Públicas.

STRATCOM: Comunicación Estratégica por sus siglas en inglés.

SARS-COV-2: Coronavirus de tipo 2 causante del síndrome respiratorio agudo severo.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Acciones cívico-militares: Implican el uso de la fuerza pública o en este caso, de los miembros de las Fuerzas Armadas y los organismos de seguridad de un país, en acciones de servicio y beneficio social a una comunidad, tales como operativos de salud u odontología, actividades recreativas o culturales, entre otras.

Coronavirus: Los coronavirus son una familia de virus. La infección con estos virus generalmente causa enfermedades respiratorias que van de leves a moderadas, tales como el resfriado común. Algunos coronavirus ocasionan enfermedades graves que pueden llevar a neumonía, e incluso la muerte.

Diplomacia pública: Permite dar a conocer y proyectar con mayor eficacia las posiciones de un país en relación con las principales cuestiones internacionales, así como sus principales iniciativas.

Fuerzas Armadas: Instituciones militares de un país, misionadas a garantizar la soberanía e independencia de una nación, defender su integridad territorial y el ordenamiento constitucional. Están formadas por el Ejército, la Armada y el Ejército, las cuales trabajan bajo la dirección operativa de un Estado Mayor.

Infodemia: Disponibilidad de gran cantidad de información sobre un tema, tanto cierta como falsa, que resulta difícil de procesar y analizar.

Información pública militar: Se refiere a los contenidos o documentos de una institución militar, cualquiera que sea su soporte o formato, que obren en poder de su administración, así como de los organismos que le componen.

Operaciones de información: También conocidas por las siglas IO (*del inglés Information Operations*) son una categoría de las operaciones militares de apoyo directo e indirecto, cuyo objetivo es afectar a la información y sistemas de información del adversario y/o defender la información y sistemas de información propios. Su objetivo es influir, interrumpir, corromper o usurpar la habilidad de tomar o comunicar decisiones de los adversarios (humanas o automatizadas) y proteger las propias

Operaciones militares de apoyo: Consisten en la aplicación de los principios políticos, de planificación, organización y administración en el uso de los recursos y de la fuerza

militar (como por ejemplo en una campaña militar), en la formación diaria y actividades de las unidades para conseguir metas u objetivos específicos.

Operaciones psicológicas: También conocidas por las siglas PSYOPS (del inglés *Psychological Operations*). Supone el uso de técnicas para influir en el comportamiento del enemigo, aliados o elementos neutras. Ejemplos de estas técnicas son el uso de panfletos, transmisiones de radio o TV, con el objetivo de desmoralizar al enemigo.

Pandemia: Enfermedad epidémica que se extiende a muchos países o que ataca a casi todos los individuos de una localidad o región.

Poder Duro: Describe la capacidad de un Estado o agente político de utilizar incentivos económicos o fuerza militar, para influenciar el comportamiento de otros actores.

Poder Blando: Poder blando es un término que en inglés se usa como *Hard Power*, que a la luz de las relaciones internacionales, permite describir la capacidad de un actor político, como por ejemplo un Estado, para incidir en las acciones o intereses de otros actores valiéndose de medios culturales e ideológicos, con el complemento de medios diplomáticos.

Poder Inteligente: El término conocido en inglés como *Smart Power* o poder inteligente, en el marco de las relaciones internacionales, hace referencia a las combinaciones de estrategias de poder duro y de poder blando.

Relaciones Públicas: Consisten en un proceso de comunicación estratégica que construye relaciones mutuamente beneficiosas entre las organizaciones y sus audiencias, basadas en una buena reputación para tener éxito y prosperar.

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS	3
RESUMEN	4
ABREVIACIONES, ACRÓNIMOS Y SIGLAS	6
GLOSARIO DE TÉRMINOS	7
INTRODUCCIÓN	18
Aproximación al tema de análisis.....	18
Planteamiento del problema	19
Justificación de la investigación.....	22
Alcances de la investigación	23
Estructura de la tesis	24
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO	28
1.1 Antecedentes de la investigación	29
1.1.1 Comunicación en crisis sanitarias.....	29
1.1.2 Comunicación estratégica institucional castrense	35
1.1.3 Comunicación para la defensa en medios digitales	40
1.2 La Comunicación: origen y evolución del concepto.....	44
1.2.1 Con la palabra inicia el mundo: teorías de la comunicación	44
1.2.2 ¿Cuándo la comunicación se vuelve estratégica?	49
1.2.2.1 La persuasión como instrumento de poder	50
1.2.2.2 Comunicación e integración continental en Las Américas.....	52
1.2.2.3 Comunicación estratégica en las organizaciones internacionales.....	54
1.2.2.4 STRATCOM en las organizaciones internacionales	57
1.2.2.5 Comunicación y los conflictos bélicos del siglo XXI	64
1.2.3 Redes sociales para la seguridad y la defensa.....	68
1.2.3.1 Comunicación estratégica digital en emergencias.....	70
1.2.3.2 Comunicación y resiliencia en El Caribe	71
1.2.3.3 Comunicación digital en temporada de huracanes.....	76
CAPÍTULO II. ORÍGEN Y EVOLUCIÓN DE LOS ASUNTOS CIVILES Y RELACIONES PÚBLICAS DE LAS FUERZAS ARMADAS DOMINICANAS	79
2.1 Políticas públicas, estrategias y planes de comunicación para la seguridad y defensa	79
2.1.1 Marco legal de la defensa y seguridad nacional	79
2.1.1.1 Constitución de la República Dominicana (2015)	81
2.1.1.2 Ley 139-13 Orgánica de las Fuerzas Armadas (2013).....	82
2.1.1.3 Ley 1-12 Estrategia Nacional de Desarrollo (2030)	83

2.1.1.4 Ley 498-06 de Planificación e Inversión Pública (2006)	84
2.1.1.5 Plan Estratégico Institucional de las FFAA (2021-2024)	84
2.2. Origen y evolución de las relaciones públicas castrenses	87
2.2.1 Las revistas militares dominicanas	89
2.2.2 Radioemisora cultural “La Voz de las Fuerzas Armadas” (HIFA)	91
2.2.3 Relaciones públicas de las Fuerzas Armadas y el paso a la era digital	93
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN: ACERCARSE AL CONTEXTO Y PROCESO DE INVESTIGACIÓN.....	100
3.1 Enfoque, tipo y diseño de la investigación	100
3.1.1 Aproximación metodológica	101
3.1.1.1 Investigación mixta.....	102
3.1.1.2 Investigación documental descriptiva y proyectiva	103
3.1.1.3 Técnicas de recolección de datos cualitativas y cuantitativas	103
3.2 Objetivos e hipótesis de investigación	105
3.2.1 Objetivo general	105
3.2.2 Hipótesis de la investigación	105
3.3 Contexto y participantes del estudio	107
3.3.1 SARS-CoV-2 la emergencia sanitaria que cambió el mundo	107
3.3.2 Delimitación temporal y responsabilidad de las FFAA en la pandemia	115
3.3.3 Limitaciones de la investigación	117
3.3.4 Población y definición de la muestra de investigación	118
3.4. Aproximación a la investigación: recogida y análisis de datos	121
3.4.1. Proceso de recogida de los datos.....	122
3.4.1.1 Guías de observación	122
3.4.1.2 Observación de las redes sociales del MIDE	123
3.4.1.3 Entrevistas, cuestionarios y encuestas.....	124
3.4.1.4 Validación y confiabilidad de los instrumentos.....	126
3.4.1.5 Listado completo de datos recogidos en la investigación.....	127
3.5 Variables de análisis	129
3.5.1 Definición de variables/dimensiones e indicadores de análisis	130
3.5.2 Cuadro de operacionalización de las variables	132
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE DATOS.	136
4.1 Estructura y descripción de la Dirección de Asuntos Civiles del Estado Mayor Conjunto del Ministerio de Defensa (J5) y los procesos de Comunicación Estratégica (CE)	136
4.1.1. El Ministerio de Defensa y sus dependencias de comunicaciones	137
4.1.2 Hallazgos sobre el origen y evolución de la Dirección J5	137
4.1.3 Aspectos relevantes de la observación realizada en la Dirección J5.....	139
4.1.3.1 Gestión de las relaciones públicas de la Dirección J5.	145
4.1.3.2 Gestión de prensa de la Dirección J5	148
4.1.3.3 Gestión de comunicación digital de la Dirección J5.	149
4.1.3.4 Manual de gestión de crisis para medios digitales de las FFAA	150

4.1.5 Reflexiones finales.....	152
4.2 Análisis de la Comunicación Estratégica (CE) en el alcance de los objetivos militares de las Fuerzas Armadas Dominicanas frente a la Pandemia.....	153
4.2.1 Análisis del plan de comunicación estratégica de las Fuerzas Armadas frente a la pandemia causada por COVID-19 (marzo 2020-marzo 2022)	154
4.2.1.1 Análisis situacional	155
4.2.1.2. Definición de estrategias, operaciones y tácticas informativas.....	155
4.2.1.3 Comunicación digital efectiva frente a la pandemia	159
4.2.1.4 Reflexiones finales.....	167
4.2.2 Análisis del alcance de los medios de comunicación desde las redes sociales de las Fuerzas Armadas y prensa nacional durante la pandemia.	168
4.2.2.1 Métricas de las publicaciones más influyentes en redes sociales del Ministerio de Defensa @MDefensaRD.....	168
4.2.2.2 Publicaciones en el periódico Listín Diario www.listindiario.com	172
4.2.2.3 Desempeño en el área de comunicaciones entregado a la Comisión de Reforma y Modernización de las Fuerzas Armadas (COPREMFA)	178
4.3 Análisis del impacto de las estrategias de comunicación del Ministerio de Defensa (J5), en la gestión de crisis desde la visión militar y de los periodistas civiles...	180
4.3.1 Impacto de la comunicación estratégica ante la gestión de crisis según la visión de los responsables de las estrategias y operaciones informativas de las Fuerzas Armadas.....	180
4.3.2 Impacto de la comunicación estratégica ante la gestión de crisis según la visión de los periodistas cursantes de talleres de comunicación estratégica para la defensa y seguridad nacional de las Fuerzas Armadas.....	187
4.3.3 Reflexión final comparativa.....	194
4.4 Análisis de la incidencia de los programas de formación en comunicación estratégica de las FF.AA. dominicanas, en la creación de una cultura de defensa	196
4.4.1 Presentación de los talleres, contenidos y conclusiones generales	196
4.4.1.1 Descripción del VI Taller Comunicación Estratégica para la Seguridad y Defensa Nacional: “Gestión de crisis frente a la Pandemia”	196
Conclusiones generales	199
Conclusiones por módulos y temas.....	201
4.4.1.2 Descripción del VII Taller Comunicación Estratégica para la Seguridad y Defensa Nacional: “Integración informativa militar”.	202
Conclusiones generales del taller	203
Conclusiones por módulos y temas.....	204
4.4.1.3 Descripción del VIII Taller Comunicación Estratégica para la Seguridad y Defensa Nacional: “Fronteras seguras y desarrollo nacional”.	205
Conclusiones generales	206
Conclusiones por módulo y temas	207
4.4.2 Análisis de la incidencia de los programas de formación en comunicación estratégica de las FF.AA. dominicanas, desde la visión de los cursantes civiles y militares.....	208

CAPÍTULO V – PROPUESTA DE LA TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA DEFENSA (CED).....	213
5.1 Creación de un nuevo concepto	213
5.1.1 Síntesis de teorías y modelos de la comunicación estratégica vigentes.....	214
5.1.2 Necesidad de superación de las teorías y modelos existentes	216
5.2 Descripción y desarrollo de la CED.....	218
5.2.1 Objetivos de la teoría de la CED	218
5.2.2 Alcances de la teoría de la CED. Modelo de Comunicación Estratégica para la Defensa (RED-CEDYS) en tres movimientos y siete pasos.	219
5.2.2.1 Primer movimiento: comunicar no sólo para informar sino para actuar y relacionarse	220
5.2.2.2 Segundo movimiento: comunicar para integrar las capacidades informativas, cohesionar los equipos y fortalecer la imagen y reputación pública de las instituciones	222
5.2.2.3 Tercer movimiento: comunicar para crear conversación, cambiar la percepción y transformar conductas	223
5.2.3 La realidad es compleja y cambiante	226
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES	228
CAPÍTULO VII. RECOMENDACIONES.....	233
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	235
ANEXOS	245
Anexo 1. Entrevista / Cuestionario Grupo 1	245
Anexo 2. Entrevista / Cuestionario Grupo 2	247
Anexo 3. Guía de observación.....	249
Anexo 4. Documento sobre el origen del J5.....	251
Anexo 5. Directivas que ordenan operaciones militares en apoyo a las autoridades sanitarias en medio de la pandemia por COVID-19.	252

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Hipótesis de la investigación a cada pregunta formulada planteamiento del problema	106
Tabla 2. Talleres de Comunicación estratégica para la seguridad y defensa nacional	121
Tabla 3. Fases de la investigación	122
Tabla 4. Listado completo de datos recogidos en la investigación	127
Tabla 5. Cuadro de operacionalización de las variables	133
Tabla 6. Mapa de procesos estratégicos Dirección J5	144
Tabla 7. Manual de procedimiento para las acciones de comunicación estratégica, coordinadas y sostenidas	147
Tabla 8. Plan de Comunicación de las FF.AA. frente a la Pandemia. Escenario 1.....	156
Tabla 9. Plan de Comunicación de las FF.AA. frente a la Pandemia. Escenario 2.....	157
Tabla 10. Plan de Comunicación de las FF.AA. frente a la Pandemia. Escenario 3.....	157
Tabla 11. Métricas publicaciones más influyentes en redes sociales del Ministerio de Defensa @MDefensaRD.	169
Tabla 12. Publicaciones en periódico del Listín Diario referidas a las operaciones militares durante la Pandemia	174
Tabla 13. Carga académica VI Taller de Comunicación Estratégica de la EGAAE frente a la Pandemia	199
Tabla 14. Carga académica VII Taller de Comunicación Estratégica para la seguridad y defensa nacional: Integración informativa militar	203
Tabla 15. Carga académica VIII Taller de Comunicación Estratégica para la seguridad y defensa nacional: Frontera segura y desarrollo nacional	206
Tabla 16. Modelo de Comunicación Estratégica para la Defensa (RED-CEDyS)	220
Tabla 17. Árbol del problema	224
Tabla 18. Árbol de soluciones.....	224
Tabla 19. Actores involucrados en aspectos del problema	225

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo STRATCOM (OTAN/OEA) Estudio comparativo de las estructuras de comunicación según Antolín (2017)	60
Figura 2. Jerarquía de la comunicación estratégica en la OTAN.....	60
Figura 3. Organigrama de las estructuras políticas y militares que en términos relativos a la comunicación interactúan en OTAN	61
Figura 4. Estructura de la Secretaría General OEA.....	62
Figura 5. Elementos que integraron la organización dependiente del DCOS COMM.	67
Figura 6. Comunicación y gestión de información: Pandemia y sector seguridad y defensa	73
Figura 7. Comunicación en crisis.....	74
Figura 8. Plan Estratégico Institucional de las Fuerzas Armadas 2021-2024	85
Figura 9. Flujograma de publicación de contenido	98
Figura 10. Organigrama Dirección de Asuntos Civiles del Estado Mayor Conjunto del Ministerio de Defensa (J5).....	138
Figura 11. Comparativa número de seguidores Facebook e Instagram MIDE.	168
Figura 12. Características de la audiencia Periódico Listín Diario.....	173
Figura 13. Opinión sobre si las estrategias y planes de comunicación del J5 durante la gestión de la emergencia sanitaria causada por la Pandemia de la COVID-19, han causado un impacto positivo. Grupo 1	181
Figura 14. Opinión sobre el impacto de los estrategias y planes de comunicación de FF.AA. durante la crisis de la Pandemia, en apoyo a las autoridades sanitarias. Grupo 1	183
Figura 15. Opinión sobre si se trata la CE de una herramienta de planificación e integración de las capacidades de información de las Fuerzas Armadas en sentido general. Grupo 1.....	184
Figura 16. Opinión sobre reestructuración del J5, para optimizar la gestión de crisis. Grupo 1	186
Figura 17. Opinión sobre si la CE ha sido clave en las estrategias, operaciones y tácticas informativas de las FF.AA. Grupo 2	187
Figura 18. Opinión sobre las etapas de la gestión del riesgo donde los medios de comunicación de las FF.AA. y sus mensajes durante la Pandemia, impactaron sobre la población. Grupo 2	188

Figura 19. Opinión sobre los medios de comunicación institucionales más efectivos para prevenir y mitigar la expansión de la enfermedad COVID-19 por parte de FFAA. Grupo 2.....	189
Figura 20. Opinión sobre las campañas informativas más efectivas de FF.AA durante la Pandemia. Grupo 2.....	190
Figura 21. Valoración del trabajo de las FF.AA. desde la Comunicación Estratégica en medio de la Pandemia	191
Figura 22. Evidencia Encuesta Gallup-Hoy sobre niveles de confianza y aceptación pública de las instituciones públicas dominicanas	192
Figura 23. Conocimiento sobre los programas de formación en CE impartidos en FF.AA. dominicanas.....	209
Figura 24. Aportes más importantes de los programas de formación en CE durante la Pandemia	209
Figura 25. Opinión sobre la necesidad de crear la Teoría de la Comunicación Estratégica para la Defensa (CED) y dependencias de CED en las organizaciones militares.....	210

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1. Portadas de revistas y periódicos nacionales e internacionales de influencia en el mundo y República Dominicana, acerca del peligro de la Pandemia	108
Imagen 2. Anuncio de las ruedas de prensa presidenciales que anunciaron las restricciones para mitigar la enfermedad Covid-19	109
Imagen 3. Operaciones militares de apoyo de los miembros de las Fuerzas Armadas para mitigar la enfermedad Covid-19	109
Imagen 4. Transmisión de los conciertos móviles y otras tácticas informativas para mitigar la enfermedad Covid-19	112
Imagen 5. Tareas operacionales FF.AA. en marzo, 2020	113
Imagen 6. Video difundido a dos años de la pandemia por Covid-19	114
Imagen 7. El entonces director Asuntos Civiles del MIDE (J5) en medio de coordinaciones e indagatorias por parte de la investigadora	140
Imagen 8. Requerimientos de la COPREMFA para la elaboración del informe semestral de desempeño en el área de comunicaciones a la Dirección J5.....	143
Imagen 9. Entrevista al entonces Director de Operaciones (J3) de MIDE.....	160
Imagen 10: Miembros del Ejército de República Dominicana en medio de las jornadas de desinfección.....	161
Imagen 11. Militares y civiles involucrados en estrategias de comunicación en Pandemia...	161
Imagen 12. Conciertos móviles FFAA en medio del confinamiento humano en Pandemia.....	162
Imagen 13. Artes promocionales talleres de Comunicación Estratégica de FFAA	163
Imagen 14. Vicepresidenta de la República en el C5i dirigiendo operaciones también informativas frente a la Pandemia	165
Imagen 15. Publicación en Listín Diario sobre uso de campañas digitales en el inicio de la Pandemia	176
Imagen 16. Publicación en Listín Diario de medidas de prevención y mitigación de la enfermedad COVID-19.....	177
Imagen 17. Publicaciones en Listín Diario sobre resiliencia estratégica durante la Pandemia...	177
Imagen 18. Evidencias del Informe presentado por la Dirección J5 a COPREMFA. Periodo enero 2022-junio 2022.	179

Imagen 19. Evidencia del taller donde por primera vez el C5i explicó sus estrategias también informativas en Pandemia.....	182
Imagen 20. Evidencia de presentación del Plan Estratégico de Comunicación FF.AA.....	185
Imagen 21. Evidencia de campaña sobre el trabajo de las fuerzas de seguridad en medio de la Pandemia	194
Imagen 22. Arte promocional del VI Taller de Comunicación Estratégica para la seguridad y defensa nacional: gestión de crisis frente a la pandemia	197
Imagen 23. Galería fotográfica con antecedentes de los talleres de comunicación estratégica de la EGAEE	198
Imagen 24. Arte promocional del VII Taller de Comunicación Estratégica para la seguridad y defensa nacional: integración informativa militar	202
Imagen 25. Cursantes VIII Taller de Comunicación Estratégica para la seguridad y defensa nacional: fronteras seguras y desarrollo nacional	205

INTRODUCCIÓN

APROXIMACIÓN AL TEMA DE ANÁLISIS

Dentro del amplio campo de investigación de la Comunicación Estratégica (CE), un término que compone procesos para los cuales, aún no ha sido posible una definición consensuada dentro de la comunidad científica, existe el interés de analizar su incidencia en el alcance de los objetivos militares de las Fuerzas Armadas (FFAA), como herramienta de planificación e integración de las capacidades de información de las instituciones castrenses, sobre todo cuando de emergencias se trata.

En el caso específico de República Dominicana, la presente investigación doctoral pretende analizar la incidencia de la Comunicación Estratégica durante la Pandemia provocada por la expansión del virus SARS-COV-2, causante de la enfermedad COVID-19 a través de acciones informativas, como las operaciones militares de apoyo de las Fuerzas Armadas (FF.AA.) dominicanas. Las mismas, han estado orientadas a respaldar a las autoridades sanitarias del gobierno dominicano, durante un periodo de dos años de estudio (marzo 2020-marzo 2022), acorde con las actuales políticas públicas de defensa y seguridad de esta nación, que forma parte de las Antillas Mayores.

Para alcanzar este objetivo general, se describen en este estudio los procesos de comunicación estratégica y gestión de crisis de estas instituciones militares, detallando cómo están estructuradas y cómo funcionan actualmente, las Direcciones de Asuntos Civiles y de Relaciones Públicas de las FFAA, como dependencias castrenses responsables en la elaboración de los contenidos informativos y de orientación ante la opinión pública, a través de los cuales se dan a conocer los detalles de las acciones tanto de seguridad, como de apoyo, para garantizar la protección de la población en medio de crisis.

De igual forma, se plantea el alcance de otros objetivos específicos, como lo son la evaluación del impacto de las estrategias de comunicación, implementadas por la Dirección de Asuntos Civiles del Estado Mayor Conjunto del Ministerio de Defensa (J5), como entidad que lidera, las ejecutorias informativas dispuestas por el alto mando militar y de elaboración oportuna de contenidos a través de los medios de comunicación castrenses, acorde con los planes estratégicos institucionales del Ministerio de Defensa (MIDE) y los intereses nacionales.

También se explica el impacto que ha tenido una serie de programas de formación en Comunicación Estratégica para la Seguridad y Defensa nacional, dirigidos a periodistas civiles y militares impartidos en FF.AA. dominicanas que durante la Pandemia, orientaron, educaron y contribuyeron con la cultura de defensa en el país.

Planteamiento del problema

El inicio de la década 2020-2030 ha quedado marcado en la memoria de la humanidad, por los efectos de una Pandemia causante de incertidumbres, innumerables consecuencias sociales, políticas y económicas, tratándose de una emergencia sanitaria global ante la cual, las naciones del mundo se vieron compelidas entre otras cosas, a recurrir a sus Fuerzas Armadas para con sus operaciones militares de apoyo, establecer en parte el control social.

La emergencia declarada por la Organización Mundial de la Salud (OMS), el pasado 11 de marzo del año 2020 por el virus SARS-COV-2, causante de la expansión de la enfermedad COVID-19, generó escenarios inciertos marcados por prolongadas cuarentenas, la necesidad de proteger las fronteras territoriales para mitigar contagios, atender médicamente y trasladar oportunamente a pacientes, distribuir insumos médicos y ahora más recientemente, garantizar la seguridad en medio de las jornadas de vacunación.

En este contexto, República Dominicana no fue la excepción y al igual que en muchos países del planeta, las Fuerzas Armadas como brazos operativos de los gobiernos y alineadas con la ejecutoria de las políticas públicas de defensa y seguridad del Estado, participaron en la protección de la población en medio de la emergencia, colocando a disposición de los mejores intereses de la nación y a favor de la supervivencia de su población, todas sus capacidades humanas y técnicas, para respaldar a las autoridades sanitarias.

En medio de estas operaciones militares de apoyo, surge la inquietud de analizar a través de la presente investigación doctoral, la incidencia de los procesos de comunicación estratégica emprendidos desde el corazón de las fuerzas castrenses, a la solicitud del gobierno dominicano de respaldar a las autoridades sanitarias en medio de la crisis, significando esto el alcance del importante objetivo militar, que ha sido salvar vidas.

Históricamente ha quedado demostrado en la región del Caribe, el efectivo accionar de los militares, frente a situaciones adversas provocadas por fenómenos de origen natural o antropogénicos (causados por el hombre), como es el caso de las temporadas de huracanes en el Océano Atlántico, inundaciones, deslaves de tierra, brotes de enfermedades como el H1N1 (2009), Chikungunya (2013), Ébola (2014), Zika (2015) o el Cólera tras el Terremoto

de Haití (2010) y que afectaron a los países de la región occidental, incluyendo a la Isla Hispaniola en su conjunto (República de Haití – República Dominicana).

La obediencia al orden civil, la verticalidad de la jerarquía en el mando militar y la misión de las Fuerzas Armadas contempladas en las leyes de cada país, los lleva a ejecutar acciones de defensa y seguridad territorial de sus naciones, convirtiéndose en punta de lanza de sus gobiernos y pieza clave en el sostenimiento de las políticas públicas de defensa y seguridad de los mismos.

Esto evidencia que frente a crisis como esta Pandemia, surgen retos interesantes que llevan a analizar por ejemplo, el impacto de las estrategias de comunicación de las instituciones militares, dinamizadas gracias a la influencia del mando, en medio de episodios de soledad y estrés, donde ha sido necesario sostener a las poblaciones en momentos de pánico, contribuir con su resiliencia estratégica e influir ante la opinión pública, con medios de comunicación castrenses que han llevado contenidos de orientación a la ciudadanía.

Señala Ellis (2020) que, a pesar de la profunda desconfianza de algunos contra las Fuerzas Armadas debido a los procesos dictatoriales de América Latina en las décadas de los años 60 y 70, la respuesta dada por los militares frente a la Pandemia, aumentó su popularidad. Experiencia similar ocurrió en República Dominicana, cuya imagen pública con relación a los soldados, ha sido favorable una vez que mediatizan las acciones que realizan, de ayuda humanitaria y protección a la población civil.

Así que a la luz de este estudio que pretende describir, además, cómo están estructuradas y cómo funcionan las Direcciones de Asuntos Civiles y Relaciones Públicas de Fuerzas Armadas dominicanas, en especial cuando gestan informaciones en medio de emergencias, conviene revisar cómo se organizan, cómo operan desde sus medios institucionales, tomando en cuenta la inmediatez con la que viajan las informaciones en medio de las amenazas también de las llamadas “Falsas noticias” o post verdades.

Roberts (2010), en su denominada “política de la post verdad”, advierte que se está frente a “una cultura en la que la opinión pública y la narrativa de los medios de comunicación, se han vuelto casi totalmente desconectadas de la política pública (la sustancia de lo que se legisla)”. (p. 1) Estos argumentos, motivan la sustentación científica para demostrar en parte, que la CE se ha convertido en esa ventana a través de la cual los gobiernos, pero en especial sus fuerzas militares, alinean todos sus recursos también informativos y digitales para la defensa de los intereses nacionales, el alcance de sus objetivos institucionales y la protección de las personas.

Este accionar, se enmarca en las tareas que realizan desde sus Direcciones de Asuntos Civiles, como parte de sus misiones de fortalecer las relaciones cívico-militares, consideradas vínculos estratégicos y sociales, que ayuda a las fuerzas castrenses a mantener un acercamiento efectivo con la población a la cual constitucionalmente sirven, por lo cual se estima que el empleo de la CE por parte de las FFAA. dominicanas, facilita la planificación e integración creativa de sus recursos informativos en medio de crisis, contribuyendo con el alcance de sus objetivos militares, y ahora frágiles, ansiosos, no lineales e incomprensibles.

Por eso, en medio de la Pandemia es de interés identificar, como plantea Bauman (2005) en estos entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos, el alcance de las estrategias de comunicación utilizadas por Fuerzas Armadas dominicanas, acorde a las actuales políticas de gobierno y la intención del mando militar. De manera que concluye este planteamiento del problema con la siguiente pregunta de investigación general:

- ¿Cómo incide la Comunicación Estratégica en el alcance de los objetivos militares de Fuerzas Armadas dominicanas, en medio de la emergencia causada por la Pandemia y la expansión de la enfermedad COVID-19?

De esta interrogante, se desprenden otras preguntas secundarias:

- ¿Cómo son los procesos de Comunicación Estratégica y cómo está estructurada la Dirección de Asuntos Civiles del Estado Mayor Conjunto del Ministerio de Defensa (J5), como dependencia líder entre las oficinas de Relaciones Públicas de las Fuerzas Armadas dominicanas?
- ¿Cómo han impactado las estrategias de comunicación de las instituciones militares, durante esta crisis?
- ¿Cuál ha sido el alcance de los medios de comunicación castrenses y si esto se corresponde, con el cumplimiento de sus objetivos estratégicos institucionales y los intereses nacionales en materia de seguridad y defensa?
- ¿Los programas de formación en Comunicación Estratégica para la seguridad y defensa de Fuerzas Armadas dominicanas, realmente han contribuido con una cultura de defensa?
- ¿Qué propone y cuáles pudieran ser las aplicaciones de la Teoría de la Comunicación Estratégica para la Defensa (CED) en Fuerzas Armadas dominicanas, como recomendación y fin último de la presente investigación?

Frente a la Pandemia causada por la expansión de la enfermedad COVID-19, especialistas afirman que las narrativas alternas, cargadas de originalidad y creatividad por parte de las instituciones que conforman las Fuerzas Armadas dominicanas, han permitido a las instituciones castrenses del país y del mundo, comunicar desde principios de marzo del año 2020 y durante las continuadas extensiones de la emergencia sanitaria causada por la Pandemia, de manera estratégica, planificada y efectiva.

En este sentido, Núñez (2020) alega que la exposición de mensajes que han creado sensibilidad sobre la importancia de desarrollar comportamientos individuales y creando conciencia sobre la necesidad de forjar colectivos responsables, han provocado un permanente diálogo con las personas y honesto acercamiento con los públicos.

Lejos de lo nocivo que ha resultado la llamada “Infodemia”, un término que según la Organización Mundial de la Salud (OMS), se refiere a un gran aumento del volumen de información relacionada con un tema particular, que puede volverse exponencial en un período corto debido a un incidente concreto como la Pandemia actual y la viralización de falsas noticias. Las instituciones militares han demostrado su eficiencia en contrarrestar a través de sus medios, los pánicos causados por ciertas manipulaciones de la opinión pública y contribuido en la resiliencia de la población para recuperar sus rutinas en medio de la Pandemia.

Así que tomando en cuenta que no existe una estrategia de comunicación para la defensa y seguridad absoluta, ni manuales definitivos para crear, aplicar y monitorear los resultados de los procesos informativos de Fuerzas Armadas dominicanas frente a emergencias o la gestión de crisis, es oportuno prestar atención a lecciones aprendidas acorde a las políticas públicas en defensa y seguridad de la nación, para comprenderlas, documentarlas bajo el rigor científico y difundirlas a otros.

Con esta investigación en un escenario de guerras mediáticas y amenaza híbridas multidimensionales, se pretende demostrar la necesidad de siempre estar preparados para apoyar con la comunicación oportuna, cercana, diáfana y creativa, las políticas públicas de defensa y seguridad de República Dominicana y del mundo, en especial aquellas que tienen que ver con la protección de la población en situaciones de emergencias.

Como dijo el cubano José Martí ver después no vale, lo que vale es ver antes y estar preparados, por lo que hay que evitar que los riesgos de hoy, sean los desastres del futuro.

De modo que se espera que este estudio, marque un hito, sirva de consulta y sea un precedente ante la inexistencia de bibliografías formales sobre el tema y se convierta en una oportuna guía a quienes se sientan atraídos por revisar las nuevas oportunidades que ofrece la comunicación estratégica en el ámbito de la seguridad y defensa nacional.

Alcances de la investigación

Uno de los principales fines de esta investigación, además de ilustrar sobre un tema poco investigado, es proponer una nueva Teoría de la Comunicación e incidir en el conocimiento de un nuevo concepto, el de la “Comunicación Estratégica para la Defensa” (CED); el cual en la práctica, ha existido y evolucionado como línea de acción fundamental en los planes estratégicos de las Fuerzas Armadas dominicanas desde sus orígenes y acorde a lo que establecen las actuales leyes y políticas públicas de defensa y seguridad nacional, pero que hasta el momento no se han conocido formalmente.

Con este aporte, se pretende provocar la actualización y modernización de las estructuras orgánicas y funcionales existentes, responsables del manejo de las comunicaciones institucionales de las Fuerzas Armadas en especial frente a emergencias y gestión de crisis, para que estas se puedan seguir expandiendo, sus productos informativos sean más oportunos y viables a las circunstancias del momento, sus relaciones públicas sean más efectivas y por tanto, la imagen y reputación pública de las FFAA sea más sólida y confiable, a un mínimo coste económico.

Se espera que el estudio propicie un proceso creativo que optimice, el esfuerzo que realizan tanto las autoridades militares, como los profesionales civiles y militares especialistas en el tema, en tareas de importancia realizadas por profesionales que, aunque no laboran en el nivel estratégico de las estructuras y las decisiones del liderazgo militar, actualmente sin dudas, son piedra angular en el esquema operativo, desde sus áreas de trabajo y responsabilidades.

De igual manera, como se plantea en las recomendaciones de este estudio, se pretende dejar evidencia de la importancia de la alianza cívico-militar entre las instituciones militares y los profesionales de la comunicación y su sana incidencia frente a la opinión pública, gracias a la construcción de narrativas y transformación de realidades en las tareas de protección ciudadana, sobre todo en situaciones de emergencias.

A continuación, se presenta la estructura de la presente tesis doctoral, organizada en siete capítulos que recogen al inicio desde una perspectiva teórica, los cimientos para demostrar la incidencia de la Comunicación Estratégica en el alcance de los objetivos militares de las Fuerzas Armadas dominicanas, cuando de una emergencia se trata como fue el caso de la pandemia causada por la expansión de la enfermedad COVID-19. Para ello, en el Capítulo I referido al marco teórico de la investigación, se presentan estudios similares en el tema, sobre el manejo de la comunicación durante crisis sanitarias semejantes, su empleo estratégico en otras instituciones militares de la región y sus aplicaciones también, en entornos digitales.

De igual forma, ha sido necesario recurrir a la revisión teórica sobre el origen y evolución del concepto de la comunicación, así como su utilización como instrumento de poder y de persuasión política-ideológica en los ámbitos de defensa y seguridad nacional e internacional, desde la época republicana e independentista en Las Américas, hasta los actuales tiempos de conflictos bélicos y ciberguerras donde las redes sociales también han incidido en la gestión de emergencias y manejo de crisis mediáticas, que involucran la protección de la vida y los bienes de la población.

Luego de esto en el Capítulo II, se detalla el origen y evolución de los asuntos civiles y de relaciones públicas de las Fuerzas Armadas dominicanas y de sus instituciones militares, las cuales dirigen su accionar desde un marco legal que sustentan las actuales políticas públicas, estrategias y planes de comunicación para la seguridad y defensa de República Dominicana. En estas bases teóricas y legales, es posible corroborar cómo orientan su accionar también desde la comunicación, acorde a lo que establece la Constitución de República Dominicana vigente (2015), la Directiva de Defensa y Seguridad según el Decreto 86-21 (2021), la Ley 1-12 Estrategia Nacional de Desarrollo (2030), la Ley 139-13 Orgánica de las Fuerzas Armadas (2013) y el Plan Estratégico Institucional (PEI) de las Fuerzas Armadas dominicanas (2021-2024), redactado acorde a la Ley 498-06, que instituye el Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública, que a su vez impulsa, la definición de las áreas misionales definidas por el alto mando militar, cada periodo de cuatro años.

La comprensión de estas leyes y normativas, dan un sentido lógico del proceder y esencia de las iniciativas, así como de las operaciones militares de apoyo vinculadas con la gestión informativa institucional también en emergencias. El resultado de este accionar, se materializa en la creación de productos informativos y medios de comunicación como las revistas, la radio y las redes sociales militares, a los cuales también se les dedica un espacio descriptivo en esta investigación.

En el Capítulo III, se detalla la metodología en un contexto y proceso de investigación con enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo), un tipo de investigación de campo, documental, descriptivo y proyectivo, que abarca un diseño adecuado para el alcance de los objetivos general y específicos propuestos, para lo cual han sido escogidos métodos inductivos, deductivos y sintéticos, también técnicas de recolección de datos cualitativas y cuantitativas como las guías de observación, entrevistas y cuestionarios aplicados, a los participantes del estudio, que en este caso se trata de las autoridades militares, responsables de las estrategias y operaciones de información y relaciones públicas de las FF.AA., especialistas en gestión de crisis, así como docentes y cursantes (militares y civiles) que han participado en los talleres de “Comunicación Estratégica para la Seguridad y Defensa Nacional”, organizados en FF.AA. dominicanas.

No sin antes, presentar en este apartado el contexto de una Pandemia que cambió al mundo y donde el trabajo de las Fuerzas Armadas como militares de seguridad y defensa del Estado dominicano, jugaron un rol protagónico para salvar vidas a través de la comunicación estratégica. Por tal razón en este capítulo, se detalla la operacionalización de variables en función de los objetivos de investigación, indicadores y sus respectivas dimensiones, para dar respuesta a cada interrogante con la debida organización de datos.

A partir de esto en el Capítulo IV, se presenta el Análisis de datos donde es posible comprender la estructura orgánica y funcional de la Dirección de Asuntos Civiles del Estado Mayor Conjunto del Ministerio de Defensa (J5) así como de sus procesos de Comunicación Estratégica cuando de una crisis se trata. Ya que, según la jerarquía en la verticalidad del sistema militar, es la dependencia que organiza e integra las capacidades informativas de las Fuerzas Armadas y de sus instituciones castrenses desde las áreas de relaciones públicas, prensa, comunicación digital, gestión de crisis y comunicación institucional en general.

Por tanto en este apartado, se describen los planes utilizados en las etapas de prevención, mitigación y resiliencia de la población, en cada etapa de la Pandemia, en apoyo a las autoridades sanitarias del país, analizándose las estrategias, operaciones y tácticas informativas empleadas, en apego a las directrices ordenadas por el Presidente de la República a través de su Gabinete de Salud, institución que a su vez instruyó a los Ministerios e instituciones responsables de la seguridad del Estado, entre ellas, el Ministerio de Defensa y sus instituciones militares, a partir de marzo del año 2020 cuando fue declarada la Pandemia por parte de la Organización Mundial de la Salud (OMS).

En este Capítulo es posible apreciar, el rol neurálgico de la Dirección J5 como dependencia estratégica militar, responsable de orquestar el trabajo de un equipo multidisciplinario y

que se encarga de producir los contenidos publicados por los principales medios de comunicación institucionales, cuya política editorial está orientada a la intención del alto mando militar y las áreas misionales de las FFAA (definidas cada período de 4 años), pero que además sirve de guía para conducir las operaciones informativas de las fuerzas militares, a través de sus Direcciones de Relaciones Públicas y dependencias del MIDE que ya cuentan con sus propios equipos de comunicación, también en el ámbito digital a fin de garantizar la integridad territorial, la soberanía, el mantenimiento de la paz y el orden público, así como la creación de un clima de máxima seguridad de manera conjunta y coordinada con las agencias de seguridad del Estado dominicano.

De manera complementaria, se analiza durante la crisis sanitaria la influencia de los contenidos y operaciones informativas de mayor relevancia de las redes sociales del Ministerio de Defensa @MDefensaRD y en el periódico Listín Diario www.listindiario.com, el más importante e influyente en República Dominicana, así como en los niveles de desempeño demostrados en las evaluaciones semestrales a las cuales son sometidas las instituciones públicas por parte del gobierno periódicamente. Otro aspecto comparativo, se analiza a través del impacto y percepción que tienen tanto civiles como militares, con relación al trabajo de las comunicaciones estratégicas de las Fuerzas Armadas así como de los programas de formación impartidos durante la Pandemia, a favor de una cultura de defensa.

En el Capítulo V, se propone la “Teoría de la Comunicación Estratégica para la Defensa” (CED), acompañada de la creación de un nuevo concepto que se apoya en un marco legal vigente, objetivos, alcances y posibles aplicaciones prácticas, así como algunas sugerencias para actualizar el organigrama de la Dirección J5, utilizando una propuesta que presenta oportunidades para incorporar mejoras y direccionar el esfuerzo de los equipos de trabajo que se encargan de los procesos de comunicación de las instituciones castrenses, sobre todo en situaciones de crisis. Finalmente, en el Capítulo VI y VII, se redacta una serie de conclusiones, recomendaciones y anexos del trabajo.

CÁPITULO I

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

Conocer las bases teóricas y legales que explican la evolución del concepto de la Comunicación Estratégica (CE) en el mundo occidental, así como las estrategias y planes de comunicación, para construir la imagen y la reputación pública de las fuerzas militares, permite entender cómo hoy los individuos, perciben a estas instituciones más abiertas, cercanas y empáticas, dejando a un lado la idea, de que se tratan de instituciones herméticas, cerradas y lejanas, por los asuntos de seguridad e informaciones sensibles que manejan.

Esto conduce a una revisión documental, que permita visualizar antecedentes de estudios similares, además de publicaciones especializadas y opiniones de especialistas en el tema, sobre las prácticas que se realizan en este sentido y que inspiran la postulación de una Teoría de la Comunicación Estratégica para la Defensa (CED), así como la recomendación para la creación de estructuras formales de comunicación estratégica para la defensa en las instituciones castrenses, que no solo integren el recurso humano y los esfuerzos en estas dependencias, sino que además sirven de modelo a seguir en otras instituciones que velan por la seguridad del Estado dominicano.

Una serie de investigaciones que anteceden al presente estudio, justifican la importancia que tienen frente a la opinión pública, los procesos de comunicación estratégica que realizan las Fuerzas Armadas e instituciones que velan por la seguridad no solo en la construcción de imagen y reputación organizacional, sino también en el poder mediático y liderazgo que de facto ejercen en el marco de las políticas públicas de defensa y seguridad vigentes.

Esto ocurre, especialmente en condiciones hostiles como es el caso de las emergencias de origen natural o antropogénico, como las causadas por ataques terroristas, las intervenciones militares en territorios considerados enemigos o el caso más reciente objeto del presente estudio, que es la emergencia sanitaria causada por el virus SARS-COV-02 y que provocó la declaratoria de la Pandemia por parte de la Organización Mundial de la Salud (OMS).

1.1 Antecedentes de la investigación

1.1.1 Comunicación en crisis sanitarias

En la investigación doctoral *“Estrategias discursivas en la comunicación de crisis sanitarias (retórica y teoría de la argumentación) el caso de la gripe A en el año 2009”* presentada por Nespereira (2014) en la Universidad de Valladolid, España., plantea que las enfermedades epidémicas han constituido un importante elemento de transformación en los procesos históricos y crisis sociales, que suponen alteraciones de la organización social, cambios en la estructura demográfica y en los patrones de comportamiento, pero que al mismo tiempo han dado lugar a cambios significativos en los valores morales, en la identidad cultural y en la conceptualización del otro.

Con este trabajo, se contribuye al conocimiento de las crisis sanitarias desde esta perspectiva social y cultural, a través principalmente del estudio de los discursos generados por parte de las instituciones que velan por la seguridad, en la que hasta ese momento fue la última y más grave crisis sanitaria internacional, la Pandemia de Gripe A/H1N1 que tuvo lugar entre los años 2009 y 2010.

Se plantea en primer lugar, poner de manifiesto la complejidad en la construcción de discursos que se generan por y para las situaciones de crisis provocadas por riesgos sanitarios, pretendiendo evidenciar, asimismo, el propio origen discursivo de dichas crisis, las cuales muchas veces tienen su epicentro en problemas o errores de comunicación. También busca evidenciar, la utilidad de las herramientas del ámbito de los estudios críticos del discurso para identificar estos problemas y sus consecuencias, proponiendo soluciones a los mismos en futuras situaciones de alarma sanitaria.

El autor analiza las estrategias de construcción del discurso de estas crisis, con una perspectiva retórica y desde las actuales aportaciones de las teorías argumentativas y de los estudios críticos del discurso, focalizándose en los discursos institucionales generados en el ámbito sanitario y en concreto en el de la crisis sanitaria de la gripe A/H1N1 en el decenio 2009-2010.

Con el estudio, confirma la validez de la clásica disciplina retórica en sus más recientes reformulaciones y en su actual reinserción en las disciplinas analíticas del discurso social, como un conjunto de herramientas de sistematización del análisis discursivo que da cuenta de las condiciones de producción y de recepción de los discursos en procesos de comunicación complejos.

Señala como un aspecto recurrente en las crisis sanitarias de los últimos siglos, la coincidencia de un mayor interés y preocupación social por el riesgo epidémico y por la especulación científica ante la posibilidad de una catástrofe pandémica, por lo que intenta identificar el papel que desempeñan los actores de una crisis epidémica en este tipo de narrativas, así como los modelos sociales vigentes para la interpretación de la Pandemia como fenómeno social.

Argumenta en su estudio, que la preocupación de la sociedad global de la comunicación por el riesgo epidémico, las nuevas enfermedades y las enfermedades emergentes, se ha expresado culturalmente a través del auge de narrativas y en particular en géneros informativos de ciencia-ficción y de terror apocalípticos o post-apocalípticos, advirtiendo no sólo un cambio en las estrategias persuasivas del discurso científico o de las fuentes oficiales, sino en la construcción de un nuevo orden interpretativo ante un nuevo fenómeno social: en este caso, la Pandemia.

Expone, además, que las autoridades sanitarias internacionales son responsables de crear un importante sesgo positivo en el relato catastrofista, interpretando la posible Pandemia como un desafío histórico, una oportunidad para la sociedad global y sus instituciones de reforzar sus valores morales como defensas inmunitarias y de salir fortalecidos de una nueva crisis histórica para enfrentar los retos del futuro. Esta nueva épica institucional, encuentra reflejo en el discurso de las autoridades políticas, enfrentadas a una naturaleza de la nueva epidemia muy diferente de las expectativas que justificaban sus políticas sanitarias, elaboradas siguiendo las directrices de la OMS.

Concluye la investigadora, que entender la comunicación sanitaria desde una perspectiva retórica, implica superar la idea de la transmisión lineal y vertical de información que en buena medida lastra la comunicación de salud pública, para entender la comunicación. En definitiva, entender la salud pública como un elemento de acuerdo social y no como un marco para la desigualdad social, legitimado por un conocimiento científico de naturaleza ideológica.

Las instituciones sanitarias internacionales -recomienda- no deben continuar imponiendo una definición científica del riesgo epidémico en las políticas sanitarias nacionales, mientras que al mismo tiempo eluden, toda responsabilidad en la interpretación social y cultural de sus propuestas de actuación, en caso de una amenaza. Una definición del riesgo sanitario y sus límites de aceptabilidad, debe ser necesariamente consensuada de forma horizontal e inclusiva por todos los actores sociales en un proceso deliberativo permanente.

Cree que, en este proceso, el papel de las autoridades sanitarias y los expertos científicos no puede seguir siendo el de héroes en una cruzada contra la enfermedad, tras la profunda crisis de legitimidad a la que ha contribuido significativamente la crisis pandémica de la gripe A/H1N1.

En tanto, que Román, Sánchez y Zambrano (2020) en la investigación *“Las fakenews durante el Estado de Alarma por COVID-19: análisis desde el punto de vista político en la prensa española”*, analizan la percepción de la población en torno al papel desempeñado por los medios de comunicación durante la crisis sanitaria derivada de la Pandemia por COVID-19, y cómo las personas adoptan determinados roles orientados a la legitimación e implementación del control y las normas sociales.

En base a informaciones publicadas en la prensa española sobre falsas noticias relacionadas con la política, son interpretadas las polémicas declaraciones del jefe del Estado Mayor de la Guardia Civil y las redes sociales; para conocer el volumen de noticias y el tratamiento que los medios hicieron de ellas. Los autores utilizan una metodología mixta, cualitativa/cuantitativa con el apoyo de la herramienta MAXQDA 2020 y tras el análisis de 229 textos concluyen que el tema del que se han publicado más informaciones relacionadas con falsas noticias es político (48,47%), seguido de las redes sociales (28,8%) y las polémicas declaraciones del jefe del Estado Mayor de la Guardia Civil (22,7%); aunque en todo momento el debate político, ha estado presente en las informaciones.

Este trabajo, abre una línea de investigación sobre si se puede limitar la propagación de informaciones perjudiciales en una Pandemia o si está por encima la libertad de expresión. Demuestra la conexión existente entre el rol desempeñado por los medios y los procesos de construcción y legitimación de cosmovisiones de la “realidad” derivadas de la desinformación, las falsas noticias y los ruidos informativos. Asegurando que los medios, en línea con los intereses de las fuerzas políticas y policiales, así como con los garantes de los intereses económicos que acaparan la propiedad de los propios medios, pueden determinar cuáles son las normas que deben cumplirse y cuáles son los límites que nadie podrá traspasar.

Observan en su análisis, que la desinformación, la manipulación de esta y las falsas noticias pueden incidir sustancialmente en cómo las personas perciben e interpretan la “realidad” social y política, y consecuentemente cómo actúan. La influencia que los medios de masas tienen sobre la sociedad es notoria y más aún en la era de la comunicación donde la información se da prácticamente en tiempo real y de un modo globalizado.

Señalan que, en este caso, los medios están activamente comprometidos en la producción de la “realidad” social y pueden implementar retóricas y discursos dualistas orientados a que la sociedad en general acate, legitime e implemente una serie de normas sociales orientadas a la puesta en práctica y defensa de ciertos intereses particulares. Presentan una clara conexión asociada a la edad y al sexo, entre el rol informativo desempeñado por los medios de comunicación y la influencia de estos a la hora de legitimar los postulados de las fuerzas políticas y policiales, el nivel de ansiedad y miedo derivado del consumo de la información recibida de esos mismos medios de comunicación.

Ven con preocupación que los medios de comunicación tradicionales se han hecho eco de diferentes noticias falsas que han circulado por las redes durante la pandemia y lo han hecho con sesgo ideológico. No solo en su enfoque y tratamiento, sino también incluyendo contenidos ideologizados de redes sociales como Twitter, Instagram o Facebook. Con lo cual determinan que diferentes actores sociales, utilizan las redes sociales para difundir falsas noticias a favor y en contra de la gestión de la crisis por parte del gobierno, llegando estas a los medios de comunicación.

Además, señalan que la decisión expresa del gobierno español de acabar con los bulos, supuso un problema por las palabras del entonces Jefe del Estado Mayor de la Guardia Civil, General José Manuel Santiago, quien en el año 2020 advirtió que para evitar el estrés social que producen las noticias falsas, han buscado minimizar el clima contrario a la gestión de crisis por parte del gobierno, tratando de desmentirlas a través de las redes sociales de la institución militar. Se tratan de declaraciones, que causaron polémica y que luego fueron rectificadas por el Ministro de Interior Fernando Grande-Marlaska, también matizadas por el cuerpo al defender la vigilancia de los fakesnews pero respetando la libertad de críticas.

El hecho de que los medios de comunicación señalaran una alegada censura o atentado a la libertad de expresión por parte del gobierno español y de la Guardia Civil, abre una línea de investigación futura para investigar si se puede limitar la propagación de informaciones que puedan considerar perjudiciales en una pandemia, también si es necesario abordar las dudas que entraña que la difusión de muchas de las informaciones falsas, no tenga consecuencias legales en medio de las crisis sanitarias.

Para los fines del presente estudio, tanto la investigación de Nespereira (2014) como la de Román, Sánchez y Zambrano (2020), representan valiosos aportes al sustentar, la necesidad de fomentar una cultura de seguridad y defensa de la cual la misma población forma parte junto a las instituciones del Estado, cuando de una emergencia y crisis sanitaria se trata, al estimarse como una responsabilidad compartida en escenarios de incertidumbre y donde

las instituciones militares en particular, adquieren un rol protagónico de valor como se aprecia a lo largo de este trabajo.

En este mismo orden de ideas, Díez-Garrido y Farpón (2020) en su estudio *“La transparencia institucional y mediática del coronavirus: un análisis de los portales de datos y de los medios de comunicación digitales en Iberoamérica”*, plantean que ante la COVID-19 las instituciones gubernamentales han tenido que introducir medidas de transparencia en sus rutinas diarias, para ofrecer a la ciudadanía una información actualizada y de calidad sobre la pandemia.

Esto según plantean, ha afectado también a las prácticas periodísticas, ya que el volumen de información dedicada al Coronavirus ha ido en aumento en medio de un contexto, donde el periodismo de datos se presenta como una de las fórmulas más recurrentes de los medios digitales, con el desarrollo de mapas y gráficos que utilizan los datos oficiales.

La investigación conoce, por un lado, el grado de transparencia informativa de los gobiernos de Iberoamérica sobre la enfermedad, así como el desarrollo del periodismo abierto, el periodismo de datos y otras prácticas por parte de los medios de comunicación para informar sobre el coronavirus. Para ello, evaluaron portales de información sobre la enfermedad COVID-19 de 12 países iberoamericanos y de los dos medios digitales más relevantes de cada país.

Entre las conclusiones destaca que, a pesar del enorme esfuerzo realizado por las instituciones para informar a la ciudadanía de la emergencia sanitaria, los portales de transparencia presentan diversas deficiencias; en el caso de los medios de comunicación, han desarrollado principalmente el periodismo de datos, pero no han fomentado la transparencia mediática ni la participación de la ciudadanía en la elaboración de contenidos. Díez-Garrido y Farpón (2020) destacan que, al haber sido un fenómeno repentino, no existe una normativa, ni una referencia anterior que pudiera guiar a las instituciones sobre la mejor forma de actuación, de forma que los gobiernos improvisaron, actuaron intuitivamente y observando lo que hacían los de su alrededor.

Esto hizo que aquellos países en los que hay una menor cultura de la transparencia se pudieran ver más afectados en ese sentido. No obstante, al detectarse cierta evolución en los portales de transparencia, se puede prever que una emergencia como esta ha podido servir a los gobiernos para hacer ver la necesidad de contar con portales de datos correctamente actualizados y publicar en formatos reutilizables. Asimismo, puede resultar

de gran utilidad conocer las necesidades informativas de la ciudadanía para publicar datos que, aunque no sean obligatorios, se deben difundir.

La trágica pandemia que ha sacudido al planeta, señalan, ha demostrado la necesidad de desarrollar la transparencia para que los gobiernos estén a la altura en situaciones de emergencia como esta y los medios puedan beneficiarse de su transparencia para desarrollar prácticas periodísticas abiertas.

López, Moreno y Mera (2021) en su estudio *“Tratamiento informativo y competencias mediáticas sobre la COVID-19 en Ecuador”*, en un contexto permeado por la sobresaturación informativa, la desinformación y noticias falsas que propician según alegan, la necesidad de reforzar la alfabetización mediática en medio de la emergencia sanitaria mundial producida por la aparición de la COVID-19 y donde los usuarios de medios tradicionales y digitales se encuentran en una búsqueda informativa constante sobre el tema, analizan las prácticas comunicativas de los usuarios de los medios de comunicación y su percepción en torno a la información que reciben sobre el coronavirus.

Para ello, emprendieron una investigación cuantitativa con ayuda de un cuestionario auto administrado a un total de 2.090 ecuatorianos, utilizando una técnica de ingeniería inversa de datos para analizar las temáticas y plataformas tradicionales y digitales, a las que frecuentemente accede la ciudadanía para informarse.

Concluyen los autores, que es necesario desarrollar estrategias focalizadas a la diversidad de grupos sociales por lo que proponen llevar a cabo mediante un trabajo articulado entre los organismos de salud, científicos de las universidades ecuatorianas, medios de comunicación (tradicionales – digitales) y la participación ciudadana, alternativas de contenidos interactivos, que ayuden a contrarrestar la infodemia mediante la alfabetización mediática, la responsabilidad digital y posicionar la información basada en evidencia científica.

López, Moreno y Mera (2021) afirman que, en una sociedad ecuatoriana hiperconectada, las redes sociales y los portales en Internet de los medios de comunicación nativos y tradicionales se han convertido en las plataformas preferidas para obtener información en torno a la pandemia, situación similar a la que ocurre en España, donde el consumo de noticias se ha centrado en los medios digitales como protagonistas. En cuanto a los medios tradicionales es perceptible la pérdida de audiencia en sus formatos clásicos, en particular la televisión, la cual mantiene niveles de preferencia baja para el consumo informativo.

La revolución tecnológica -alegan- ha convertido a la audiencia social en creadores y receptores de contenido, en este sentido es clara la incidencia de este tipo de usuarios para transmitir información muchas de las veces no verificada y que contribuye a viralizar la infodemia. Por tanto, consideran urgente generar propuestas interactivas dirigidas a los ciudadanos de la esfera digital y en los medios de comunicación para la colaboración en la identificación de información falsa mediante la alfabetización mediática. Finalmente, para futuras investigaciones plantean, indagar en las razones por las cuales, la ciudadanía no confía en la información de los medios de comunicación y en los organismos estatales.

1.1.2 Comunicación estratégica institucional castrense

Ahora bien, en cuanto a la importancia de los procesos de comunicación estratégica a lo interno de las instituciones castrenses, vinculados con la construcción de la imagen pública, cobran importancia algunos estudios como la tesis en el nivel doctoral presentada por Correa (2008) en la Universidad Complutense de Madrid, España., titulada *“La industria de defensa estadounidense en la Post Guerra Fría, estrategias de conversión y comunicación memoria”*, la cual argumenta que la mayoría de las investigaciones sobre la industria de defensa, son estudios interdisciplinarios que se apoyan en la economía, la sociología, el derecho y la ciencia política, para entender cómo las instituciones y el entorno político, influyen en la conducta de la base industrial militar.

El trabajo, analiza la industria de la defensa desde el punto de vista de los estudios de comunicación y más concretamente, desde el punto de vista de los estudios de propaganda en dos vertientes: en primer lugar, revisa por qué en la post Guerra Fría surge la necesidad de restaurar el vínculo entre los intereses corporativos y el interés nacional que obligó a los fabricantes de sistemas de armas a trascender su condición de proveedores y a pasar de los medios políticos, a la comunicación política.

Y en segundo lugar, conoce en qué forma y con qué efectos las estrategias de persuasión (aplicación práctica en la comunicación política y su repercusión en los gobernantes y la opinión pública), fortalecen la capacidad de intervención en el proceso decisorio de un grupo organizado de interés como es la industria de defensa, como única manera de conjurar las disfunciones que este fenómeno puede llegar a producir.

Así, la autora 1) Estudia la industria de defensa como agente que pone en marcha unas estrategias de cambio corporativo y de comunicación política destinadas a influir en el proceso político de toma de decisiones en cuanto a la Política de Seguridad Exterior y 2) Profundiza en el impacto de esas estrategias en la relación del sector con el Gobierno. Su

diseño de investigación cualitativa, se circunscribe en lo geográfico, tomando en cuenta los desarrollos inherentes a la base industrial militar estadounidense y desde el punto de vista cronológico, incluye los dos periodos de la presidencia de Bill Clinton y el primer mandato de su sucesor, el presidente George W. Bush, es decir, se extiende entre los años 1993 y 2004.

Una de las aportaciones más relevantes de su estudio, es la utilización de una lógica de análisis que estudia a la industria de defensa como un emisor de comunicación política. Un enfoque que abre la posibilidad de alcanzar un mayor entendimiento de los comportamientos empresariales frente a las decisiones políticas, que impactan directa o indirectamente en la demanda de seguridad, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo.

Así mismo, permite profundizar en la comprensión de nuevas fórmulas empleadas por la industria de defensa para influir en el proceso político de toma de decisiones y que han recibido menos atención por parte de la comunidad académica, que el gasto en lobby o en contribuciones a campañas electorales. Concluye que la comunicación política, es un recurso que interviene “de facto” en la configuración de la relación entre el sector defensa y gobierno

Por otra parte, la tesis doctoral de la Universidad Nacional de Educación a Distancia, desarrollada en el Instituto Universitario General Gutiérrez Mellado de España, presentada por Lucas (2015) titulada *“Estados Unidos tras el 11-S y relaciones cívico-militares: de la transformación militar al paradigma de contrainsurgencia”*, analiza los trascendentales cambios ocurridos en la forma de aplicación del poder militar norteamericano, en las operaciones en Afganistán (2001) e Irak (2003).

La investigación describe las relaciones cívico-militares entre los máximos responsables políticos y militares, condicionadas a su vez por la particular cultura estratégica norteamericana que conforma la denominada “American Way of War”, con lo cual hace una distinción entre los términos “relaciones cívico-militares” y “cooperación cívico-militar” (civil-military cooperation), las cuales identifica como acciones de cooperación establecidas por los mandos militares, en cualquier nivel y que se realizan con los actores civiles en general, para apoyar el cumplimiento de su misión. Por tanto, engloba las relaciones de las organizaciones militares con las no militares, así como con la población y autoridades locales de la zona de operaciones.

La investigación expone la evolución de la política de seguridad y defensa de Estados Unidos, así como de la forma preferente de actuación del poder militar norteamericano, en el decenio que transcurre desde los atentados del 11 de septiembre de 2001 hasta la retirada de las fuerzas norteamericanas de Irak a finales del 2011, coincidiendo con la nueva orientación estratégica de la defensa de la administración del ex presidente estadounidense Barack Obama. Las relaciones cívico-militares, concluye el autor, son el hilo conductor de esta evolución, que es examinada bajo el prisma de las interacciones entre los máximos líderes políticos, los altos mandos militares del país y las poblaciones.

Este estudio, refiere una metodología aplicada de modelo interactivo que según Miles y Huberman (1994), permite que a través de un análisis cualitativo de reducción y exposición de datos de manera continua e interactiva, concluye que las relaciones entre los máximos líderes civiles y militares de EE.UU. durante el periodo en el que se sitúa esta investigación, muestran unas disfuncionales relaciones cívico-militares, al verse la actividad estratégica gravemente perjudicada por la falta de la adecuada integración de los objetivos políticos.

Esta conclusión en contraposición a la investigación de Correa (2008), quien demuestra las posibilidades de la industria de defensa para convertirse en un poderoso emisor de comunicación y ente de transformación política, presenta por el contrario, el riesgo que significa, que los actores involucrados en una relación cívico-militar al no comprender o continuar con una misma política de gobierno, la estrategia pueda verse afectada y por ende, también los procesos de comunicación efectiva para el alcance de los objetivos políticos y militares planteados.

Ahora bien, en cuanto a la variable del impacto de las estrategias de comunicación utilizadas por instituciones de seguridad del Estado, como es el caso de las Fuerzas Armadas incluyendo a sus Ejércitos cuando de una emergencia sanitaria se trata, vale la pena mencionar por ejemplo, la investigación de Paredes (2021) presentada en el programa de la maestría en Comunicación Estratégica la Universidad Andina Simón Bolívar de Ecuador, titulada *“Análisis de la gestión comunicacional del Ejército y establecimiento de estrategias para fortalecer la imagen institucional”*.

En ella, la autora analiza a las organizaciones desde la complejidad, considerando que la comunicación estratégica presenta soluciones desde una visión integral y transversal, buscando la transformación generada desde el marco de la organización social, el relacionamiento entre los actores y la cultura de la organización.

Para demostrarlo, aplica en su metodología prospectiva un análisis del Ejército Ecuatoriano a partir de escenarios donde aplica estrategias informativas, elabora contenidos, utiliza sus medios institucionales y establece relaciones con sus públicos. Desde los conceptos teóricos del estudio, la autora plantea la importancia para la institución militar de fortalecer su gestión del sistema de comunicación social, a favor de su propia imagen institucional, el fortalecimiento de la identidad organizacional, las relaciones públicas y su cultura corporativa.

Plantea que sin perder la estructura jerarquizada y la verticalidad del mando militar como una característica que destaca a las instituciones de esta naturaleza, el Ejército Ecuatoriano pueda inmiscuirse en nuevas formas de gestión para presentarse como instituciones más abiertas, flexibles, multidimensionales, transdisciplinarias e innovadoras, capaces de abordar realidades cambiantes y complejas.

Presenta como un avance, el hecho de que en los últimos años ha venido trabajado en políticas, manuales y capacitaciones desde el área de las comunicaciones, advirtiendo a la vez, que se trata de una labor que requiere compromiso y constante labor para que uno de los objetivos estratégicos se sostengan en la gestión comunicacional, que es mantener la imagen institucional, fortalecer la identidad y crear progresivamente una cultura comunicacional en toda la institución.

Tras el análisis teórico basado en la Nueva Teoría Estratégica (NTE) de Pérez y Massoni (2008) la cual plantea la necesidad de una teoría estratégica menos geométrica y más hermenéutica, menos racional y más relacional. La autora considera, que la institución militar debe profundizar su investigación comunicacional y verse como una organización compleja, capaz de adaptarse a los cambios constantes, analizar sus matrices socioculturales, trazar tejidos transdisciplinarios que conlleven repensar y refundar las estrategias planteadas desde la comunicación.

Para ello estima importante, que el Ejército de Ecuador en concreto, trabaje en transmitir confianza en el público interno y fortalecer el sentido de pertenencia de sus miembros, convencerles que son los embajadores de la institución, que la forma de conectividad entre sus actores, es la clave para generar estrategia y que esto se hará, solo a través de la innovación. Finaliza aportando, que desde hace varios años las Fuerzas Armadas, en particular el Ejército Ecuatoriano, ha mantenido un grado de posicionamiento y credibilidad bastante alto a nivel nacional, debido al trabajo profesional que realizan sus miembros, por lo que la gestión comunicacional ha sido fortalecer las relaciones con sus públicos, no

obstante, se ha enmarcado en una comunicación lineal, sin tomar en cuenta las nuevas realidades y la complejidad.

En ese mismo orden, la tesis titulada: *“Propuesta de proceso de comunicación estratégica para el fortalecimiento de la reputación del Ejército de Perú”* presentada para optar al grado académico de Magíster en Gestión Pública por Palacios, Orrego e Isla (2018) de la Universidad del Pacífico, plantean como un problema el hecho de que aún y cuando el proceso de comunicación estratégica está a cargo de la Dirección de Informaciones del Ejército (DINFE), sólo se limita a la trasmisión de información de las actividades institucionales, en alegado divorcio con el objetivo estratégico e institucional definido desde el Estado Mayor del Ejército.

Presentan los autores bajo una metodología cualitativa, un desarrollo teórico que les lleva a presentar, una solución basada en el diseño de un proceso de comunicación estratégica, bajo el enfoque de la gestión de la reputación institucional, que incorpora los dos pilares de la comunicación estratégica: la planificación de largo plazo y la interacción permanente con los usuarios (tanto internos como externos).

Los investigadores, emplearon un análisis estadístico descriptivo no-probabilístico sobre los resultados de una encuesta aplicada virtualmente, a una muestra poblacional de 905 personas durante tres meses, que permitió el establecimiento de una línea de base propia, cuyos resultados se acercan mucho a los niveles conseguidos en el año 2017 por encuestadoras privadas, para la determinación del grado de confianza que tiene la población en las Fuerzas Armadas.

Los resultados más importantes de la investigación, es la determinación de vacíos en la gestión de las comunicaciones en el Ejército, básicamente centrados en la separación recurrente entre lo planeado a largo plazo y lo desarrollado operativamente en los procesos, la falta de una línea de base para medir la reputación institucional o evaluar los progresos en este ámbito, la inexistencia de una herramienta para evaluarla, las limitaciones del proceso de comunicación estratégica y la inexistencia de un plan de comunicación estratégica.

Estos aportes llevaron a evaluar otros dos aspectos: las estrategias comunicacionales (descritas en objetivos y acciones) y una línea de base de la reputación institucional, generada a partir de una herramienta propia de la institución, aplicada durante el trabajo de campo. Concluyen que el aspecto más relevante a incorporar al proceso de comunicaciones, es un plan capaz de diagnosticar necesidades, planear soluciones,

implementarlas y posteriormente evaluarlas; así mismo, proponen medir las estrategias mediante un indicador que evalúe distintos componentes de la comunicación estratégica, como es la reputación institucional. En todas las conclusiones, subyace un común denominador: elevar la calidad del trabajo del personal vinculado a la gestión de las comunicaciones, especialmente en los aspectos asociados a la reputación institucional.

1.1.3 Comunicación para la defensa en medios digitales

Otro antecedente de investigación, lo expone Mazón (2017) quien en la revista científica *“Documento de Seguridad y Defensa 72”* dedicada a la Comunicación Estratégica del Instituto Español de Estudios Estratégicos (ieee.es) del Ministerio de Defensa de España, expone el problema de la inexistencia de un criterio único sobre la definición del concepto *“Comunicación Estratégica”*, realizando un exhaustivo repaso histórico del concepto y su evolución, para entender el punto actual en el que se encuentra, especialmente en el ámbito institucional y de las alianzas internacionales.

Haciendo referencia a investigaciones con metodologías de tipo descriptiva y diseños cualitativos-cuantitativos que se presentan en esta revista, señala que la *“Comunicación Estratégica”* se ha convertido en una herramienta operativa militar fundamental y de acción directa sobre la población con la que se trabaja. Su utilidad para la presente investigación, es que los expertos referidos entienden que la CE es un elemento de coordinación, de decisión o de ejecución, o todos juntos; tratándose de una ventana abierta, por la cual las instituciones, empresas, ejércitos y gobiernos se muestran al mundo, también a través de sus redes sociales.

El Documento del ieee.es en ese sentido, según Mazón (2017) es que:

La comunicación estratégica nos servirá para hacer partícipes a otros de algo que tenemos, a través de un código común, con una planificación previa e integrando las capacidades de comunicación en el máximo nivel de la organización que comunica y con todas las herramientas disponibles (...), debe nacer del máximo nivel y desde el comienzo de la toma de decisiones de una organización para ser parte del proceso que consiga alcanzar los objetivos marcados por la autoridad. (p. 154)

En este mismo documento, una de las investigaciones donde se analiza el impacto de los medios digitales institucionales castrenses frente a la opinión pública de esta revista, es la desarrollada por O'Regan (2017), la cual se titula *“Redes sociales: una herramienta para la comunicación estratégica para la defensa”*, quien argumenta que la inmediatez en la

difusión de la información y el contacto directo con el ciudadano, son la principal aportación a la proyección pública de la actividad del Ministerio de Defensa y del trabajo de las Fuerzas Armadas en el Reino de España.

Concluye O'Regan (2017) que la multiplicación de cuentas en redes sociales del entorno de la Defensa (un total de 64 en julio del año 2016), la creación de unidades de redes sociales dentro de las oficinas de comunicación y la producción de contenido relevante y pertinente al ámbito online, tiene que servir como prueba de que las redes sociales (RRSS), tienen vocación de permanencia en el ámbito de la seguridad y la defensa.

Señala el autor que los esfuerzos realizados en los últimos años sugieren en este sentido, que estas tienen que consolidarse a través de un reconocimiento explícito del área de RRSS en las estructuras de las oficinas de comunicación y una normativa que regule su uso y mantenimiento. Las lecciones aprendidas en los últimos años, así como los ejemplos de buenas prácticas, agrega, deben ser el cimiento para convertir a las redes sociales en un altavoz solvente y reconocido de la información, sobre la defensa en la sociedad española.

Afirma que, en el Ministerio de Defensa español, el espacio en el que se ha desarrollado el uso de las redes sociales, tanto a nivel de órgano central como en las Fuerzas Armadas, ha sido desde sus inicios el de la comunicación institucional. Ya sea por la naturaleza de la actividad de este Ministerio, que no consiste en un servicio público *per se*, o bien por el empuje de los responsables del departamento de comunicación y que las cuentas de redes sociales del ámbito militar, son instrumentos para la difusión de la información y la mejora de la imagen de la defensa.

De hecho, los profesionales que crean, gestionan y publican contenido en RRSS en el ámbito de Defensa son personal civil y militar con formación y trayectoria en el ámbito del periodismo, la publicidad o la comunicación audiovisual. Alega O'Regan (2017), que con el paso del tiempo, se ha revertido el temor y son más y más las organizaciones que han ampliado sus departamentos de redes sociales y se arriesgan a crear un contenido nativo para estos canales.

Destaca que, en el caso del Ministerio de Defensa, la gestión, uso y producción de contenidos para las cuentas en redes sociales, está enmarcado dentro de las actividades de la Oficina de Comunicación de la Defensa (OFICOMDEF). En la estructura de la Oficina, el área de medios de comunicación tradicionales y los nuevos medios (digitales) tienen exactamente la misma importancia, se sitúan al mismo nivel orgánico. De acuerdo a lo que

establece la Política de Comunicación e Imagen Pública de la Defensa española (2003) se aprecia que:

La Oficina de Comunicación de la Defensa (OFICOMDEF), debe adoptar un tratamiento integral de la comunicación de la Defensa y cubrir todo el espectro de información y para todos los públicos, de manera multimedia (en todos los soportes) y polivalentes (diferenciado por soportes y audiencias), y paralelamente, un planteamiento activo de la información (crearla, producirla y presentar la lista para su consumo en todos los soportes y para todas las audiencias). (p. 90).

Es así como describe dentro de OFICOMDEF, el Área de Nuevos Medios (en algunas ocasiones conocida como Área de Medios Digitales) de la Oficina de Comunicación, la cual se creó en abril de 2015 con el objetivo de coordinar las acciones digitales y crear contenidos tanto para la página web del Ministerio de Defensa (www.defensa.gob.es), como para las cuentas en redes sociales.

En este caso, la presencia en redes sociales se incorpora, integra, coordina y converge con el resto de las herramientas o los canales de comunicación del Ministerio de Defensa. La dirección, el planeamiento y la ejecución de la estrategia de comunicación incluyen siempre a las redes sociales que, dependiendo de las necesidades o del momento, funcionarán como un apoyo, un complemento, un refuerzo o una avanzadilla del resto de iniciativas de comunicación pública.

Sin mermar la sincronización de las redes sociales con el resto de herramientas de la comunicación pública, argumenta que se tratan de canales que tienen una idiosincrasia e identidad propias que habrá que explotar para exprimir todo su potencial comunicativo al servicio de los objetivos de la institución y que como agentes vivos en constante evolución, cambio y adaptación al entorno, son responsables de la presencia de una institución en una plataforma digital, siendo conscientes quienes dirigen estas dependencias militares, de que no se trata de un entorno estanco y que debe ser flexible para reconsiderar su posición.

Ahora bien, en República Dominicana vale la pena citar la tesis de grado para optar a la maestría en gestión de seguridad, crisis y emergencias por quien suscribe, en la cual fue planteado como objetivo general, demostrar cómo la red social Twitter, incide y contribuye con las estrategias de gestión del riesgo del Estado dominicano, cuyas conclusiones están contenidas en el Libro “#SoyPreventivo: redes sociales, seguridad y emergencias” de Sánchez (2014), el cual refiere que:

La comunicación digital, garantiza la seguridad de la ciudadanía en Temporada Ciclónica. Durante la formación, evolución y retirada de la tormenta Chantal en el año 2013, el intercambio de mensajes en el entorno virtual, trascendió la frontera de los niveles puramente informativos y adquirió una razón educativa, de orientación a la población afectada y de interacción en tiempo real, con los públicos que hasta hace pocos años estaban habituados a recibir una comunicación bidireccional por parte de los organismos del Estado y medios de comunicación. (p. 162)

El estudio, estuvo acompañado por un experimento en el aula durante el curso “Redes Sociales, Seguridad y Emergencias” realizado en el año 2013, impartido en el Instituto Global de Altos Estudios en Ciencias Sociales (IGLOBAL), en el cual se comprobó la potencia que tiene el trabajo en equipo cuando varias instituciones se ponen de acuerdo, para emitir mensajes que ayuden a salvar vidas y preservar bienes materiales a través de la información preventiva.

Los participantes de esta capacitación, representantes de algunas de las instituciones que según la Ley 147-02 de Gestión del Riesgo en República Dominicana forman parte del Sistema Nacional de Emergencias, tales como instituciones públicas y universidades, utilizaron una etiqueta específica al momento de emitir sus mensajes en Twitter, y luego con una la aplicación gratuita Tweetreach.com fue posible medir, el potente alcance de los mensajes difundidos por esta red social.

En esta investigación, fue recomendado que las autoridades dominicanas de instituciones vinculadas directamente con la gestión de riesgos, consideraran viable y oportuna, la formalización de propuestas en comunicación digital a través de las redes sociales, bajo la convicción de que la información puede salvar vidas. Esto, sustentado en el alegado desconocimiento parcial, sobre los beneficios que ofrece la articulación de departamentos socialmedia para la gerencia de la información, desde las instituciones y empresas privadas (incluyendo a algunos medios de comunicación tradicional y digital).

De igual forma, la tesis plantea como una preocupación, el por qué a la fecha aún no se haya pensado en la posibilidad de crear una Comisión Nacional de Emergencias (CNE) digital que opere como un cuarto de crisis y la percepción de bajos niveles de planificación y ejecución estratégica de la comunicación de prevención conjunta, desde las instituciones del Estado, medios de comunicación y ciudadanos conectados. Todo ello a pesar del interés que existe y a la importancia que se les otorga a los medios de información digital por sus altos niveles de penetración e influencia.

Como sana crítica al sistema de información nacional en emergencias, una de las políticas públicas de la ya referida Ley 147-02, se señala que la participación en Twitter de todos los actores involucrados, sólo se activa a pocas horas de formarse el fenómeno atmosférico y durante su paso, pero disminuye estrepitosamente en la etapa de rehabilitación, una vez que los informes científicos reflejan la salida de los huracanes del territorio dominicano. Por lo que se evidencia, que los esfuerzos por informar de manera planificada, con óptimos resultados de alcance, expansión exponencial, impacto e influencia para ayudar a las poblaciones afectadas con la gestión de datos útiles y detallados, son individuales y descoordinados en la mayoría de los casos.

Esto no significa, que la emisión de Tweets, deje de contribuir en tareas importantes como la búsqueda de desaparecidos, operaciones de rescate, emisión de informaciones de interés público y comunicaciones oficiales. Finalmente, se exponen en las conclusiones del estudio que aun así, se aprecia identificación y niveles de emoción entre los twittereros cuando participan en la difusión de Tweets con etiquetas comunes, tal y como ocurrió con el Hashtag #EnAlerta propuesto por CDN Tv o #HURACANES2013 sugerido por Defensa Civil Dominicana, durante el paso de la tormenta Chantal en julio 2013. Con lo cual, hubo un importante flujo de mensajes de incidencia, interacción y colaboración ciudadana, teniendo mejores alcances aquellos difundidos por medios, artistas y figuras públicas (dado el alto número de seguidores que tienen).

Finalmente, recomienda el estudio en particular a los ministros y directivos de las instituciones responsables de la seguridad del Estado, así como a los empresarios y propietarios de medios de comunicación, apoyar la conformación y constitución por Ley, de equipos socialmedia (con gente joven, creativa y con criterio editorial), cuyos miembros tengan acceso constante a programas de capacitación y formación técnica, también de estudios especializados en servicios de inteligencia. Así sería posible regular, la gestión de las redes sociales institucionales y optimizar la incidencia de sus informaciones de orientación, en la detección de necesidades, gestión de ayuda y etapa post-desastre de eventos que afectan a la población.

1.2 La Comunicación: origen y evolución del concepto

1.2.1 Con la palabra inicia el mundo: teorías de la comunicación

La comunicación y el uso de la palabra existen, desde el mismo origen del mundo, incluso antes de la existencia del hombre. Así lo sostienen estudiosos de Teología, disciplina que

analiza el conjunto de conocimientos acerca de “Dios”, a partir de las interpretaciones que sustraen de la Biblia de Reina- Valera el cual, como libro medular de la fe cristiana, plantea un primer "acto expresivo" o de “comunicación” al inicio de la creación, recreado con una serie de mandatos que conllevan palabras como: "Y Dios dijo... y así ocurrió". (Génesis 1:1-6, 1:9, 1:11, 1:14, 1:20, 1:24, 1:26, 1:28-30).

Colle (2003) en su obra “La Comunicación Divina vista desde la Teoría de la Comunicación”, compara estos versículos que coinciden con otros, registrados también en el Evangelio de San Juan: "En el principio estaba la Palabra..." (Jn:1-1). De esta forma, sustenta que el mundo empieza por un mandato y en sí, por un acto de comunicación, donde el emisor expresa un mensaje a modo “de orden” y el Universo “responde” o se va configurando, acorde a una serie de peticiones que concluyen con la creación del hombre y un posterior día de descanso.

Así, el mensaje revela a un Dios como un ser que "habla" (el emisor) y da forma en el imaginario colectivo a un “verbo” que aparece como punto de partida de un Plan Divino que se acerca a la “Teoría Cognitiva de la Comunicación”, la cual según Colle (2003), físicos y cosmólogos, afirman que: "Lo más antiguo, es la Información, la cual a través de la palabra expresada, se hace materia y energía en el fenómeno permanente de la creación”.

En las primeras líneas del libro Génesis 1:1 de la Biblia Reina-Valera, inicia de esta manera:

En el principio creó Dios los cielos y la tierra...Y la tierra estaba desordenada y vacía, y las tinieblas estaban sobre la faz del abismo y el Espíritu de Dios se movía sobre la faz de las aguas. Y dijo Dios Sea la luz y fue la luz (p. 1).

Adicionalmente en el libro del Evangelio de Juan 1:1 en el primer versículo, indica “En el principio era el Verbo, y el Verbo era con Dios, y el Verbo era Dios”. (p.1669) Así que conforme fue evolucionando el hombre, mediante un proceso explicado científicamente y en total oposición a los fundamentos de los teólogos, como es el caso de la Teoría de la Evolución de Darwin (1936), con el tiempo, surgió el interés de estudiar la facultad predictiva del lenguaje y que le permitió al ser humano, ir de la comunicación celular a la comunicación digital de los tiempos de hoy.

Miguel (2009) en su libro “*La nueva ciencia*” afirma que “una descripción del mundo, implica al observador, que a su vez es parte del mundo” (p. 90), lo cual quiere decir, que el hombre está dentro de la comunicación y ésta, dentro de él. De manera que el hombre al querer saber, qué es la comunicación, debe necesariamente preguntar por su propia

existencia en sociedad. Dicho de otra forma, preguntar por la comunicación, es indagar en el pensamiento del hombre y sus relaciones con los otros. Por tanto, la comunicación se infiere como un instrumento que permite al hombre definirse y describir su mundo.

Y así lo recuerda el comunicador social-periodista colombiano Trillos (2011) quien plantea en su investigación *“La facultad predictiva del lenguaje: de la comunicación celular a la comunicación digital”*, que:

La humanización del lenguaje, es el proceso posterior a la hominización y que trata del fenómeno en el que el homo sapiens, construye sociedades a partir del progresivo desarrollo del pensamiento-lenguaje, que se verá reflejado desde el instante mismo, en que empieza a usar herramientas de manera consciente con fines a mejorar sus condiciones de vida. (p. 63)

De esta forma, el periodista colombiano sustenta que no hay lenguaje sino hay pensamiento y no hay pensamiento fuera de la vida orgánica. La vida entonces tiene en el lenguaje, la herramienta para expresar su pensamiento, y estas, la extensión del pensamiento del hombre. Alega que, por las herramientas, se conoce al hombre, qué estructura de pensamiento ha tenido en su evolución.

De modo que, si se conocen sus herramientas, dice, “también es posible determinar el estado evolutivo de su lenguaje, recordando que nada evoluciona sino por la vida misma que siempre ha estado impulsada por un tipo de pensamiento predictivo”. (p.74)

Con este planteamiento, es posible afirmar, que conforme ha ido evolucionando el ser humano, también lo han hecho sus herramientas comunicativas, con las cuales puede garantizar al mismo tiempo su propia supervivencia, porque son a través de estas, que puede ejercer su poder, su dominio sobre lo existente y verbalizar, sus deseos, mandatos y expresar sus sentimientos, acorde a las necesidades que quiere ir supliendo para garantizar incluso su propia seguridad.

En este proceso en la lucha por la supervivencia, la Teoría de la Información del estudioso norteamericano Laswell (1948), explica una estructura básica del proceso de la comunicación humana, donde afirma los mensajes deben convencer a las audiencias y que toda información debe afectar o persuadir al receptor, ante lo cual es posible conseguir un modelo de comunicación basado en los siguientes elementos: Un comunicador (¿Quién) expresa un mensaje (¿dice qué) y utiliza canales tecnológicos de comunicación (¿por cuál

canal?) para cubrir el mayor número de las audiencias (¿a quién?) con el fin de influir en ellas (¿con qué efectos?).

Bajo este esquema, el emisor (¿quién dice?) tiene el poder de transmitir todo tipo de ideas, creencias y puntos de vista sobre la realidad con el fin de persuadir a las personas que aceptan una ideología determinada, de acuerdo a las estrategias informativas previstas por los medios de comunicación masiva. Su fórmula-conocida como “el Paradigma de Laswell”, sigue vigente en la actualidad en donde el internet y los cibermensajes dominan los procesos comunicativos de los actuales tiempos.

Ya lo había advertido también 16 años después McLuhan (1964), uno de los teóricos de la comunicación más famosos y controvertidos de las décadas de los años 60 y 70, autor del revolucionario libro “*Understanding Media*”, quien advertía sobre las responsabilidades y los riesgos de lo que él llamó “La era electrónica” incluso antes de que se creara el internet y la necesidad de los compromisos que tendrían los seres humanos en los tiempos de la llamada “Aldea global”. Es así como en su obra “*Contraexplosión*” (1969) señala que:

La velocidad con la que se mueve la información en la aldea global, significa que cada acción humana o acontecimiento compromete a todos los habitantes en cada una de sus consecuencias. En la era de la electricidad y la automatización, el globo se convierte en una comunidad de continuo aprendizaje; un solo claustro en el que todos y cada uno, sin diferencias de edad, están comprometidos en un aprendizaje de vida. (p.41)

Hoy, sus teorías se han hecho realidad cuando se observa por ejemplo que empresas tecnológicas como los creadores de las redes sociales, se han convertido en unos de los principales puntos de encuentro -con fines comerciales-, en un mundo virtual globalizado y la influencia de una verdadera aldea global dominada por algoritmos, que marcan tendencias, voraces hábitos de consumos e ideas.

Ahora bien, en cuanto al concepto de “comunicación” en sí, recuerda Díaz-Criado (2017) un enfoque tradicional, delimitado por un emisor que elabora y difunde un mensaje a un receptor, empleando un código común. En este proceso, un número elevado de receptores que comparten características comunes y que reciben el mismo mensaje (audiencia) a través de la comunicación pública, se convierte en receptora de informaciones elaboradas por un organismo público o privado con una intención determinada. En ese sentido plantea que:

La forma de comunicar afecta a la interpretación de la realidad por parte de otras personas y, por tanto, a los resultados de las decisiones y acciones emprendidas. Es decir, las comunicaciones una herramienta de motivación de las decisiones ajenas, incluso una herramienta de poder. Las ideas y decisiones que no se comunican eficazmente, no se convierten en efectivas. (p. 17).

Esto lleva a recordar, los planteamientos de algunos teóricos de la comunicación como es el caso de Cloutier (1995), quien plantea el modelo comunicacional “EMIREC” (Emisor-Receptor), que “no enfoca la comunicación simplemente como una transmisión de información, sino como un sistema abierto de interrelaciones”. (p. 264). EMIREC viene, según su autor, del acrónimo del homocomunicans, quien al mismo tiempo es Emisor-Entre-Receptor, tratándose de un modelo sistémico y abierto.

También De La Torre (1996), explica que una comunicación es eficaz no sólo cuando un emisor logra poner en la mente del receptor, el mensaje deseado, sino también cuando logra la intención que tiene dicho mensaje. De modo que existe comunicación eficaz, cuando se manifiesta la acción deseada en el receptor, como consecuencia del mensaje comunicado.

Es por tal razón, que una comunicación eficaz se relaciona con el de influencia y la influencia, precisamente es uno de los elementos más evidentes e incisivos en las dinámicas informativas de las redes sociales, punta de lanza de la Comunicación Estratégica.

Como se aprecia, en los años noventa en paralelo con el desarrollo tecnológico y la aparición de internet, se produce un cambio radical en el mundo de la comunicación. Castells (2009), identifica un cambio de paradigma acorde con su concepto de la “Sociedad Red” en la “Era de la información”. La principal característica de este cambio, es que la información y la comunicación dejan, progresivamente, de ser una herramienta de los poderosos dirigida a las masas y una comunicación de todos para todo, muy difícil de controlar.

Con ello Castells (2009) recuerda, una primera escuela de la comunicación estratégica, la cual procede de la prensa y los medios de comunicación, que incide especialmente en la credibilidad y la legitimidad de una información pretendidamente neutral. Una segunda escuela que procede del mundo corporativo, empresarial de imagen y marca, que caracteriza a los gabinetes de comunicación de grandes empresas, y que considera no puede ser neutral, sin merma de su legitimidad, ya que responde a la finalidad de la organización. Y una tercera orientación, representada por numerosas funciones y donde la

comunicación es un complemento, como es el caso de las operaciones psicológicas en el ámbito militar, por ejemplo.

1.2.2 ¿Cuándo la comunicación se vuelve estratégica?

Para responder en parte esta pregunta, conviene revisar antes, el proceso de la comunicación, así como el arte de convertirla en estratégica, a partir del estudio de los entornos donde esta surge, teniendo en cuenta la Teoría de la Complejidad. Esta teoría, es concebida por Morín (2000) como un tejido de eventos, de acciones, interacciones, retroacciones y determinaciones que constituyen un mundo fenoménico.

Presta atención al estudio de los "sistemas complejos" (sean objetos, fenómenos y procesos determinados); entendidos como aquellos que presentan características tales como: la heterogeneidad de las partes (de naturaleza diversa y múltiple); interacciones no lineales de carácter contradictorio, multidimensionales y multireferenciales; las cuales se convierten en no previsible y asimétricas.

El uso de la Teoría de la Complejidad en el campo de la gestión estratégica y los estudios organizacionales, se comprende mejor cuando se analiza cómo las organizaciones o empresas se adaptan a su entorno y cómo hacen frente a situaciones de incertidumbre. La estructura es compleja, debido a que son redes dinámicas de interacciones, y sus relaciones no son resultado de la agregación de las entidades estáticas individuales. Son adaptativas, porque los comportamientos individuales y colectivos mutan y se auto organizan en respuesta a los cambios iniciales de los micro eventos o el conjunto total de eventos.

De manera, que, si se pretende explicar lo que es la Comunicación Estratégica en escenarios militares, hay que entender primero, el significado del paradigma militar de la estrategia. En la obra "Maestros de la Guerra" de Handel (1996), se le valora como la disciplina cuyo objeto de estudio, es la dirección de los conflictos armados y la defensa de los Estados. Siendo su principal aporte, el pensamiento calculado y visionario de decisiones específicas y que representan en un contexto determinado, la lógica y el discurso de la acción militar que adopta el alto mando ante una situación. Esto su vez posteriormente se traduce, en planes de operaciones que se suponen van a permitir la conducción de los ejércitos, hacia unos objetivos previamente asignados.

Así que si se piensa en el "para qué" de la "Comunicación Estratégica para la Defensa" como se verá a lo largo de esta tesis doctoral, el fin, conduce a su utilidad en el alcance de objetivos contemplados en las políticas públicas de defensa y seguridad de los Estados y

que, por ende, están orientados al beneficio de los ciudadanos y la disuasión potencial o real de enemigos, como es el caso de la Pandemia y que ocupa parte de la razón de ser de este estudio.

Díaz-Criado (2017) en su obra *“Comunicación estratégica, origen y evolución del concepto”* señala que la palabra estrategia tiene un origen y una utilización marcadamente militar, ya que procede del griego στρατηγός (*strategos*) que viene a significar guía o conductor del ejército. Con el tiempo, tras su adaptación por el latín, pasó a designar el arte y ciencia de la dirección de las operaciones militares al máximo nivel.

Se trata de una idea, que recuerda las palabras de Pericles el ateniense sobre la obra *“Las Guerras del Peloponeso”* de Tucídides (400 A.C.) quien afirmó que el que sabe y no lo explica con claridad, es como si no lo hubiera pensado, aludiendo a las técnicas que desde la antigüedad utilizaban los intelectuales y que hoy son indispensables para los abogados modernos, que se dedican al arte de la litigación oral, para persuadir a las audiencias con recursos como la retórica, la dialéctica y la mayéutica.

En este caso, la Comunicación Estratégica en el ámbito militar, señala Díaz-Criado (2017), se trata de uno de los campos donde el desarrollo conceptual, a pesar de las reticencias, cada día se está mostrando más sólido y de importante referencia para otras organizaciones, tanto públicas como privadas, con y sin ánimo de lucro. En ese sentido afirma, que esta intenta integrar la necesidad de coordinar lo que se comunica con lo que se hace, puesto que las acciones comunican de por sí y que ambas, comunicación y acciones, se deben dirigir a conseguir los objetivos de cada organización.

En consecuencia, el adjetivo estratégico planteado para el concepto de la comunicación, depende mucho del contexto en el que sea utilizado y puede estar referido a un tema *“importante”*, a un *“nivel superior”* en el que se toman las decisiones o simplemente significar, los *“efectos”* que produce una decisión que luego es ampliamente informada.

1.2.2.1 La persuasión como instrumento de poder

Luego de hacer un recorrido sobre algunas teorías y conceptos que ayudan a comprender la comunicación estratégica, vale la pena destacar que desde la época precolombina y ahora más recientemente en el corazón de las instituciones militares en la región, ha surgido en los últimos tiempos interés por analizar el poder de la comunicación y persuasión en el control social sobre todo, cuando se trata de una emergencia, una invasión o un conflicto armado.

En ese sentido, en el marco de lo que fue el VII Seminario de la Asociación de Colegios de Defensa Iberoamericanos celebrado en Lima, Perú durante el mes de mayo del año 2021, los organizadores del evento auspiciado por el Centro de Altos Estudios Nacionales (CEAN), en una serie de conferencias virtuales analizaron los términos “Softpower, Fakes News y Sharp Power”, tomando en cuenta los conceptos referidos por Nye (2007).

El conocido profesor estadounidense de la Universidad de Harvard, al analizar la comunicación estratégica y la diplomacia, desde el contexto de las relaciones internacionales, como se apreciará más adelante en las estructuras cívico-militares de la Organización de Estados Americanos (OEA) y la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN), se refiere al “Poder blando” o “Poder suave” (del inglés SOFT POWER), como la habilidad de un Estado para persuadir a otros países, evitando el uso de la fuerza o la coerción, valiéndose de medios más sutiles como su cultura, su modelo social o sus valores políticos.

Nye (2007), creó el concepto de “Poder blando” contraponiéndolo al de “Poder duro” (HARD POWER), que consiste en modificar el comportamiento de otros Estados mediante el uso o la amenaza del poder militar o la presión económica. En cambio, el poder blando busca persuadir, más que obligar, a otros Estados.

Así, el “Poder blando” es mucho menos tangible que el “Poder duro”, el cual basado en la imagen de un país y su sociedad, el alcance de su diplomacia, sus manifestaciones culturales o los valores políticos que defiende, pueden servir para modificar la percepción y el comportamiento de terceros Estados. Por lo que Nye, plantea, que un Estado debe aspirar al uso racional, eficiente y combinado de poder duro y poder blando, y es lo que denomina como “Poder inteligente” (SMART POWER) que, en sumatoria, guardan mucha relación con la razón de ser y funcionamiento, de las estructuras de comunicación estratégica como se conocen en la actualidad y como se verá a continuación.

Es así como al mirar al pasado, se invita a analizar la defensa y sus mecanismos para garantizar la seguridad territorial en Las Américas y en particular en la República Dominicana, los cuales tienen sus orígenes en las batallas que encarnaban los primeros aborígenes de la Isla Hispaniola ante la amenaza que representaban los invasores extranjeros que en la época precolombina y posteriormente en el período colonial, pretendían instalarse y adueñarse de las riquezas de quienes ejercían el poder en este territorio insular, donde predominaban los Cacicazgos, organizaciones sociales y políticas de comunidades indígenas y donde la autoridad máxima de la tribu era un Cacique.

Con el tiempo, sobrevino la evolución de la diplomacia y la información pública que más tarde creó los cimientos para la fundación de las primeras redes sociales con fines patrióticos en Las Américas, un movimiento independentista de la corona española de la cual no escapó la República Dominicana y que años más tarde, se materializó a través de la llamada “Sociedad Trinitaria”, hasta llegar a lo que se conoce hoy en día, bajo la propuesta de una nueva teoría y concepto planteado en esta tesis doctoral bajo el nombre de: “Comunicación Estratégica para la Defensa”, alma de las Relaciones Públicas y los procesos de información pública, que llenan los espacios del cuerpo institucional de defensa integrado por las fuerzas militares y los organismos que se encargan de la seguridad del Estado.

1.2.2.2 Comunicación e integración continental en Las Américas

Sánchez (2014), en el diario digital ecuatoriano “*El Telégrafo*” en una publicación titulada “Bolívar y su huella en la comunicación social”, resalta la capacidad de comunicador estratégico y dotes de oratoria del General Simón Bolívar (1783-1830), prócer independentista, Libertador y Padre de hoy seis naciones: Venezuela, Colombia, Ecuador, Perú, Bolivia y Panamá; quien es recordado no solo por ser artífice del proyecto integracionista suramericano “La Gran Colombia”, sino también por sus escritos, extraordinariamente persuasivos, empezando por su juramento en el Monte Sacro de Roma, donde consignó su compromiso con la libertad de América y por la cual, luchó 15 años, proclamando, escribiendo y sentenciado en su discurso, la consigna de “Libertad”, como esencia de su pensamiento.

En este aporte, Sánchez además recuerda al líder militar por sus habilidades y dotes persuasivos, reflejados en un sin número de misivas que escribió a puño y letra, que quedaron para la historia, como evidencias de sus excepcionales condiciones para comunicar sus intenciones políticas, militares y sociales.

En este texto reseña, que esta misma narrativa fue la que comunicó Simón Bolívar en Angostura, (hoy ciudad Bolívar en Venezuela), al fundar en 1818, a sus 35 años de edad, el periódico Correo de Orinoco. En este, se publicaron sus más importantes documentos: discursos, artículos y algunas proclamas, convirtiéndose en el órgano oficial de los logros de sus batallas, se convirtió en el diario de la libertad y gracias al cual, Bolívar se mercadeó como un comunicador extraordinario.

El estratega militar, haciendo una predicción de eventos futuros con increíble certeza y jamás dejando de comunicar sus pensamientos, se aseguró de que las masas y el mundo intelectual de la época, contemplaran a través de sus escritos, las proezas dejadas con el paso de los ejércitos patriotas y que se pudiera comprender en Las Américas, la importancia del movimiento independentista que se estaba gestando. Por tanto, se presume que la comunicación estratégica militar de ese entonces estaba sustentada, en la idea de propagar una información social, basada en la justificación de la guerra, para contrarrestar las campañas de los españoles.

Según se documenta, el Correo del Orinoco fue el primero de los medios creados en tres idiomas (español, francés e inglés), el cual se leyó en Estados Unidos y en Europa, desde el 27 de junio de 1818, cuando se editó su primer número, hasta el 23 de marzo de 1822, cuando concluyó su publicación.

A partir de cada jornada libertaria, fue creando otros periódicos como El Peruano, El Correo Nacional, El Iris de Venezuela, El Centinela de la Campaña, El Observador de Lima, La Estrella de Ayacucho, El Constitucional Caraqueño y La Gaceta de Santa Fe de Bogotá, entre otros. Bolívar escribía desde el lugar de los hechos, acompañado de un pintor y retratista durante sus campañas militares.

En ese mismo tenor, el comunicador Álvarez (1983) en su obra “Bolívar y el Periodismo” afirma:

El Libertador fue un revolucionario que utilizó todas las formas de lucha, desde las armas hasta el discurso, la conversación, la carta, el ensayo crítico y el periódico y que “tuvo una concepción clara acerca de la utilidad de la prensa como artillería del pensamiento y supo usarla magistralmente. (p.75)

Mientras que Beltrán (1999) comunicólogo e investigador boliviano, en su libro “El gran comunicador Simón Bolívar”, documenta que el éxito liberador de Bolívar se sustentó en su capacidad comunicadora para difundir su causa independentista, destacándole como gran orador y escritor; siendo evidencias de su formación y pensamiento apasionado por la libertad, sus intervenciones y prosas político- militares, discursos y proclamas.

Así que, con las referencias antes expuestas, se interpreta que sin la información -los hechos- no hay emisor; sin la prensa -el medio-, no hay transmisión; sin la libertad -la causa-, no hay mensaje y que sin el pueblo con el que se interrelaciona de una manera intencionada y estratégica, no hubiese sido posible que existiera una comunicación

estratégica militar que aportara en buena forma, las acciones emancipadoras de El Libertador, para independizar a hoy seis (6) naciones.

1.2.2.3 Comunicación estratégica en las organizaciones internacionales

Para entender la comunicación como acción, primero debe entenderse su función estratégica en las organizaciones. Así lo plantean estudiosos como Arribas, Pérez y Herrera (2017) quienes afirman, la comunicación permite que las instituciones alcancen sus objetivos y planteen sus estrategias, para lograr una gestión en los ámbitos operativos, administrativos o sociales.

En esto también coinciden Pérez y Massoni (2008), quienes abordan el estudio de las organizaciones, no desde un modelo armónico y estable, puesto que existen en ellas condiciones de complejidad como ya se señaló anteriormente, sino desde las interacciones como consecuencia de los procesos en la comunicación.

Manucci (2005), quien también parte desde el enfoque del nuevo paradigma estratégico, entiende a la complejidad como “una propiedad inherente a cada sistema, capaz de explicar la dinámica de la organización interna de un sistema, la emergencia de nuevas formas y patrones de comportamiento, a partir de la interacción de sus elementos”. (p.1)

Por lo que es posible entender desde la complejidad a las organizaciones, toda vez que estas puedan ser analizadas como un tejido de eventos o acciones, que se generan desde la incertidumbre y en la que se auto organizan como respuesta a los cambios presentados.

La complejidad justamente, parte de considerar el desorden, la incertidumbre, lo inquietante y no puede ser concebido desde la fragmentación o el conocimiento de sus partes y la nula interacción entre ellas, según recuerda Massoni (2013). Es preciso por ello, que las organizaciones logren fases de equilibrio, estableciendo vínculos y estructuras estables y previsibles, reflejando orden y unidad.

Desde los conceptos de Morín (2000), hay procesos de construcción y reconstrucción permanentes, que lleven a cambiar las condiciones socioculturales y así cambiar la conciencia. Por tanto, si la organización busca llegar a sus objetivos se debe tomar en cuenta de acuerdo a Barberousse (2015), que “el sujeto como observador, no puede concebirse aislado del objeto de estudio y se lo debe considerar en y por su relación coorganizadora con su ambiente y entorno”. (p.108)

A partir de allí, la Nueva Teoría Estratégica (NTE) planteada por Pérez (2017), quien asegura que:

Con el paradigma de la NTE, se presenta a la comunicación como una estrategia; viene a ser una herramienta que favorecerá y consolidará la cultura organizacional, donde los actores deben ser los entes que responden a los cambios y al entorno; quienes deben convertirse en los socios proactivos para el fortalecimiento de esta cultura organizacional, es decir fortalecer la identidad y que conlleva al posicionamiento de la imagen. (P. 82)

De esta forma, cuestiona los paradigmas: militar, científico-matemático y económico y concluye un nuevo modelo basado en la complejidad y en la relacionalidad, como paradigma emergente. Así, retoma la estrategia desde el pensamiento complejo moriniano, pero también desde la relación entre las personas y las organizaciones, pero sobre todo desde la comunicación, es decir, propone un estudio desde un enfoque transdisciplinar. En sus propias expresiones plantea que:

Los nuevos paradigmas de la ciencia representan un viaje hacia el pensamiento complejo mediante una mirada transdisciplinar y relacional pensada para una sociedad cansada de la guerra y del conflicto, que aspira a alcanzar sus metas mediante la co-construcción de sus tramas sociales y relacionales. (p.29)

La NTE propone varios cambios conceptuales: aporta una nueva visión humanista y relacional, enfatiza en los aspectos transformadores y articuladores de la acción estratégica y presenta siete cambios que la diferencian de teorías anteriores relativos a la estrategia. Y de esta forma los detalla:

Primero, el paradigma (de la fragmentación a la complejidad); segundo, el sujeto (del actor racional al hombre relacional); tercero, la organización (de unidad de producción a nódulo de innovación y de significación); cuarto, el objeto de estudio y enfoque (de ciencia del conflicto a ciencia de la articulación); quinto, la matriz de estudio (de la economía a la comunicación); sexto, el método (nuevas herramientas) y séptimo, la metodología (nuevos modelos). (p. 21).

Con esto, la NTE ubica el concepto de estrategia estrechamente relacionado con el de comunicación, considerando a la estrategia, como la capacidad humana que ayuda a articular y a reconfigurar las tramas de relaciones, apoyándose en los aportes de la sociología, psicología, semiótica y otras disciplinas para complementarse. Con ella, se

amplía la mirada antes centrada en los mensajes y se comienza a examinar a la comunicación, como un circuito espacio/temporal de acontecimientos vinculados que involucran a personas que se encuentran en el campo perceptual del otro.

Este enfoque deriva en la reconceptualización de la comunicación como señalan Pérez y Massoni, quienes destacan su “dimensión como proceso de conocimiento en el marco de lo fluido, en tanto consideran los acoplamientos dinámicos y evolutivos de la realidad y los sujetos”. (p. 287)

Entender a la comunicación desde el paradigma de la complejidad también lleva a comprender que se debe buscar ese espacio híbrido en donde se configura la trama relacional de los sujetos y que las categorías de emisor y receptor son limitadas; por tanto, en este modelo no existe un narrador principal, sino que son todos los actores los que participan en esa área interactiva, relacional y social del encuentro y la transformación entre las alteridades según Pérez y Massoni (2008).

Al comprender estos nuevos enfoques desde los cuales es posible analizar la importancia de la comunicación, como parte de las culturas organizacionales, vale la pena mencionar a Maíllo (2017), quien en su artículo científico titulado “*La comunicación estratégica en la empresa*”, menciona la confianza, transparencia y las nuevas expectativas –cada vez más exigentes- de la ciudadanía ante las organizaciones, empresas o instituciones, como una oportunidad para que estas escuchen, se anticipen y pongan en el centro de sus actividades, a quienes determinan su propia supervivencia a largo plazo.

Este autor, para definir a la Comunicación Estratégica desde el seno de las organizaciones, adopta la siguiente definición:

Es el empleo planificado y coordinado de todas las capacidades y medios de comunicación que tiene a su disposición el emisor en apoyo de sus objetivos estratégicos, sean estos políticos, comerciales o militares, y en la búsqueda de una mejora de imagen, reputación, percepción o conocimiento por parte del receptor. (p.64)

El autor recuerda, que más de la mitad de los directores de comunicación corporativa, supervisan funciones que incluyen aspectos como la reputación, la marca, la comunicación, la gestión de crisis, la comunicación con directivos, la comunicación con empleados y las relaciones públicas. Por lo que otorga valorados elementos: 1) El convencimiento y el liderazgo sobre la importancia de la comunicación en las organizaciones y su carácter

estratégico por parte de los primeros ejecutivos de la compañía; y, 2) La inclusión de la dirección de comunicación en los principales órganos de toma de decisión.

Plantea, además, un esquema muy básico de un plan de comunicación que debería incluir, al menos, aspectos como:

a) Análisis del entorno (económico, sectorial, de la empresa, de la comunicación, de la comunicación de la empresa); b) Posicionamiento y estrategia de comunicación (misión, visión y valores de la compañía; c) Posicionamiento de la compañía (estrategia de comunicación en función de su marca externa, interna, digital, públicos objetivo, acciones de comunicación) y d) Presupuesto (en función de sus recursos humanos y económicos). (p.64)

1.2.2.4 STRATCOM en las organizaciones internacionales

Al indagar sobre las aplicaciones de este concepto y la atención especial que al tema, prestan los países que integran la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN), algunos autores como Baquer (2010) afirman, que ha servido como multiplicador de fuerza para la consecución de los objetivos de la Alianza. Recientemente ha cobrado notoriedad en el mundo y en España, primero como una simple expresión coloquial que quiere denotar la importancia de la comunicación o su dirección en el más alto nivel; y a continuación, como una idea que convergía de la necesidad de comunicar con mayor eficacia.

Baquer (2010), un Oficial militar español especialista en teoría de la estrategia, la define como:

El modo correcto de operar en situaciones conflictivas, o bien como el arte de concebir planes de operaciones que habrán de ser coherentes con la finalidad política que se pone en juego. Con esto, es posible comprender dos de sus características: 1) Implica una situación de conflicto– no necesariamente violento–, en la que las acciones propias se verán afectadas por las del adversario; 2) Responde al “modo” de lograr un objetivo (en el sentido de una finalidad definida externamente y de nivel superior) en un escenario de varias alternativas posibles y diferenciadas. (p. 17)

Según este autor, el concepto aparece por primera vez para Fuerzas Armadas norteamericanas, en un documento del Departamento de Estado de los Estados Unidos en el año 2001, bajo el concepto “Managed Information Dissemination” y recibe un súbito

impulso con el análisis inmediatamente posterior a los conflictos de Afganistán (2001) y, sobre todo, de Irak (2003).

Para ese entonces, funcionarios del gobierno achacaron en los primeros años la mala imagen del conflicto, a errores de comunicación en lugar de errores de decisión. Por ello, intentaron impulsar mejoras en las acciones de comunicación, para lo cual echaron mano del naciente concepto de comunicación estratégica, al que bautizaron militarmente con la sigla STRATCOM, por el que es más conocido el concepto.

En este mismo orden de ideas, Antolín (2012) en su artículo *“La Comunicación Estratégica STRATCOM en las Organizaciones Internacionales”*, realiza un análisis comparativo de las dependencias de Comunicación en las estructuras de la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) y de la Organización de Estados Americanos (OEA), con lo cual sugiere la existencia de un único director de comunicación, responsable de coordinar todos los elementos incluidos en la comunicación estratégica, como clave fundamental para el éxito.

Plantea la necesidad de definir cuál es el nivel más adecuado, en la estructura orgánica, para asesorar de manera más eficaz al alto mando militar. Este autor, con el ánimo de contar con un marco confortable donde Fuerzas Armadas puedan moverse, sugiere en el concepto de STRATCOM, un conjunto amplio de actividades que, agrupando múltiples elementos, pueda influir sobre una determinada audiencia, con la finalidad de valorar sus reacciones y conseguir orientarlas hacia unos objetivos determinados.

Para alcanzarlos -afirma- no se debe olvidar el papel que desempeña la percepción, o conjunto de reacciones sensoriales que se reciben desde una audiencia definida y que permite reorientar apropiadamente, el conjunto de las acciones comprendidas en la comunicación hasta obtener los objetivos deseados. En ese sentido, menciona los principales elementos de la comunicación a considerar y que se organizan en función del nivel y de su carácter político o militar, los cuales son:

- **Diplomacia Pública (*Public Diplomacy*):** Herramienta de comunicación y divulgación civil a nivel estratégico, responsable de promover la conciencia y la construcción de la comprensión y el apoyo para las políticas internacionales, operaciones y actividades de la organización en complemento a los esfuerzos nacionales de cada país miembro.

- **Información pública militar (*Military Public Affaires*):** Responsable de promover los propósitos y objetivos militares a las audiencias con el fin de mejorar la conciencia y la comprensión de los aspectos militares. Incluye planificar y conducir relaciones con los medios, comunicaciones y relaciones con la comunidad. En cada nivel de mando, apoya directamente al comandante y por lo tanto, no puede ser delegado o subordinado a otras funciones del personal.
- **Operaciones de información (*InfoOps*):** Nace antes de la primera Guerra del Golfo, en esencia es una función de coordinación que surgió para integrarla a las maniobras de guerra. Como operación militar de apoyo directo o indirecto, su objetivo es afectar a la información y sistemas de información del adversario y/o defender la información y sistemas de información propios, influyendo en minimizar en el enemigo, sus posibilidades de tomar o comunicar decisiones de los adversarios (humanas o automatizadas), para proteger las propias.
- **Operaciones psicológicas (*PSYOPS*):** Se trata de una herramienta de la que disponen casi todos los ejércitos de la OTAN. Su uso generalizado comenzó en la Segunda Guerra Mundial y se ocupan de hacer llegar la información a los combatientes y la población enemiga, que influya sobre sus emociones y actitud para modificar su actuación. Su uso está legalmente prohibido sobre las audiencias propias.

Figura 1. Modelo STRATCOM (OTAN/OEA) Estudio comparativo de las estructuras de comunicación según Antolín (2017). Fuente: Sánchez (2021)



Aunque también considera Antolín (2010) como parte de este entorno, de acuerdo a la definición sugerida, las acciones cívico-militares, las de guerra electrónica y las entrevistas con los líderes, así como otras que contribuyan a obtener los efectos deseados. Por otra parte, a través de la siguiente figura, establece los diferentes niveles para la jerarquización de la comunicación estratégica en el ámbito de la defensa y seguridad. A saber:

Figura 2. Jerarquía de la comunicación estratégica en la OTAN. Fuente: Antolín (2017)

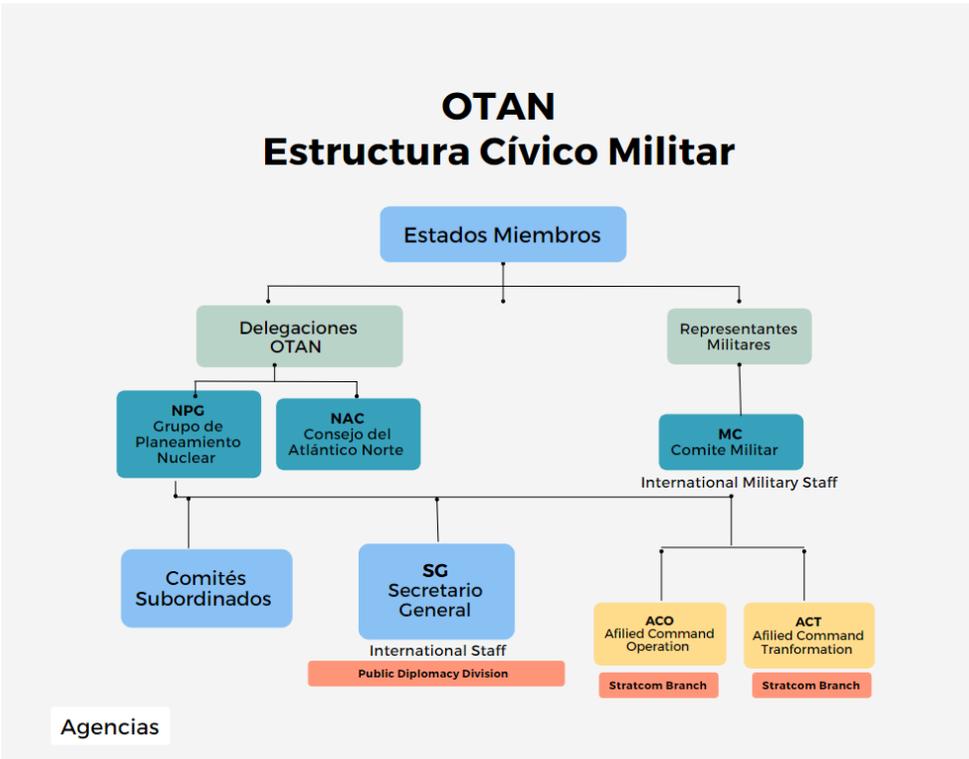


El término Diplomacia Pública, según detalla Antolín (2017), aunque es relativamente moderno, cobra un papel relevante a la hora de estructurar la comunicación, sobre todo por ser en el nivel político donde desempeña su rol, condicionando seriamente la formulación de la narrativa. Esta es la importancia que se le otorga en el seno de la OTAN, que se ha establecido toda una División de Diplomacia Pública (PDD) en su Cuartel General en Bruselas, donde se supervisa la coordinación de todas las actividades de comunicación, tanto en su estructura civil como en la militar.

En tanto, el Comité de Adjuntos de la OTAN lleva la conducción general de la comunicación, en nombre del Consejo del Atlántico Norte, otros comités de la OTAN asesoran sobre temas específicos, proporcionando una guía más detallada, sobre temas que van desde la estrategia marítima, al apoyo a las operaciones.

La necesidad de mantener un mismo hilo conductor desde la narrativa hasta el último de los mensajes, es determinante para obtener coherencia, consistencia y eficacia en la transmisión de los elementos primordiales a comunicar. Por tanto, la información pública y su tratamiento, es el verdadero factor crítico y a veces desestabilizador debido al carácter atribuido a su capacidad de influencia sobre una determinada audiencia.

Figura 3. Organigrama de las estructuras políticas y militares que en términos relativos a la comunicación interactúan en OTAN. Fuente: Antolín (2017)



En este organigrama, se pueden apreciar claramente una estructura política y otra militar, que en términos relativos a comunicación interactúan de manera fluida. En el nivel político se dirige exclusivamente la Diplomacia Pública y se trata intensamente la información pública. En el nivel militar y en el operacional, se trata tanto la información militar pública como las operaciones de información y de todos los demás aspectos relativos a operaciones psicológicas, operaciones de redes computarizadas y de seguridad y otras actividades militares.

Como se aprecia, la División de Diplomacia Pública, se encuentra situada en el Estado Mayor Internacional. Y es de hecho, una de las prioridades de la OTAN es comunicar con una amplia mayoría de públicos sobre una amplia audiencia. Esta División es la responsable de hacer llegar la información de las actividades y políticas de la OTAN a las distintas audiencias objetivo a través de los medios de comunicación, las páginas web, productos multimedia, seminarios y conferencias.

El Comité de Diplomacia Pública es un elemento asesor en temas de comunicación, medios y temas relacionados con el público. Los representantes de cada una de las naciones miembros, constituyen el comité, junto con el Secretario General Adjunto (*Assistant Secretary General*) de la División de Diplomacia Pública, que actúa como su presidente. Realiza recomendaciones sobre la forma de fomentar la comprensión del público y el apoyo a los objetivos de la OTAN. Por ello este Comité, es el responsable del planeamiento, implementación y asesoramiento en materias de estrategia de diplomacia pública.

Figura 4. Estructura de la Secretaría General OEA. Fuente: Antolín (2017)



En el caso de la Organización de Estados Americanos (OEA), Antolín (2017) señala que, se trata del organismo internacional más antiguo del mundo, ya que la Primera Conferencia Internacional Americana se celebró hacia el último decenio del siglo XIX, en la capital de los Estados Unidos, entre octubre de 1889 y abril del siguiente año.

En base a la Resolución 1055/15 del Consejo Permanente de la OEA, la estructura de su Secretaría General se ha reorganizado y en ella, es posible visualizar la ubicación que otorga a los Departamentos de Iniciativas Estratégicas y Diplomacia Pública, así como al Departamento de Prensa y Comunicación. En ese sentido, la OEA mantiene un asesor del Secretario General para Comunicación Estratégica, aunque no figura en el organigrama; tampoco existe una orden ejecutiva que registre las nuevas funciones del Departamento de Prensa y Comunicaciones, ni las funciones del nuevo Departamento de Iniciativas Estratégicas y Diplomacia Pública.

Actualmente, la narrativa se define en el Departamento de Prensa y Comunicación, teniendo muy presente todas las contribuciones y recomendaciones aportadas por el asesor de Comunicación. En realidad, no existe una figura específica de Director de Comunicación como es entendida en otras organizaciones, donde coordina todos los elementos que abarca la comunicación.

En concreto la parte relativa a la Diplomacia Pública se dirime en la nueva Secretaría de Asuntos Hemisféricos, donde se ubica el Departamento que entiende de Iniciativas Estratégicas, como no podía ser de otra manera y de la propia Diplomacia Pública. En la OEA se refieren habitualmente a CE, sin hacer valoraciones en cuanto a si se emplea en singular o plural, ni tampoco tienen una definición formal relativa al acrónimo STRATCOM.

Un interesante aporte de Urteaga (2017) es que hace una distinción entre los tipos de audiencia, a los que debe dirigirse la actividad comunicativa en el marco de la comunicación estratégica y por lo tanto, en el ámbito de las operaciones militares (y policiales). A saber:

- **Audiencia propia:** Constituida por el conjunto de la sociedad de la nación a la que pertenecen las Fuerzas (armadas, policiales u otras) y la de los socios y aliados con los que se participan en operaciones, además de los propios integrantes de dichas fuerzas (participen o no en las operaciones). Dentro de lo que sí llama sociedad, se incluyen los gobiernos, grupos políticos, poder legislativo y judicial, grupos sociales, medios de comunicación social, etc.
- **Audiencia neutral:** La constituyen los grupos sociales, incluidas organizaciones internacionales, agencias, organizaciones no gubernamentales y otros grupos de lo que se denomina “sociedad” en la audiencia anterior, que no toma parte en el

conflicto (lo podemos extender a la lucha contra el terrorismo) o que no participa de la gestión de la crisis, si bien prestan una atención especial a la misma. También forma parte de esta audiencia la parte de la comunidad internacional que, participando en la gestión de la crisis en algún modo, no se incluye en ninguno de los otros grupos.

- **Audiencia competitiva:** Es la audiencia que, pudiendo formar parte de la anterior o no, comparte los mismos objetivos que la audiencia propia y, por lo tanto, pone en marcha algunas capacidades o acciones para lograrlos, pero utiliza o sigue líneas de acción diferentes a las propias. En este caso es necesario interactuar con esta audiencia (comunicando e informando), con el objetivo de coordinar o «desconflictar» acciones que puedan dificultar a ambas partes el logro de los objetivos.
- **Audiencia hostil:** Es la audiencia adversaria, que se va a oponer al logro de nuestros objetivos en la gestión de la crisis o conflicto. Forma parte de estar tanto la audiencia propia del adversario, como sus Fuerzas Armadas y policiales y las de sus aliados. En el caso que nos ocupa, la audiencia hostil es el Dáesh o el Grupo Islámico y sus seguidores, estén donde estén.

En definitiva, STRATCOM integra actividades multidimensionales para poder llevar a cabo la difusión de una narrativa coherente, a través de las palabras y los hechos. En la lucha contra el terrorismo, es importante tener en cuenta el aporte que en el ámbito de la Defensa, se puede llevar a cabo para una comunicación estratégica eficaz, ya que parte de las actividades que se llevan a cabo en el marco de STRATCOM son de carácter militar (operaciones de información y operaciones psicológicas), pero todos los departamentos ministeriales implicados en la lucha contra el terrorismo, deben tener un claro marco de actuación con respecto a la comunicación estratégica.

1.2.2.5 Comunicación y los conflictos bélicos del siglo XXI

Las operaciones militares referidas a las Comunicaciones Estratégicas en el caso de Kabul, Afganistán (2001) tras probarse en un entorno físico definido y en el marco de una operación militar real, son consideradas como experiencias de éxito y por eso para los fines de la presente investigación, se refieren.

Antolín (2017) en sus análisis detalla el contexto, en el cual la Fuerza Internacional de Asistencia a la Seguridad de Afganistán (ISAF), se crea como consecuencia de la Conferencia de Bonn, del 5 diciembre de 2001, autorizándose su despliegue en Kabul, bajo mandato de la Organización de las Naciones Unidas mediante la Resolución 1386 del 20 diciembre de su

Consejo de Seguridad, con el objetivo de apoyar a la entonces denominada Autoridad Transitoria Afgana (ATA), para proporcionar un entorno seguro a la capital, Kabul y sus alrededores, así como apoyar la reconstrucción del país y de la nueva estructura del Gobierno de Afganistán.

En agosto del año 2003, la OTAN decidió asumir el mando, la coordinación y el planeamiento de las operaciones de la ISAF, en paralelo con la Operación Libertad Duradera de los Estados Unidos. Dos meses después, por la Resolución UNSCR1510 de Naciones Unidas, se extendió el mandato de la ISAF para que actuase en la totalidad del territorio de Afganistán.

Es aquí cuando al coincidir con la elección del Presidente Barack Obama en el año 2009, la estrategia en Afganistán daría un vuelco con la incorporación del General Stanley McChrystal del Ejército de los Estados Unidos, como Comandante del Cuartel General Operativo ISAF, en abril del 2009.

La nueva estrategia centraba su foco en un claro objetivo: el pueblo afgano, buscando “ganar sus corazones y sus mentes”; para lo cual requería un esfuerzo mayor y un aporte adicional de efectivos, ya que también contemplaba la expansión a la totalidad del país y la total transferencia de la responsabilidad de la seguridad a las nuevas fuerzas afganas.

En el Cuartel General IJC se determinó que todas las funciones relacionadas con la Comunicación estuvieran coordinadas por una única autoridad. De esta forma en la revisión de su plantilla, se creó un puesto de General de Brigada y se le asignó a España, para ser el director de Comunicación y con la misión de ser el responsable de la articulación coherente y coordinada de las estrategias y los mensajes de comunicación a las audiencias objetivo en todo el Área de Operaciones Conjuntas.

Las siguientes funciones de comunicación que precisaban coordinación, y que hasta ese momento las realizaban diferentes secciones, eran las operaciones de información y las acciones de información pública. La tercera función, las operaciones psicológicas, se ejercían a través de la unidad tipo Batallón. Hasta el mismo momento de la incorporación del General español, la función de coordinación de las diferentes secciones, la realizaba el Coronel del Ejército norteamericano Jefe de la Célula de Operaciones de Información.

Es significativo destacar, que la denominación inicial de este puesto, fue la de Director de Comunicaciones (DIRCOM), pero luego en una reorganización posterior del Cuartel General de IJC se modificó, pasando a ser la de Deputy Chief of Staff for Communications (DCOS COMM).

EL DCOS COMM en su organización, disponía inicialmente de dos áreas tipo sección y una unidad tipo Batallón, a cuyo mando estaban tres coroneles norteamericanos:

1. La Sección de Operaciones de Información.
2. La Sección de Información Pública.
3. La Unidad de Operaciones Psicológicas.

Estas áreas, formaban los verdaderos tres pilares sobre los que se estableció el dominio de la comunicación. Así fue durante los primeros meses, luego, tras la llegada del V Cuerpo de Ejército norteamericano, base sobre la que se establecía el Cuartel General, se desdobló la sección de operaciones de información dando lugar al cuarto pilar, pasando a ser responsable de la organización y preparación de las entrevistas y sobre todo de aquellas mantenidas con los líderes. Así pues, a partir de ese instante, pasaron a ser cuatro pilares los elementos que compusieron la organización dependiente del DCOS COMM.

1. La Sección de Operaciones de Información.
2. La Sección de Entrevistas.
3. La Sección de Información Pública.
4. La Unidad de Operaciones Psicológicas.

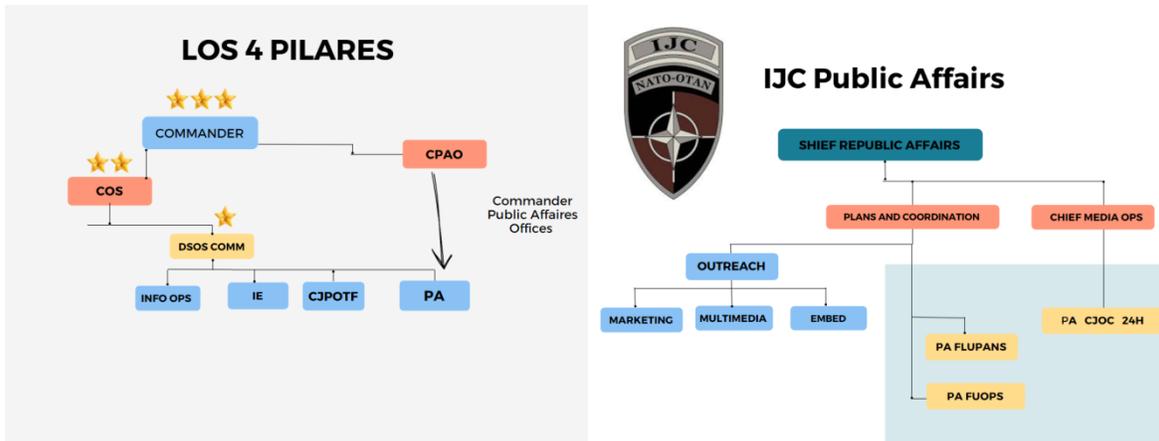
El mando de la Sección de Información Pública, lo ejercía un Coronel norteamericano con la misión específica de asesor al general jefe, manteniendo una relación directa con él, tratando además todos los asuntos de carácter nacional propios del comandante. Para el resto de los cometidos de asesoramiento, planes y operaciones, dependía del DCOS COMM. Estaba compuesta de dos elementos:

1. **Planes y coordinación.** Al mando de un Teniente Coronel norteamericano. Tenía dos áreas, una de divulgación con los cometidos de marketing, multimedia y periodistas empotrados, y la otra era responsable de la participación para los planes y operaciones futuros.
2. **Operaciones y medios.** Al mando de un Teniente Coronel español, de quien además dependen las operaciones en curso. En el Centro de Operaciones permanecía un elemento de seguimiento, activado permanentemente para confeccionar las notas de prensa y responder las preguntas de la prensa.

La Fuerza Conjunta de Operaciones Psicológicas era la unidad responsable de la ejecución de las operaciones psicológicas, conocida por su acrónimo CJPOTF (*Combined Joint Psychological Task Force*) y tenía el carácter de unidad multinacional de tamaño batallón,

siendo una poderosa herramienta dotada de múltiples capacidades para proyectar y distribuir todos los mensajes y productos atribuidos en los planes de comunicación.

Figura 5. Elementos que integraron la organización dependiente del DCOS COMM. Fuente: Revista Ejército (2013)



A modo de conclusión, Antolín (2017) afirma que el empleo del acrónimo STRATCOM, pese a la cierta simplificación de la terminología, resulta vago y poco indicado, siendo mucho más apropiado el uso del término comunicación, en singular y mayúscula, como nombre propio y sin adjetivos calificativos. Refiere que en algunas naciones no permiten desde el punto de vista legal o normativo que estén bajo una misma autoridad, un mismo paraguas, las acciones clásicas de Comunicación (Operaciones de Información o Psicológicas) con las relativas a los medios de comunicación social, por lo que asegura, se trata del eterno argumento de la influencia.

A su parecer, considera de forma individualizada y sin coordinación única, en los niveles operacional y táctico, cada uno de los elementos que integran la Comunicación, a saber: a) la Información Pública, b) las Operaciones de Información, 3) las Operaciones Psicológicas y 4) las Acciones de Entrevistas, no tienen futuro si no se llegan a considerarlas, a todas y cada una de ellas de forma conjunta, integrando y sincronizando todos los engranajes de esta complicada máquina, en un dominio único y completo que es el de la Comunicación.

La responsabilidad principal del denominado Director de Comunicación según él, debe ser la coordinación e integración de los pilares fundamentales, facilitando la interacción, asegurando la coherencia con la estrategia que marque el escalón superior (político-militar) y su integración en el planeamiento y conducción de las operaciones militares, sin suplantar a ninguno de ellos, ni acaparar sus misiones.

La OTAN, en este campo de la comunicación, estima, debería ser un referente a observar. Su estructura de comunicación está articulada y representada en todos los niveles de mando. Desde el nivel diplomático o estratégico hasta el nivel táctico, pasando por los niveles intermedios operacionales, mantiene o debe mantener un hilo conductor igual y coherente, de narrativa a puntos de conversación.

La experiencia obtenida al haber ocupado durante dos años consecutivos el puesto de director de Comunicación del IJC lo llevan a afirmar que Afganistán en definitiva, tendría que ser un referente a partir de la experiencia obtenida en el campo de la comunicación estratégica en un escenario real de crisis y en este caso, de una operación militar de envergadura.

1.2.3 Redes sociales para la seguridad y la defensa

Antes de exponer la utilización de los medios digitales como herramientas de respaldo a las operaciones militares de apoyo a las autoridades civiles, para asistir a la población civil en casos de emergencias causadas por fenómenos naturales o provocados por la intervención humana, es necesario recordar la teoría de “Los seis grados de separación” de Miller (1953), quien explica cómo operan las redes sociales para conectar a conocidos y desconocidos en el planeta.

La teoría se sustenta en la hipótesis que intenta probar que cualquiera en la tierra puede estar conectado a cualquiera otra persona del planeta a través de una cadena de conocidos, que no tiene más de cinco intermediarios (conectando a ambas personas con sólo seis enlaces). El concepto está basado en la idea de que el número de conocidos crece exponencialmente con el número de enlaces en la cadena y sólo un pequeño número de enlaces, son necesarios para que el conjunto de conocidos se convierta en la población humana entera.

Esta teoría también está contenida en el libro “Six Degrees: The Science of a Connected Age” del sociólogo Watts (2003) y quien asegura, es posible acceder a cualquier persona del planeta en tan sólo seis saltos, a través de una suerte de efecto contagioso que se activa cuando somos conscientes del poder de las redes y se entiende cómo podemos influir en el otro.

Estas teorías en su conjunto, podrían explicar de alguna forma, la dinámica de los algoritmos, las etiquetas y las palabras claves que llegan a multiplicarse de manera vertiginosa, sobre todo cuando se trata de una emergencia, escenarios confusos y propicios

para generar otros males, como son las “Infodemias”, concepto por cierto impulsado a partir de marzo del año 2020 por parte de la Organización Mundial de la Salud (OMS) con el avance de la Pandemia causada por la COVID-19.

Desde la creación de redes sociales como Facebook (2004), Twitter (2006), YouTube (2005) e Instagram (2010) entre otras y su utilización como herramienta de comunicación estratégica para la defensa y seguridad, ha despertado el interés de investigadores como O’Regan (2017), quien afirma que gracias al uso y aprovechamiento de estos medios digitales, en los últimos años ha sido posible dotar en el área militar, un fundamento normativo que le permite seguir exprimiendo su potencial creativo en el caso de las actividades del Ministerio de Defensa y del trabajo de las Fuerzas Armadas en muchas partes del mundo.

Argumenta O’Regan (2017), que la inmediatez en la difusión de la información y el contacto directo con el ciudadano, son la principal aportación a la proyección pública de la actividad de las instituciones castrenses. Por tanto, la multiplicación de cuentas en redes sociales del entorno de la defensa, ha provocado la creación de estructuras militares socialmedia, dentro de las oficinas de comunicación, así como la producción de contenido relevante para el ámbito de la seguridad y la defensa, también en el Hemisferio Occidental.

Los esfuerzos realizados en los últimos años, sugiere O’Regan (2017), deben consolidarse a través de un reconocimiento explícito del área de redes sociales, en las estructuras de las oficinas de comunicación y una normativa que regule su uso y mantenimiento. Las lecciones aprendidas en los últimos años, así como los ejemplos de buenas prácticas, agrega, deben servir de cimiento para convertir a estos medios digitales, en un altavoz solvente y reconocido de la información sobre la defensa en sociedades como la española.

El estudioso en sentido general entiende, que las redes sociales del ámbito militar se han convertido en instrumentos claves, de las instituciones que velan por la defensa y los intereses nacionales, asegurando que los profesionales que crean, gestionan y publican contenido en estos medios digitales, son personal civil y militar con formación en carreras del ámbito del periodismo, la publicidad o la comunicación audiovisual.

En el caso del Ministerio de Defensa español, la gestión, el uso y la producción de contenidos para las cuentas en redes sociales, está enmarcado dentro de las actividades de la Oficina de Comunicación, la cual se rige acorde a las directrices sugeridas por la política de comunicación e imagen pública de la defensa. Dentro de la estructura de la Oficina, el

área de medios de comunicación tradicionales y los nuevos medios (digitales) tienen exactamente la misma importancia, se sitúan al mismo nivel orgánico.

Dentro de la OFICOMDEF, el área de nuevos medios (o de medios digitales) de la Oficina de Comunicación creada en abril del año 2015 con el objetivo de coordinar las acciones y contenidos digitales, ha evidenciado significativos avances tras superar estigmas sobre el riesgo que suponían en el pasado y hoy por el contrario, la presencia e influencia de las redes sociales es cada vez más amplia en su función de integración y coordinación de los canales de comunicación del Ministerio de Defensa español.

Con el tiempo, a la par de otras herramientas de la comunicación pública, se han convertido en canales con idiosincrasia e identidad propias que habrá que explotar para exprimir todo su potencial comunicativo al servicio de los objetivos de la institución. Como agentes vivos, las redes sociales en constante evolución, cambio y adaptación al entorno, para muchas instituciones no solo para las que velan por la seguridad y la defensa, son responsables de la presencia de una institución en las plataformas digitales.

1.2.3.1 Comunicación estratégica digital en emergencias

En medio de situaciones caóticas, sobre todo si se trata de una emergencia, las redes sociales suponen un valioso canal para dar información de interés a las víctimas. Se convierten en instrumentos que facilitan la comunicación rápida para contactar a los afectados, darles medidas de autoprotección, organizar evacuaciones y traslados, informar de puntos de asistencia e incluso, obtener información valiosa de las propias personas que han resultado con daños.

En la medida en que Fuerzas Armadas de países de Iberoamérica, las han incorporado a sus estructuras militares de comunicación, ha sido posible determinar a través de los comentarios que dejan los usuarios o seguidores de las redes sociales, se conviertan en los canales oficiales de comunicación más directos entre las instituciones y los ciudadanos, acortando distancias y el desconocimiento que existe en torno a las instituciones.

De allí que se plantee, que en las instituciones militares los departamentos socialmedia cuenten con organigramas definidos, manuales de procedimiento que incluya la orientación sobre los aspectos técnicos (seguridad de los dispositivos, cadena de mando para reportar incidencias y novedades sobre la imagen corporativa), así como la planificación periódica de los contenidos que se vierten a través de dichos canales (seguridad de la información, tipo de lenguaje a emplear y periodicidad de publicación).

En especial en estos últimos tiempos, donde la Pandemia ha causado una nueva reconfiguración y donde reconocidos intelectuales como Kissinger (2020), afirman que la humanidad se encuentra frente a la emergencia de un nuevo poder, ejercido por los creadores de las grandes empresas tecnológicas y de comunicaciones consideradas las más grandes en el mundo llamadas “Big Techs”, tales como Google, Amazon, Facebook y Apple, entre otras, cuya influencia en especial en el mundo occidental, ha sido exponencial sobre todo en las prolongadas etapas de confinamiento y están conduciendo a la reconfiguración de las actuales políticas públicas de defensa y seguridad acorde a un nuevo orden.

El Ex Secretario de Estado norteamericano a través de su columna publicada el pasado 3 de abril del año 2020 en The Wall Street Journal, días después de la declaratoria oficial de Pandemia (11 de marzo 2020) por parte de la Organización Mundial de la Salud (OMS), expuso claramente que ante la crisis COVID-19 será necesario mantener la confianza pública, “como medida crucial para la solidaridad social y para la relación de las sociedades entre sí y para la paz y la estabilidad internacionales”. (p.1).

En este nuevo orden mundial -cita-, las Big Techs imponen su verdad al mundo a través del control digital que ejercen los medios digitales como es el caso de las redes sociales, las cuales paradójicamente también están permitiendo a las instituciones militares de hoy, librar sus batallas en las llamadas “guerras híbridas” y donde muchas veces ganan, pero en otras ocasiones, pierden credibilidad por la influencia de otras variables que se presentan a continuación.

1.2.3.2 Comunicación y resiliencia en El Caribe

Si se recuerda, cuando ocurrió el Terremoto de Haití en el año 2010, los sobrevivientes del desastre utilizaron las redes sociales para contar sus historias y esto a su vez, condujo a la respuesta de los principales medios de comunicación sobre la tragedia. Con lo que quedó demostrado que los espacios online, se convirtieron en instancias virtuales de los entornos físicos dañados, a los que los supervivientes paradójicamente muchas veces no pueden acceder. Estas instancias virtuales de comunidades físicas, son utilizadas como puntos de conexión y lugares para intercambiar apoyo social.

En el libro “Comunicación, emergencias y desastres: periodismo ciudadano digital” de Sánchez (2012), de la autoría de quien suscribe esta tesis, se compilan las percepciones y experiencias de quienes han trabajado la comunicación de crisis en diferentes países de Iberoamérica. Quienes en líneas generales, coinciden en explicar que las emergencias crean un sentido de comunidad y la búsqueda de apoyo emocional, así como la sanación

psicológica (a través de comunidades virtuales y relaciones), son los motivos más comunes para el uso de las redes sociales durante un desastre.

En ese mismo orden de ideas, Ojeda y Grandío (2012), en su libro “Estrategias de comunicación en redes sociales: usuarios, aplicaciones y contenidos”, explican que las redes sociales permiten a sus usuarios: crear, compartir, divertirse e informarse. Reseñan que instituciones como la Cruz Roja Internacional, las utiliza como medios para difundir información crucial durante catástrofes, ocupando el cuarto lugar en el mundo, como fuente más popular para acceder a la información de emergencia. También dicen, se usan como herramientas de gestión, para canalizar peticiones de víctimas que solicitan asistencia tras un desastre o para crear conciencia de la situación.

Pero hay otros datos, aún más interesantes para los efectos de esta investigación. Debido a que estudios epidemiológicos mundiales, documentan tasas elevadas de trastornos de salud mental, como la ansiedad, el estrés postraumático y el abuso de sustancias en los entornos posteriores a un desastre, por lo que científicos de la Cruz Roja entienden que las redes sociales, facilitan la extensión del apoyo social y ayudan a canalizar el acceso a comida, agua y un refugio, para que los sobrevivientes puedan recuperarse mejor de estas alteraciones.

Investigadores como Pintado (2013), autor del ensayo “Las redes sociales y la defensa, un análisis DAFO”, sostienen la hipótesis de que las redes sociales ofrecen un beneficio psicológico a los sobrevivientes del desastre, ya que su participación en la respuesta a la crisis en línea, satisface la necesidad psicológica de contribuir y ayudar a otros. Por lo que todo esto lleva a pensar, en que la Comunicación Estratégica como instrumento fundamental para la gestión de crisis, debe contemplar como afirma Cassoni (2020), mecanismos para que las personas no caigan en la trampa de contenidos falsos creados por desaprensivos, en su deseo malicioso de generar pánico, en tiempos de interconexión y dependencia de la sociedad a la red.

Sobre el tema, Almeida (2020) del Colegio Interamericano de Defensa en Washington, D.C., y dominicana de origen con amplia experiencia impartiendo clases en Fuerzas Armadas en países de la región el Caribe, asegura que la información en situaciones de crisis, se convierte en materia prima para la toma de decisiones estratégicas por parte del Estado, entendiendo que para la creación de estrategias se necesitan las 3C (Confianza, Credibilidad y Capacidad), si se pretende como objetivo principal “salvar vidas”.

En este engranaje, las informaciones que se difunden por los medios de comunicación y en especial por las redes sociales, afirma, deben contar con ciertas capacidades y competencias de alto nivel, precisión, oportunidad y pertinencia, para anteponer informaciones cargadas de sensibilidad frente a cualquier intento de sensacionalismo.

En este contexto, señala la especialista, los periodistas se enfrentan ante el desafío de escudriñar y discernir entre diversas fuentes informativas, al margen de su papel como posibles protagonistas y aliados de las instituciones, en la gestión de recursos para la atención de emergencias o la canalización de ayuda humanitaria post-desastre. Los datos generados por las instituciones, “no necesariamente son presentados por las mismas, sino por quien maneje el lenguaje necesario para una mejor comprensión de la información” (p.1).

Figura 6. Comunicación y gestión de información: Pandemia y sector seguridad y defensa. Fuente: Almeida (2020)



Mientras que para Soto (2020), también docente en varias ocasiones, de los talleres de comunicación estratégica para la defensa y seguridad nacional de la Escuela de Graduados de Altos Estudios Estratégicos (EGAEE) de las FF.AA de República Dominicana, a la sazón vocero de la Unidad Militar de Emergencias en Madrid, España, asegura que el estrés que provocan las situaciones de emergencias, altera la percepción del individuo con relación a su realidad, lo cual supone un reto para los periodistas y voceros oficiales de las instituciones responsables de informar, sobre todo en las redes sociales.

Según Soto (2020), responsable de la gestión de la información de la Unidad Militar de Emergencias (UME) en medio de situaciones de crisis, asegura que ante la urgencia de los

casos, esto les compromete a tomar en cuenta una planificación de la adversidad antes de que se presente. Ya que, si bien es cierto que estos eventos se generan de manera imprevista, no es menos cierto que las instituciones tienen el compromiso de estar preparadas, para hacerles frente entendiendo que los datos por sí solos, no son suficientes para hacer frente a los temores de las personas.

Por eso, la comunicación en tiempos de crisis supone tener un plan gestionado, armonizado y coordinado por especialistas que lleve a la resolución de la causa eficazmente, lo que cual permitirá mantener la serenidad y la confianza de los ciudadanos en los momentos más difíciles.

Figura 1. Comunicación en crisis. Fuente: Soto, A. (2020)



Sobre igual tema, Núñez (2020) abogado y director de seguridad legal y técnico del municipio de Rojas en la provincia de Buenos Aires, Argentina, agrega que en el rol que tienen las redes sociales y la gestión de la emergencias sanitarias en la región Caribe o donde quiera que se presenten, ha develado la dicotomía que existe entre informar sobre una situación de salud como es el caso de la Pandemia y cómo esta influye en la economía; producto de ello, ha sido la incertidumbre provocada por una prolongada etapa de cuarentena y el cese parcial de las autoridades, en la práctica de las medidas de seguridad, generando en la población niveles de desaliento.

Ante estas circunstancias, explica el jurista que los sistemas de información como entes responsables de alentar a la población, deben saber cómo consultar las fuentes de manera

adecuada, utilizar los lenguajes oportunos, de manera que los mensajes sean comprendidos y las personas desarrollen sus actividades cotidianas sin enfermarse; tomando en cuenta por supuesto, que los comportamientos prudentes individuales, crearán colectivos responsables.

De hecho, con el surgimiento reciente de las redes sociales, se han generado intensos y acalorados debates en torno a su utilidad, incluso recientemente profesionales de la conducta humana, han criticado los riesgos a los cuales se ven sometidas las personas, tales como la enajenación sobre todo de las generaciones más jóvenes, quienes pasan largas horas conectadas a los entornos virtuales (redes sociales y videojuegos), agravadas en las etapas de confinamiento en medio de la Pandemia.

Así lo sostiene Villacís (2020), quien afirma, en su artículo “Las redes sociales en tiempos de COVID-19” que estas deben funcionar como un espacio de información y esparcimiento equilibrado que no cause más daño físico, mental o social del que ya causa la Pandemia; por lo que tanto usuarios como administradores de las redes deben actuar con responsabilidad al crear y compartir contenido.

Por eso, parte de los cambios en las formas de comunicar y las narrativas alternativas de los últimos tiempos empleados por los equipos de comunicaciones en especial de las fuerzas castrenses dominicanas, como se verá más adelante, tienen que ver con las nuevas modalidades que aprovechan la sensibilidad en las personas provocada por la Pandemia y la habilidad de las instituciones, de acercarse más al público creando campañas que muestren la parte humana de las instituciones.

Todo esto tomando en cuenta, la incidencia de las llamadas falsas noticias o (fakenews en inglés), las cuales son diseñadas con la mala intención de manipular la opinión pública, en conveniencia de una economía basada en el poder y siendo su estrategia principal, la de generar desconfianza, en escenarios donde es posible seguir generando crisis y organizando planes para mantener los caos.

Sobre el tema, Ivoskus (2022) Presidente de la Cumbre Mundial de Comunicación Política, afirma hay una sed bárbara de información en las redes sociales, que no se calma con agua, se calma con datos, títulos, golpes mediáticos y denuncias sobre todo en medio de emergencias sanitarias como la causada por la Pandemia del Coronavirus. Por tanto, las noticias falsas no sólo profundizan las crisis, las intoxican y promueven, sino que se imponen en la agenda mediática y desacreditando cualquier objetivo de las instituciones que velan por la seguridad de los Estados.

En la lucha de percepción, no importa quién dijo, ni por donde, de modo que aclarar las falsas noticias, muchas veces complica el asunto, lo cual significa también para las instituciones militares y gobiernos del mundo, el gran reto de mantener sus verdades a toda costa, en aras de la paz y el desarrollo de las naciones que representan, como se verá a continuación.

1.2.3.3 Comunicación digital en temporada de huracanes

Las redes sociales en el tiempo, se han convertido en grandes aliadas como herramientas fundamentales, para los manejadores de emergencias porque en el mejor de los casos, optimizan los niveles de comunicación. Su contribución es importante y ha variado de ser una simple red social y de contacto, que propician la toma de decisiones en situaciones delicadas, facilitan la interacción con los públicos y se han convertido según Nishio (2020) en mecanismos de información constante en contextos donde hay más celulares que personas en República Dominicana, construyen proximidad y aumentan la confianza entre las instituciones y los públicos.

Pero también la construcción de estas vías de comunicación conlleva una gran demanda, ya que los públicos no sólo se informan en situaciones de emergencia, sino que se interesan cada vez más en cualquier otra información institucional colocadas en los medios oficiales. Por eso como plantean Méndez y Germán (2021), quienes han sido director y subdirector del Centro de Operaciones de Emergencias (COE) de República Dominicana respectivamente, con amplia experiencia en las relaciones públicas y trato con los periodistas durante el paso de los huracanes afirman:

Las redes sociales añaden un valor de información tremendo y conllevan compromiso por parte de la institución, porque te obligan los mismos usuarios a dar una respuesta mucho más rápida de lo normal con mensajes que los calmen, le orienten; pero a la vez te permiten estar presente en todos los lugares, siendo las preguntas más frecuentes, como donde está el albergue más cercano, qué hacer con las pertenencias. (p.1)

Por eso recomiendan, que antes de las 24 horas se responda por las redes sociales, no hacerlo, puede provocar una contextualización errónea de lo que pueda estar pasando, genera críticas y como autoridades, dice que están en el deber de contrarrestar cualquier información distorsionada. Esto permite, agrega, que se establezca una familiaridad entre las organizaciones humanitarias y de respuesta en emergencias con los usuarios.

Esto según explican Méndez y Germán (2021), facilita que equipos de trabajos en el terreno, puedan consultar y manejarse a través de las redes sociales, para identificar el riesgo o la situación de personas en lugares que hayan quedado incomunicados, contribuyendo con una mejor gestión del riesgo. Los especialistas refieren la creación de una aplicación tecnológica, denominada ALERTACOE, la cual permite el acceso a millones de personas cuando ocurre una emergencia que permite, la comunicación en tiempo real, de los responsables de cada área del COE, con los públicos.

De esta forma, los dominicanos pueden informarse sobre la trayectoria y el comportamiento de cualquier fenómeno atmosférico e informe de situación; también en las transmisiones en vivo de las ruedas de prensa que se realizan desde el COE, los usuarios tienen la posibilidad de interactuar en tiempo real con los voceros de la institución, y estos les pueden ir respondiendo en vivo y colmar sus inquietudes.

En la aplicación puedes ser parte del COE con Alerta COE, subiendo fotografías en tiempo real. En conclusión, las TIC'S permiten a través de los procesos y planes tener una mejor visión orientada a una mejor interacción y manejo informativo con los usuarios.

CAPÍTULO II

ORÍGEN Y EVOLUCIÓN DE LOS ASUNTOS
CIVILES Y RELACIONES PÚBLICAS DE LAS
FUERZAS ARMADAS DOMICANAS.

CAPÍTULO II. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LOS ASUNTOS CIVILES Y RELACIONES PÚBLICAS DE LAS FUERZAS ARMADAS DOMINICANAS

2.1 Políticas públicas, estrategias y planes de comunicación para la seguridad y defensa

Para abordar el origen y la evolución de las Direcciones de Asuntos Civiles en las instituciones militares, así como de las dependencias de Relaciones Públicas de las Fuerzas Armadas dominicanas, es necesario hacer referencia del marco legal vigente que sustenta su funcionamiento y razón de ser. Se trata de un marco jurídico que además permite entender en parte, la pertinencia de las actuales políticas públicas en materia de defensa y seguridad en República Dominicana, la organización de las Fuerzas Armadas y su accionar, así como las estrategias y operaciones militares de apoyo, cuando de proteger los intereses nacionales y a la población a la cual sirven en medio de emergencias, se trata.

2.1.1 Marco legal de la defensa y seguridad nacional

La política de más alto nivel con relación a la defensa nacional, la define la Autoridad Suprema de las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional, que en este caso es el Presidente Constitucional de la República, quien además encabeza el Consejo Nacional de Seguridad y Defensa Nacional, órgano consultivo que según el Decreto 86-21, asesora al primer mandatario en la formulación de las políticas y estrategias acorde al mandato constitucional contenido en el artículo 258 de la Constitución de la República.

En ese sentido, y de acuerdo con lo establecido en la Ley 139-13, Orgánica de las Fuerzas Armadas, el Ministro de Defensa, es el principal asesor del Presidente de la República en materia de seguridad y defensa, además de ser el responsable de la elaboración y ejecución de la política de defensa. El direccionamiento estratégico establecido en estas políticas, es lo que permite enfocar el esfuerzo para cumplir con la misión de las FF.AA., de enfrentar los desafíos derivados de las amenazas y, al mismo tiempo, mitigar y gestionar los riesgos que se ciernen sobre la Nación.

Para afrontar estos desafíos, se necesita desarrollar un proceso de transformación constante de la fuerza, que permita aplicar estrategias eficaces, mediante una actitud proactiva, ante un contexto estratégico complejo y cambiante, que amerita una

optimización del uso de los recursos y la definición de una fuerza multimisión, capaz de enfrentar los diferentes retos que se presentan en la tarea de defender la Nación, lo cual incluye la amenaza objeto de este estudio que es la Pandemia del COVID-19.

En este sentido, la Constitución de la República Dominicana (2015), atribuye a sus Fuerzas Armadas la defensa de la Nación, un bien público que, al estar íntimamente relacionado con la seguridad nacional, resulta esencial para el desarrollo del país. La defensa, es uno de los factores predominantes para la consecución de la seguridad nacional, una situación ideal de estabilidad y orden en que vive una sociedad y que le permite lograr sus objetivos nacionales, tanto en el ámbito interior como exterior.

Si un Estado no desarrolla las acciones que propendan a la protección de sus intereses nacionales, sería difícil preservar los fines en que se articula un Estado Social y Democrático de Derecho, tal y como lo establece la Carta Magna. Por tanto, existe una correspondencia entre la seguridad nacional y el desarrollo de las naciones. La primera es una condición necesaria para que se pueda producir la segunda.

Ahora bien, debido a que los riesgos y amenazas van cambiando a un ritmo vertiginoso, las instituciones armadas han tenido que ir adaptando su misión a los nuevos desafíos y requerimientos que se desprenden de los conflictos sociales. En ese sentido, como fuerza, han tenido que asumir parte de las tareas de defensa interna del Estado, basado en lo establecido en el artículo número 252 de la Constitución Política de la República el cual expresa, entre otras atribuciones:

La promoción del desarrollo social y económico del país, la mitigación de situaciones de desastres y calamidad pública y la de concurrir en auxilio de la Policía Nacional para mantener o restablecer el orden público en casos excepcionales (p.72).

Todas esas atribuciones están enmarcadas en una política de defensa acorde a la Constitución, la cual establece el carácter defensivo de las Fuerzas Armadas dominicanas. En ese sentido, todas las capacidades de las fuerzas estarán siempre a la disposición de la Nación con el objeto de hacer efectivo, en caso de ser necesario, el derecho inmanente de legítima defensa, individual o colectiva, establecido en el artículo 51, de la Carta de las Naciones Unidas.

De esta manera, se contribuye a lograr la visión de Nación establecida en la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030, la cual establece en su Primer Eje Estratégico:

Un Estado social y democrático de derecho, con instituciones que actúan con ética, transparencia y eficacia al servicio de una sociedad responsable y participativa, que garantiza la seguridad y promueve la equidad, la gobernabilidad, la convivencia pacífica y el desarrollo nacional y local. (p.8)

Acorde a las atribuciones establecidas en el marco legal constitucional, se definieron las Áreas Misionales de las Fuerzas Armadas, lo cual les otorga la legalidad necesaria para su accionar. El cumplimiento de las tareas y responsabilidades establecidas en esas Áreas Misionales, se desarrollan en el marco de las políticas públicas relacionadas a la defensa y seguridad nacional.

Ahora bien, para cumplir con las Áreas Misionales, el Ministerio de Defensa (MIDE) ha implementado un proceso de planificación basado en cinco (5) Ejes Estratégicos que sirven de marco para desarrollar cada cuatro años, su Plan Estratégico Institucional (PEI) siendo el vigente para la redacción de esta tesis, el 2021-2024. En base al enfoque estratégico anterior, se ha elaborado como un ejercicio que presenta directrices estratégicas, para cumplir con la misión de las FF.AA., tomando en consideración la necesidad de integración de sus capacidades institucionales, a los fines de alcanzar los resultados definidos mediante la optimización de los recursos.

Es así como en resumen, el Sistema de Planificación Integral del MIDE utiliza las normativas referentes a la defensa y seguridad como base y guía de su accionar, a saber: la Constitución de la República (2015); la Ley Número 1-12, Estrategia Nacional de Desarrollo 2030; la Ley Número 139-13, Orgánica de las FF.AA. (2013); la Ley Número 498-06, que establece el Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública; el Decreto Número 189-2007, que establece la Directiva de Seguridad y Defensa Nacional; además de la Estrategia Militar Nacional, todos, instrumentos que orientan el proceso de planificación en base a una lógica deductiva, alineada y coherente.

2.1.1.1 Constitución de la República Dominicana (2015)

Para los fines de este estudio se reitera que en la Carta Magna de la República Dominicana en su Capítulo I “De las Fuerzas Armadas” y el artículo 252 referido a la misión y carácter de las Fuerzas Armadas, cita que:

La defensa de la Nación está a cargo de las Fuerzas Armadas. Por lo tanto:
1) Su misión es defender la independencia y soberanía de la Nación, la integridad de sus espacios geográficos, la Constitución y las instituciones de la República;

2) Podrán, asimismo, intervenir cuando lo disponga el Presidente de la República en programas destinados a promover el desarrollo social y económico del país, mitigar situaciones de desastres y calamidad pública, concurrir en auxilio de la Policía Nacional para mantener o restablecer el orden público en casos excepcionales. (p.69)

Mientras que en el Capítulo III “De la Seguridad y Defensa”, en el artículo 258 establece lo referido al Consejo de Seguridad y Defensa Nacional, como un “órgano consultivo que asesora al Presidente de la República en la formulación de las políticas y estrategias en esta materia y en cualquier asunto que el Poder Ejecutivo someta a su consideración”. (p. 70)

En el artículo 260 referido a los objetivos de alta prioridad, establece que son: “1) Combatir actividades criminales transnacionales que pongan en peligro los intereses de la República y de sus habitantes; 2) Organizar y sostener sistemas eficaces que prevengan o mitiguen daños ocasionados por desastres naturales y tecnológicos”. (p. 71)

En el siguiente artículo 261, donde cita a los cuerpos de seguridad pública o de defensa, refiere que el Congreso Nacional, a solicitud del Presidente de la República, podrá disponer, cuando así lo requiera el interés nacional, la formación de cuerpos de seguridad pública o de defensa permanentes con integrantes de las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional, los cuales “estarán subordinados al ministerio o institución del ámbito de sus respectivas competencias en virtud de la ley”. (p. 71)

2.1.1.2 Ley 139-13 Orgánica de las Fuerzas Armadas (2013).

En este documento que tiene por objeto establecer la estructura, organización y funcionamiento de los órganos e instituciones que conforman las Fuerzas Armadas, así como el accionar de sus miembros y las bases de la carrera militar, especifica en el artículo 5 correspondiente al Capítulo I sobre sus principios fundamentales, definiciones y misión, que la Constitución de la República establece claramente como sigue:

Las Fuerzas Armadas tienen a su cargo la defensa de la Nación, con las siguientes misiones para el cumplimiento de la misma, sin perjuicio de lo dispuesto en su Artículo 260, sobre objetivos de alta prioridad nacional: 1) Defender la independencia, la soberanía de la Nación, la integridad territorial de sus espacios geográficos, la Constitución, sus leyes y las instituciones de la República. 2) Intervenir cuando lo disponga el Presidente de la República en programas destinados a promover el

desarrollo social y económico del país, mitigar situaciones de desastres y calamidad pública. (p. 8)

2.1.1.3 Ley 1-12 Estrategia Nacional de Desarrollo (2030)

Se trata de una Ley Orgánica que surge como resultado de un proceso de concertación de múltiples actores nacionales, para definir qué país desean tener los dominicanos y las dominicanas para el año 2030. Esta, aspira a la construcción de un país próspero, de una democracia participativa y justicia social, con lo cual la Estrategia establece cuatro ejes estratégicos, con sus correspondientes objetivos y líneas de acción, que definen el modelo de desarrollo al que aspira la República Dominicana y en torno a los cuales deberán articularse las políticas públicas, incluyendo las de defensa y seguridad nacional.

En esta Ley, se fija atención para los fines de este estudio lo relativo al derecho a la información pública, en el articulado 7, establecido en el primer eje estratégico el cual plantea la conformación de un “Estado Social Democrático de Derecho con instituciones que actúen con ética, transparencia y eficacia al servicio de una sociedad” (p.8-9). Para lograrlo, propone como objetivo general número 4 en esta Ley, “La seguridad y la convivencia pacífica”.

Mientras que en el cuarto eje estratégico propone “Una sociedad con cultura de producción y consumo sostenibles, que gestiona con equidad y eficacia los riesgos y la protección del medio ambiente y los recursos naturales y promueve una adecuada adaptación al cambio climático.” (p.14). Para alcanzarlo, propone como objetivo general número 2 en esta Ley, la “Eficaz gestión de riesgo para minimizar pérdidas humanas, económicas y ambientales”.

Por lo que más adelante, en el Capítulo VIII referido a los objetivos generales, específicos, líneas de acción, indicadores y metas del cuarto eje estratégico, en el artículo 27 está contemplado el objetivo 4.2.1 que busca: “Desarrollar un eficaz sistema nacional de gestión integral de riesgos, con activa participación de las comunidades y gobiernos locales, que minimice los daños y posibilite la recuperación rápida y sostenible de las áreas y poblaciones afectadas” (p.77).

Se menciona, porque precisamente, en esta investigación se busca analizar las estrategias de comunicación de las Fuerzas Armadas en la gestión de crisis durante la Pandemia, así como el alcance de sus medios institucionales en cumplimiento a los objetivos estratégicos e intereses nacionales.

De hecho, en el siguiente objetivo 4.2.1.5 de la Ley 1-12, se sugiere el desarrollo de un sistema nacional de información para la vigilancia, evaluación, alerta temprana y respuesta antes desastres, con mecanismos ágiles de flujo de información entre los diferentes niveles y componentes del sistema nacional de gestión de riesgos y con el público, del cual las Fuerzas Armadas dominicanas forma parte.

Vale la pena mencionar, que esta Ley además pretende el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, como parte del diseño y ejecución de los programas, proyectos y actividades en que se concretan las políticas públicas, como instrumento para mejorar la gestión pública y fomentar una cultura de transparencia y acceso a la información, mediante la eficientización de los procesos de provisión de servicios públicos y la facilitación del acceso a los mismos, según indica el artículo 16.

2.1.1.4 Ley 498-06 de Planificación e Inversión Pública (2006)

La Ley 498-06 de Planificación e Inversión Pública promulgada mediante Decreto Presidencial en el año 2006, en el Título III De la Planificación, especifica en su artículo 25 los instrumentos que la sustentan. En el literal se expone que los Planes Estratégicos Sectoriales e Institucionales a mediano plazo, expresarán las políticas, objetivos y prioridades a nivel sectorial e institucional, y que los planes estratégicos institucionales deberán estar compatibilizados con los respectivos planes sectoriales que los comprenden.

A partir de esto, se interpreta el interés del alto mando militar de definir las áreas misionales de las Fuerzas Armadas, acorde a los intereses nacionales y en función de los cuales, las instituciones militares organizan sus Planes Estratégicos Institucionales (PEI), sus Planes Operativos Anuales (POA) y en consecuencia, de sus planes estratégicos de comunicación desde las Direcciones de Asuntos Civiles o dependencias de Relaciones Públicas, como se verá a continuación.

2.1.1.5 Plan Estratégico Institucional de las FFAA (2021-2024)

Para poder entender los planes estratégicos institucionales de las Fuerzas Armadas, es necesario repasar lo relativo al Sistema Integral de Planificación de la Defensa, la cual es una herramienta de gestión que se utiliza con el propósito de apoyar la toma de decisiones. Para su desarrollo, es conveniente elaborar un diagnóstico institucional, cuya conclusión se toma en consideración para desarrollar los objetivos y resultados deseados. Cabe señalar, que este modelo de desarrollo implica una alineación de las políticas al más alto nivel con el accionar de los entes y órganos que componen el Estado dominicano.

La citada normativa, abarca a todas las instituciones públicas dominicanas, lo que incluye al Ministerio de Defensa que, en base a sus Áreas Misionales, está vinculado con varios de los principales instrumentos de planificación establecidos por el Estado dominicano: Estrategia Nacional de Desarrollo, Plan Nacional Plurianual del Sector Público y el Plan Estratégico Institucional (PEI).

Existen otros instrumentos de planificación, de índole militar, que son un soporte importante para la planificación de la defensa, tal como Estrategia de Seguridad y Defensa Nacional, un instrumento aún no emitido, que debe orientar la acción del Estado con miras a brindar respuestas a los desafíos en coordinación de los recursos disponibles; la Directiva de Seguridad y Defensa Nacional, Decreto número 189-07, la cual se ha establecido con la finalidad de garantizar la defensa y la seguridad de los ciudadanos de la República Dominicana y promover la paz, la seguridad y la estabilidad internacional. Al final, el Plan Estratégico Institucional (PEI 2021-2024) del MIDE, tiene como objetivo principal constituirse en un referente que facilite la gestión de los Ejes Estratégicos, Objetivos, Resultados y los Productos Estratégicos asociados, que el Ministerio de Defensa se ha propuesto lograr a los fines de cumplir con sus Áreas Misionales.

Otro aspecto de relevancia para entender el PEI, tiene que ver con la planificación por capacidades de la Fuerzas Armadas dominicanas; las cuales han adoptado un nuevo sistema que se denomina “Modelo de Planificación por Capacidades y Desarrollo de la Fuerza”, que pretende una interrelación y armonía entre las necesidades de la fuerza y los recursos del presupuesto de la República, imprescindibles para cumplir con sus roles normativos, como se aprecia en la siguiente gráfica.

Figura 8. Plan Estratégico Institucional Fuerzas Armadas 2021-2024. Fuente: MIDE (2021)

NORMATIVAS	INSTRUMENTOS	PERIODICIDAD	RESPONSABLE
Constitución de la República	Estrategia de Seguridad y Defensa Nacional		Presidente de la República
	Directiva de Seguridad y Defensa Nacional		Presidente de la República
Estrategia Nacional de Desarrollo 2030	Metas Presidenciales	4 Años	Presidente de la República
	Estrategia Militar Nacional		Ministro de Defensa
Ley 139-13 Orgánica de las FF.AA	PEI	4 Años	COPREMEFA
	POA	1 Año	COPREMEFA
Ley 498-06 Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública	Presupuesto	1 Año	Contraloría General de las Fuerzas Armadas

En el caso de los riesgos y las amenazas que implican la incidencia de la Pandemia por COVID-19, han representado un gran desafío para el sector defensa, el cual se ha visto en la necesidad de accionar también en el campo de la defensa interna para dar una respuesta

más eficaz y eficiente a los desafíos de seguridad. De ahí, que el desarrollo de las capacidades de la fuerza resulta de vital importancia para enfrentar tanto amenazas tradicionales como no tradicionales.

En ese mismo tenor, el propio PEI 2021-2024 publicado por la Comisión de Reforma y Modernización de las Fuerzas Armadas del MIDE a finales del año 2021, especifica que la Pandemia del COVID-19, ha ocasionado fuertes efectos negativos en la salud de gran parte de los habitantes del continente, lo que ha acarreado serias dificultades económicas, cuyas implicaciones se han manifestado en una baja en el crecimiento económico de los países, en un contexto de vulnerabilidad económica de los Estados que conforman el Continente Americano, lo que ha afectado negativamente la asignación de los recursos destinados a invertirse en el sector defensa.

En este documento, justifica la necesidad de definir las Áreas Misionales de las Fuerzas Armadas dominicanas como misiones generales que están establecidas en las diferentes normativas legales de la República, las cuales deben limitarse para que puedan ser manejables en los distintos procesos en que se necesitan, ofreciendo entre otras ventajas, una visión general del quehacer de la Defensa Nacional y la expresión de un marco de referencia común para el proceso de la planificación estratégica, sustentado en lo que establece la Constitución, sus atribuciones, el accionar de la fuerza y demás tareas establecidas en las normas adjetivas.

En ese sentido, se definen las Áreas Misionales de la siguiente manera:

- **Defensa Nacional:** Comprende las misiones orientadas a la defensa de la Nación, independencia, soberanía, integridad de los espacios geográficos, las instituciones de la República y la Constitución, que abarca la prevención y disuasión del uso de la fuerza militar extranjera contra el país y el rechazo de las agresiones y actos hostiles en contra del Estado dominicano.
- **Apoyo a la Autoridad Civil:** Concentra las misiones de las Fuerzas Armadas a los fines de combatir las amenazas criminales nacionales y transnacionales que pongan en peligro los intereses de la República y sus habitantes. Abarca, entre otros, el combate al narcotráfico, al terrorismo, la inmigración ilegal, al tráfico de todo tipo de armas, municiones y explosivos, los delitos cibernéticos, contra el medio ambiente, subversión, y cualquier otra acción encaminada a apoyar a la Policía Nacional en el mantenimiento del orden público.
- **Gestión de Desastres y Calamidad Pública:** Contempla las acciones que realizan las Fuerzas Armadas, en coordinación con los demás órganos del Estado, con el propósito de proteger a la población mediante la prevención o mitigación de los

daños ocasionados por acontecimientos provocados por el hombre o por la naturaleza.

- **Contribución al Desarrollo Social y Económico:** Agrupa las misiones destinadas a emplear las Fuerzas Armadas, en apoyo al gobierno y demás órganos del Estado, para fomentar el desarrollo social y económico de la República.
- **Protección de Áreas Estratégicas Vitales:** Abarca las misiones de las Fuerzas Armadas destinadas a la preservación de nuestros activos estratégicos mediante la protección de la infraestructura estratégica y crítica del país.
- **Cooperación Internacional:** Integra las misiones de las Fuerzas Armadas que se desarrollan en virtud de compromisos internacionales asumidos por el Estado, conforme al interés nacional. Incluye la contribución a la preservación de la paz mundial, la ayuda humanitaria, cooperación ante catástrofes, contribución a la confianza mutua, entre otros temas afines, siempre alineados a la política exterior del país.

Como se aprecia, existe un marco legal de la defensa y la seguridad nacional en República Dominicana, bastante robusto, coherente, vertical y que da lugar, a la planificación estratégica institucional, basada en ejes claros, lo cual facilita en consecuencia, la organización de ejecutorias también desde el área de las comunicaciones estratégicas lideradas desde la Dirección de Asuntos Civiles del Estado Mayor Conjunto del Ministerio de Defensa (J5-MIDE) como se verá más adelante, no sin antes presentar a continuación, algunos datos de relevancia histórica que pueden considerarse la génesis de esta dependencia militar, que hasta el momento no ha sido documentado formalmente en la bibliografía militar y nacional, lo cual para los fines de este estudio, se considera importante dejar como legado.

2.2. Origen y evolución de las relaciones públicas castrenses

Luego de hacer un recorrido por el marco legal que sustentan las políticas de defensa y seguridad nacional, es necesario navegar por los orígenes de las Direcciones de Asuntos Civiles y Relaciones Públicas de las FFAA, pero como ya se ha señalado, es escasa la información que pueda remitir al lector con exactitud, a cuándo nacieron las Relaciones Públicas castrenses y en qué momento la intención de las informaciones que desde ellas se produce, se carga de un componente estratégico, ideológico y de servicio social, sobre todo en situaciones de crisis.

Aun así, es posible identificar, cómo líderes políticos y militares dominicanos, en la práctica durante la época pre-republicana, influyeron a través del movimiento ideológico patriota bajo el nombre "Sociedad La Trinitaria"(1838) y que nació dementes juveniles que a través

de incansables esfuerzos y el oportuno uso de la palabra oral y escrita, lograron comunicar estratégicamente, construyendo un instrumento político y militar, de garantías libertarias para la Nación dominicana e inspirando a través de un ejercicio abstracto e imaginario, la dirección del proyecto de Independencia de los haitianos.

En ese sentido, un artículo publicado en la Revista Guarnición del Ejército de República Dominicana, resalta que:

Se trató de la mecha encendida del ardor popular que agitaba los anhelos por tantos años reprimidos y que se materializó en una corriente piramidal que iba ganando adeptos, llamados en secreto por un Trinitario que de dos en dos, terminaron germinando en gran caudal la inquietud del Ejército Duartista (referido a Juan Pablo Duarte, uno de los tres padres de la Patria de República Dominicana) sublevado ya, por el inquieto ideal de independencia que formaba parte del pasado colonial. (p. 57)

La consecuencia directa de esta efectiva estrategia de comunicación, trajo como consecuencia la fundación del Estado el 27 de febrero de 1844, un acontecimiento que el autor señala como “inevitable y que gracias a este nuevo proyecto, se elevó exponencialmente y para siempre, el sentimiento y la identidad nacional pero ahora con dignidad política, bandera y gobierno propio”.

Más tarde, para el año 1840, fue fundada en Santo Domingo lo que se llamó la “Sociedad Filantrópica” con el fin de adoctrinar y propagar las ideas nacionalistas, bajo el lema: Paz, Unión y Amistad. Según la historia, surge una vez que quedó disuelta la Sociedad Trinitaria y fue impulsada también por jóvenes dominicanos que deseaban ver materializada la independencia nacional, lo cual les llevó a construir una nueva Junta patriótica de tendencias creativas, apoyadas mediante la expresión artística del Teatro, lo que les permitió mantener vivo el espíritu público de la idea separatista frente a la dominación haitiana.

Para estos tiempos, comprender la magnitud de la importancia y alcance de las campañas informativas castrenses, útiles en la gestión de riesgos y de emergencias, sobre todo desde los medios digitales castrenses, para los fines de alcanzar los objetivos de este estudio doctoral, se citarán algunas informaciones que refieren el origen y la evolución de las Direcciones de Asuntos Civiles y Relaciones Públicas de las Fuerzas Armadas dominicanas.

Esto, considerando que existe una bibliografía bastante dispersa sobre la génesis de las dependencias militares desde las cuales se gestan las campañas institucionales de información y que limitan –más no impide-, determinar con exactitud, los periodos de la historia en los cuales, las Fuerzas Armadas como brazo estratégico y operativo del gobierno dominicano, empezaron a comunicar su quehacer, conectando con la sociedad dominicana a la cual constitucionalmente sirven y confeccionando productos informativos institucionales, especializados en defensa y seguridad territorial, pero sobre todo, en estrecha colaboración con el objetivo de proteger a la población en medio de emergencias.

2.2.1 Las revistas militares dominicanas

De acuerdo a lo que reseña un artículo titulado “En el Ejército Nacional nacieron las Relaciones Públicas de las FF.AA”, publicado en la edición 22 de la Revista Guarnición del Ejército de República Dominicana, señala, que fue al final de los años 20 del pasado siglo después de creada la República en 1844, se creó un órgano de difusión para el Ejército Nacional y la Policía, bautizado como “LAREVISTA”, una herramienta de comunicación a través de la cual empezaban los militares a publicitar sus actividades, tanto a lo interno como a lo externo de las instituciones.

Como todo devenir histórico, reseña, las Fuerzas Armadas dominicanas tuvieron su elemento de comunicación que fue la “REVISTA MILITAR”, cuyo ejemplar No. 1 fue puesto en circulación en el mes de julio del 1934. En una de sus notas se consignaba que “La REVISTA MILITAR, órgano del Ejército Nacional, publicará un número mensual.

Se trataba, de la continuación de la que se publicaba desde el año 1928, la cual consigna en su edición correspondiente al año III, número 25, que: “LA REVISTA”, órgano del servicio militar y policial de la República Dominicana, se publica bajo el patrocinio de la P.N. y como órgano de ella, contribuirá a la formación y a la preparación cultural del ejército dominicano y al mejoramiento de los servicios policiales”. Su director en ese entonces era el Comandante en Jefe, P.N., General Rafael L. Trujillo, y su redactor, el periodista santiagués Rafael (Fello) Vidal.

Una vez promulgada la Ley 363, 1941: “Que establece la creación de la Secretaría de Estado de Guerra y Marina, da paso a que ocho años más tarde (1949), se fundara el órgano de difusión oficial de esa cartera, con el nombre de REVISTA de las Fuerzas Armadas”.

Ya para el año 1986, el director de entonces, el Teniente Coronel E.N, José Miguel Ángel Soto Jiménez, resaltaba que después de más de un año, el alto mando de la época, volvía a asumir la delicada misión de llevar de forma profesional el pensamiento militar dominicano, como vocero de la doctrina de los institutos armados.

Diez años más tarde, en la gestión 1996-1998, encabezada por el Mayor General Andrés Apolinar Disla, ERD., se crea el órgano de difusión del Ejército Nacional en formato periódico llamado “Guarnición”, bajo la dirección y redacción del ya ascendido General de Brigada José Miguel Ángel Soto Jiménez y del Coronel Sócrates Suazo Ruiz respectivamente, este medio se convirtió de inmediato en un referente de relaciones públicas y comunicación de la institución militar garante de la defensa y seguridad terrestre.

Su contenido era tema de comentarios, siendo citado por los principales medios del diarismo nacional al contener sus páginas, temas interesantes desde los cuales se podían empapar de los asuntos militares. Este formato se mantuvo hasta el mes de julio del 2004, durante la gestión del Mayor General Radhamés Zorrilla Ozuna, cuando cambia su formato de periódico a revista, el cual se mantiene hasta la fecha. Desde su aparición, por una u otra razón y en algunos momentos, hubo intermitencias en la circulación, tanto de la REVISTA de las Fuerzas Armadas, como del medio GUARNICIÓN, del Ejército.

Con el tiempo y la llegada del internet al país, las Fuerzas Armadas y sus instituciones: Ejército de República Dominicana, Armada de República Dominicana y Fuerza Aérea de República Dominicana, crearon sus propios portales institucionales y llevaron a formato digital sus revistas, para publicitar ante el mundo, las actividades propias de los cuerpos, academias y escuelas que las componen.

En el caso de la “Revista PROA” o conocida como “Oleaje”, se trata de la primera publicación naval, oficialmente registrada bajo el No. 898 en la Secretaría de Estado de Interior y Policía, en fecha 11 de enero de 1966. En el caso del Ejército, con la llegada del Mayor General Rubén Darío Paulino Sem, ERD., como Comandante General del Ejército en el año 2012, parte de las funciones de las Relaciones Públicas y el acercamiento de la institución militar hacia la sociedad civil, fueron impulsadas a través de las redes sociales con la creación de las cuentas en Twitter (Julio 2013), Facebook (2015) y Youtube (2017) como parte del proceso de reforma y modernización de las Fuerzas Armadas.

Hay que destacar que las Relaciones Públicas en las FF.AA y la P.N. en el país, en ocasiones han sido dirigidas por voceros y no pocas veces, los incumbentes de esas posiciones, han sido sus propios portavoces, sin dejar de omitir que a través del tiempo y progresivamente,

han dejado de ser ecuetas para generar contenidos de sus interioridades. Así que no queda la menor duda que las Relaciones Públicas de las Fuerzas Armadas como tal, se originaron en las publicaciones del Ejército de República Dominicana, institución que desempeña un rol determinante desde que se inició la III República.

2.2.2 Radioemisora cultural “La Voz de las Fuerzas Armadas” (HIFA)

Se trata de uno de los primeros medios de comunicación de las Fuerzas Armadas dominicanas. Hoy en día, de acuerdo al organigrama del Ministerio de Defensa, se corresponde con una Dirección General creada mediante el “Reglamento para la Emisora Cultural de las Fuerzas Armadas”, aprobado por el Poder Ejecutivo y transcrito en la Orden General No. 46 con fecha 06 de Mayo del año 1970. Inició sus labores como una dependencia directa de la Secretaría de las Fuerzas Armadas y luego fue elevada a la categoría de Dirección General, mediante el Decreto No. 676-01, de fecha 25 de junio del 2001.

Según refiere el portal www.hifa.mil.do, específicamente fue en el mes de febrero del año 1970, que sale por primera vez al aire en transmisión de prueba, la “Voz de las Fuerzas Armadas de la República Dominicana”, la cual estaba instalada en la que fuera la residencia familiar del dictador Rafael Leónidas Trujillo Molina ubicada en la avenida César Nicolás Penson de Santo Domingo, capital de la República Dominicana, donde hoy está la Biblioteca Nacional Pedro Henríquez Ureña.

A la misma se le da el nombre de Radioemisora Cultural La Voz de las Fuerzas Armadas mediante la Orden General número 42 del seis de mayo del año 1970, emitida por la Secretaría de Estado de las Fuerzas Armadas. Meses después, la emisora fue trasladada a la avenida Pedro Livio Cedeño del ensanche la Fe en la misma capital, en donde funcionaba la intendencia del Ejército Nacional, de ahí fue llevada en el año 1981 a la Secretaría de Estado de las Fuerzas Armadas, (hoy Ministerio de Defensa), al lugar que hoy ocupa el Instituto Superior para la Defensa “General Juan Pablo Duarte y Díez” (INSUDE).

En el año 2008 desde ese lugar, pasa al punto en donde se encuentra actualmente, en el mismo recinto del Ministerio de Defensa en un edificio de varios niveles, cuya infraestructura contiene todas las adecuaciones que necesita una estación radiofónica moderna para poder operar técnica y profesionalmente; cabe destacar que el referido edificio antes había sido ocupado por el Servicio de Inteligencia (J-2) de la Secretaría de Estado de las Fuerzas Armadas.

“La Voz de las Fuerzas Armadas” en sus inicios transmitía en los 107.1 Frecuencia Modular (FM) y 980 en Amplitud Modulada (AM), con un transmisor instalado en el lugar denominado Hainamosa en Santo Domingo Este; igualmente transmitía en los 1380 Onda Corta, lo que permitía ser escuchada con perfecta claridad en varios países latinoamericanos, europeos y en varios Estados de los Estados Unidos de Norteamérica.

Desde el año 1971 y hasta la década de los años ochenta y estando esta emisora en las edificaciones de la Intendencia del Ejército Nacional, como ya se ha referido, las frecuencias ya antes mencionadas transmitía en cadena hasta las nueve de la noche, cuyo contenido programático consistía en emisiones culturales, música popular variada y a partir de las nueve y hasta las doce de la noche, la programación que se transmitía estaba compuesta por música instrumental de los grandes maestros de ese género musical, en donde un solo locutor era utilizado para las dos cabinas con las que se contaba.

Hoy en día, los contenidos de su programación radial, llegan a todo el territorio nacional y tiene por objetivo, la promoción de la cultura y el arte nacional, ofrecer información de interés social a toda la población dominicana y ser instrumento de entretenimiento musical nacional e internacional. Acorde a la misión y valores de la Radioemisora detallados en su portal www.hifa.mil.do, su misión es:

Transmitir programas educativos, culturales, artísticos, informativos y de entretenimiento a todo el país, para mantener el sentimiento patriótico, educativo y cultural de la nación. Mientras que entre sus valores se encuentran: 1) Observación de los reglamentos militares (cumplimiento del deber); 2) Patriotismo; 3) Cooperación; 4) Transparencia; y 5) Colaboración. (p. 1)

Desde su creación, la Radioemisora Cultural HIFA de las Fuerzas Armadas, ha puesto en el aire una serie de programas de interés general, pero sólo algunos de ellos, han sido creados para promover específicamente la misión de las FF.AA., que es la defensa y la seguridad territorial. Relata Méndez (2021), que durante la Jefatura de Estado Mayor del Ejército, comandada entre los años 2000-2002 por el hoy Mayor General (r) Manuel Ernesto Polanco Salvador, éste apoyó la creación del primer programa militar interactivo de la emisora.

Así nació “El Ejército y Sociedad”, bajo la conducción del hoy Mayor Locutor Justo Méndez, ERD., el Raso Vladimir Jiménez, Yanelis Pérez y la participación eventual del Capellán Castrense Padre Alexis Devers Reyes, también del Ejército. Así, se convirtió en un espacio que daba cabida a la interacción en vivo entre los representantes y autoridades del Estado Mayor Coordinador de esta fuerza militar, con la sociedad civil y miembros de las Fuerzas

Armadas en general. El espacio duró en el aire cerca de veinte (20) años, pero luego la Pandemia, afectó la reestructuración de la programación de la emisora en general y salió del aire en el año 2021.

Con un formato similar en el interés de seguir intercambiando informaciones de nivel y compartir los temas propios de las FF.AA. con la sociedad civil, el 18 de noviembre del año 2013, la Escuela de Graduados de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario (EGDDHHyDIH) inicia la transmisión del programa “La Voz de los Derechos Humanos”, conducido por el Asimilado Militar Aníbal Marte, el Mayor del Ejército José López y el licenciado José Ventura. La propuesta fue impulsada gracias al apoyo de la capitana de Navío Valeri Sánchez Díaz, ARD, primera mujer en dirigir esta Escuela.

De igual manera, durante la gestión del entonces director de la Escuela de Graduados de Altos Estudios Estratégicos (EGAEE), General de Brigada (r) Francisco De León Rodríguez, ERD., propuso la creación del programa radial “Hacia una cultura de Defensa” para los años 2015, el cual aún se transmite hoy en día en horario sabatino y es conducido por el primer teniente locutor de la Fuerza Aérea Manuel Cordero.

En la época más reciente, durante la gestión militar del Teniente General Carlos Luciano Díaz Morfa, ERD., (2020-2022) por iniciativa del Coronel Felipe Céspedes Tejera, ERD., en ese entonces director de Asuntos Civiles del Estado Mayor Conjunto del MIDE(J5), fue propuesta la creación del programa radial J5 Interactivo “Un espacio donde civiles y militares se dan la mano”, el cual salió al aire por primera vez el día 16 de septiembre del año 2021, una fecha que coincidió con la celebración del 2011 Aniversario del Grito de la Independencia de los Estados Unidos de México.

El programa radial continúa transmitiéndose por los diales 102.7 y 106.9 FM, cuenta con el apoyo del hoy Director del J5 Coronel Juan Julio Tejeda Madera, ERD., y se promueve a través de las redes sociales del Ministerio de Defensa @MDefensaRD, incluyendo el canal de YouTube @Ministerio de Defensa RD.

2.2.3 Relaciones públicas de las Fuerzas Armadas y el paso a la era digital

Como ya se ha podido apreciar, la comunicación institucional castrense y policial, consigue la materialización de sus intenciones desde los años 20 del pasado siglo, en la construcción de la reputación, imagen pública e interés de contribuir con el acervo histórico y cultural, en sus medios de información oficiales tales como las revistas, los periódicos y la radio en

la década de los años 70, hasta llegar al año 2000, cuando surge el boom de las redes sociales y en el 2012, ya las Fuerzas Armadas comienza a potencializar sus informaciones a través de los portales digitales y la nueva forma de hacer televisión, a través del canal YouTube.

De acuerdo al Manual de Organización y el Manual de Funciones de la Dirección de Asuntos Civiles del Estado Mayor Conjunto del Ministerio de Defensa (J-5), publicado en el año 2021 se trata de una dependencia militar creada en el año 1977 y cuya misión es:

Diseñar, planificar, formular e implementar las políticas y estrategias orientadas al fortalecimiento de las relaciones Cívico-Militares, debiendo establecer, mantener, influenciar y explotar las conexiones entre las Fuerzas Militares y las Autoridades Civiles Gubernamentales, no gubernamentales y con la población Civil, en las áreas de operaciones, ya sean estas amigas, neutras o enemigas, con el propósito de consolidar los Objetivos Operacionales, además en todo lo relacionado con la proyección y promoción de las actividades realizadas por el Ministerio de Defensa, en el cumplimiento de sus misiones, hacia lo interno y hacia el público en general.
(p.10)

Junto a esta Dirección, surgieron en el tiempo dependencias de Relaciones Públicas en cada fuerza militar, para coordinar y planificar las diversas estrategias y ejecución de actividades que requerían también de acompañamientos informativos, destinados a la creación y mantenimiento de programas de ayuda y actividades cívico-militares en beneficio de la población, sobre todo cuando ésta necesitará de servicios de salud o de la asistencia humanitaria en medio de emergencias.

De acuerdo a algunos antecedentes encontrados, se convierte en Dirección como evolución de un proceso orgánico, hasta alcanzar su categoría administrativa actual. La Orden General Número 35 en el año 1991, deja derogada la Orden General número 63 del año 1980, durante la gestión en ese entonces el Secretario de Estado de las Fuerzas Armadas, Teniente General del Ejército Nacional Héctor García Tejada, ERD., como se aprecia en anexo y que eleva a Direcciones las principales dependencias del Estado Mayor (Anexo 4)

Aún para el año 2021, forma parte del Estado Mayor Conjunto y por debajo de esta Dirección, se encuentran otras Subdirecciones de Asuntos Civiles, Relaciones Públicas, Protocolo y más recientemente creada, la Subdirección de la Oficina de Libre Acceso a la Información Pública, las cuales se han visto en la necesidad en los últimos tiempos, de adecuar su propia estructura orgánica, manuales de funciones y procedimiento, también con la incorporación de las

plataformas digitales de información a través de las redes sociales y los nuevos paradigmas que definen la comunicación institucional digital moderna.

Ahora bien, esto es en cuanto a los productos de información, pero hoy en día es importante señalar que todos los medios de comunicación castrense, a excepción de la Radioemisora HIFA, funcionan, están sujetas y tienen por cabeza, de acuerdo al más reciente (2021) Manual de organización y funciones de la Dirección de Asuntos Civiles del Estado Mayor Conjunto del Ministerio de Defensa (J-5), dependencia militar creada mediante Orden general No. 77-1977, de fecha 5 de septiembre de 1977 del Secretario de Estado de las Fuerzas Armadas.

El artículo 50 de la ley 139-13, define el órgano al cual pertenece, referido al Estado Mayor Conjunto (EMC) de las Fuerzas Armadas, y cuenta con un manual de organización y funciones, definiéndose en su capítulo 4.2, las funciones, deberes y responsabilidades de la misma, acorde a lo que establece la Ley 1-12 de la Estrategia Nacional de Desarrollo y la Ley 139-13, Orgánica de las Fuerzas Armadas.

Orgánicamente y de acuerdo al Manual de Organización y funciones del J5 (2021), la responsabilidad de la comunicación digital recae sobre la División de Redes Sociales y no sobre el Departamento de Audiovisuales como en la realidad ocurre, cuyo responsable tiene la facultad de implementar proyectos, con el fin de buscar una comunicación innovadora con los órganos institucionales y resolución de dudas.

Tiene el deber, además, de controlar los sistemas operativos del Ministerio de Defensa, página web y redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram y YouTube (2017), a las cuales deberá darles mantenimiento, digitalizar los catálogos de productos a la página web y posteriormente ubicarlos a través de una aplicación móvil. Como gestor de comunidades, sabe cómo entablar conversaciones con el público y debe saber cómo llegar al mismo; también debe comprender como manejar crisis de reputación que puedan surgir en cualquier momento y este profesional debe estar siempre alerta, para atajarlas.

En el caso de las redes sociales oficiales del Ministerio de Defensa @MDefensaRD, estas primero fueron creadas, y posteriormente certificadas para operar, por la Oficina Presidencial de Tecnologías de la Información y Comunicación (OPTIC), cuyo nombre cambió a Oficina Gubernamental de Tecnologías de la Información y Comunicación (OGTIC), con lo cual quedó validada su creación formal, gestión y operaciones, acorde a las exigencias del gobierno dominicano, a los organismos estatales.

Durante la gestión militar (2017-2020), fueron elaborados por primera vez con un carácter formal para las redes sociales de las Fuerzas Armadas, manuales para: la configuración, gestión y planificación de medios sociales, el establecimiento de roles y responsabilidades de la División de redes sociales, los calendarios de publicaciones o contenidos, plan de operaciones y un plan de gestión de crisis.

Esta reingeniería, permitió la obtención entre otras certificaciones que entrega la hoy OGTIC a instituciones del gobierno, por su adecuado manejo de la información pública y la eficaz gestión de transparencia, la Norma Nortica E1: 2018, otorgada por primera vez gracias al cumplimiento de las exigencias para los medios digitales Instagram, Facebook, Twitter y YouTube. Luego de esto, cada dos años, estas certificaciones son renovadas y han permitido ubicar al Ministerio de Defensa de República Dominicana en actos públicos, entre las instituciones del Estado más cumplidas con este requisito y por lo cual las Fuerzas Armadas han sido reconocidas públicamente en varias ocasiones.

En la práctica, aunque no es su competencia orgánica, el incumbente del Departamento de Audiovisuales, se encarga hoy en día entre otras cosas de:

1. Mantener un canal de comunicación directa entre el Ministerio de Defensa y sus públicos (autoridades civiles y militares, público en general, influencers y aliados estratégicos)
2. Construir, mantener y reforzar la imagen de la marca de las redes sociales @MdefensaRD.
3. Incrementar el tráfico informativo con los públicos internos y externos.
4. Ganar y conservar aliados estratégicos a través de sus fans ó seguidores de las cuentas.
5. Exponer los esfuerzos del Ministerio de Defensa en su compromiso con la sociedad dominicana.
6. Facilitar informaciones de utilidad y consulta sobre las acciones y actividades que desarrolla o estén relacionadas con las instituciones militares.

De manera que este Departamento, no sólo tiene la facultad para la producción de audiovisuales, sino que, ante las exigencias actuales de la comunicación digital, ha sido necesario que, a su vez, supervise la División de redes sociales, una dependencia militar que funciona gracias al esfuerzo combinado de talentos como fotógrafos, camarógrafos, diseñadores gráficos, editores audiovisuales y gestores de contenidos digitales.

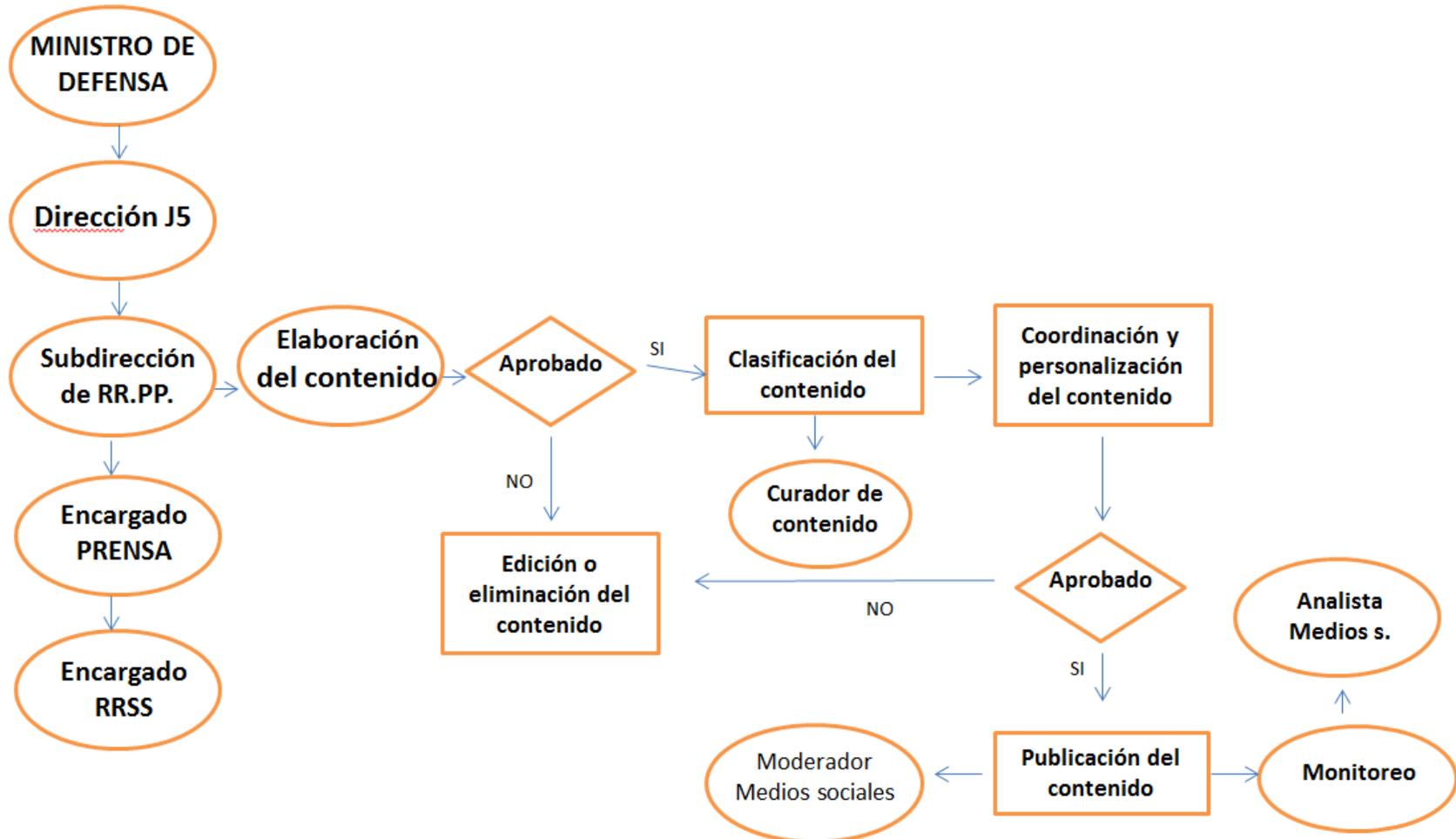
Desde la División de Redes Sociales, se crean los contenidos, moderan los medios sociales y se analizan las métricas para determinar los alcances, influencias y sentimientos

generados por las publicaciones difundidas, sobre todo en situaciones de emergencias, tal y como se describen a continuación en los siguientes roles, confeccionados para fines de certificación de las normas NORTIC.

- **Curador de contenido:** Busca y crea la información institucional. Organiza y estructura el contenido que se publica en los medios sociales. Sugiere, supervisa o recomienda la creación de campañas publicitarias específicas.
- **Moderador de medios sociales:** Responsable de la publicación, edición y actualización del contenido en cada uno de los medios sociales institucionales y de la interacción con los demás organismos gubernamentales y la ciudadanía, también protege la reputación de la institución. Vigila las tendencias ante la opinión pública y percepción de los usuarios, en función de eso, mide los niveles de reacción de los seguidores.
- **Analista de medios sociales:** Es responsable de la elaboración de estadísticas y métricas, para mejorar la posición, presencia y reputación del organismo gubernamental en los medios sociales. Utiliza herramientas digitales o aplicaciones que le permiten medir en términos de porcentajes, gráficas, o cuadros, niveles de alcance, reputación, gustos por contenidos específicos o impacto en medios digitales.

Como se puede apreciar en la siguiente figura, existe un proceso que va desde la concepción de los contenidos digitales, hasta la final difusión y medición de los alcances de los mismos. Se presenta a continuación, un flujograma de este procedimiento y en base a los manuales para la gestión de medios sociales del Ministerio de Defensa aprobados en el año 2017, detalla:

Figura 9. Flujograma de publicación de contenido. Fuente: Elaboración propia (2021)



CAPÍTULO III
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN:
ACERCARSE AL CONTEXTO Y PROCESO
DE INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN: ACERCARSE AL CONTEXTO Y PROCESO DE INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presentan de acuerdo a los objetivos de la investigación, el análisis de la metodología de la investigación seleccionada con relación al marco teórico referencial y en general, al diseño. Se incluye la descripción de la selección de los actores participantes y datos que puedan aportar en este estudio; también una presentación de los instrumentos que se utilizaron para la recolección de datos y las consideraciones para el posterior análisis de resultados, que sustentan el planteamiento de la Teoría de la Comunicación Estratégica para la Defensa (CED), como objetivo último y específico de este trabajo, junto al concepto y las aplicaciones prácticas que le acompañan.

3.1 Enfoque, tipo y diseño de la investigación

Este estudio es un aporte a los Planes de Comunicación Estratégica de las Fuerzas Armadas dominicanas, orientado a demostrar la incidencia de la Comunicación Estratégica en el alcance de los objetivos militares de las Fuerzas Armadas durante el periodo en medio de la emergencia causada por la Pandemia y la expansión de la enfermedad COVID-19 durante el periodo de tiempo marzo 2020-marzo 2022.

Tomando como punto de partida el análisis de las estructuras organizativas de las dependencias militares responsables de los procesos de CE en el corazón de las instituciones militares, fue adoptada una metodología de investigación mixta cuantitativa y cualitativa según Sampieri (2018), Denzin y Lincoln (2012), así como de diferentes autores para cada una de las fases del proceso.

Por un lado, se toma como referencia la metodología de análisis de contenido como proceso de acercamiento al interés del estudio, ya que permite analizar no solo el significado sino el proceso de creación. Los autores Wimmer y Dominick lo definen como una metodología de análisis de la comunicación que es objetiva, sistemática y cuantitativa (Wimmer & Dominick, 2015).

Se presenta un estudio de datos sistematizado, donde todos los datos extraídos son evaluados y codificados bajo unas categorías de análisis definidas, aplicándolo a lo largo de todo el proceso de investigación. Se exponen de manera explícita las correlaciones y las sub

categorías que surgen de las mismas en el apartado del diseño del estudio empírico y en el capítulo uno. El objetivo es exponer el mensaje implícito de los procesos comunicativos de la audiencia.

Hay que destacar que la presente investigación tiene como fin último proponer una Teoría de la Comunicación Estratégica para la Defensa (CED) así como sus posibles aplicaciones prácticas en un nuevo campo de estudio, con el fin de abrir un abanico de nuevos recursos y herramientas que acerquen a campos multidisciplinares para el desarrollo de esta línea de investigación. Para ello, la investigación cualitativa permite analizar correlaciones entre las Fuerzas Armadas y la sociedad para la cual sirven sus miembros, en un contexto natural. La interpretación de sus acciones, facilita teorizar sobre nuevos mecanismos creativos que mejoren las nuevas relaciones cívico-militares y la creación de una cultura de defensa.

Con el fin de explicar en profundidad las fases del desarrollo de la presente investigación, a continuación, expondremos una aproximación a la metodología empleada, que nos permitirá analizar el diseño del estudio con mayor detalle.

3.1.1 Aproximación metodológica

La presente investigación tiene un enfoque mixto, el cual surge como consecuencia de la necesidad de afrontar la complejidad del problema planteado y de enfocarlo de una manera holística. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), este enfoque “no pretende remplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales”.

Ambos enfoques (cuantitativo y cualitativo) y los paradigmas que los sustentan (pospositivismo y constructivismo), han sido utilizados por varias décadas y ambos han dado elementos para desarrollar procesos significativos de aprendizaje en la investigación. El enfoque mixto, se caracteriza porque favorece una perspectiva amplia y profunda del problema que se estudia, en este caso, el tratar de demostrar la incidencia de la Comunicación Estratégica en el alcance de los objetivos militares de las Fuerzas Armadas para proteger a la población civil en medio de la Pandemia, permitiendo plantear con claridad y formular objetivos apropiados para el estudio, junto a una conceptualización teórica y cuyo fundamento está en el constructivismo y el pragmatismo.

3.1.1.1 Investigación mixta

Es importante la definición de la concepción filosófica utilizada en esta investigación mixta, como el conjunto de creencias y valores que conducen la investigación y determinan las acciones, tal como está definido por Creswell (2009). Según él, desde dónde observamos y cómo concebimos el mundo y sus interacciones, se definen los procedimientos que guiarán la investigación hacia el objetivo definido. A saber:

- **Constructivismo:** Plantea que “la realidad, es el resultado de la construcción interactiva creada a partir de información previa, presente y cambiante en un entorno social definido”. Destaca el carácter subjetivo de las investigaciones basadas en el constructivismo, haciendo énfasis en que los resultados dependerán de los participantes, su sentir y su interacción social.
- **Pragmatismo:** Según Creswell, el pragmatismo permite al investigador seleccionar y combinar métodos cuantitativos y cualitativos en la búsqueda de las respuestas. Esta visión del mundo externo, independiente de la mente, permite acondicionar la verdad a lo que funcione en su momento. Acepta la interacción con el contexto social, y político como factor de cambio en los resultados.

Desde la perspectiva cualitativa, según reseña Orozco (1997) “es un proceso de indagación de un objeto, al cual el investigador accede a través de interpretaciones sucesivas con la ayuda de instrumentos y técnicas”. (p. 83-84). Y siendo un proceso de indagación y exploración de un objeto, que es un objeto siempre construido, de acuerdo a esto, Hernández (2012) señala que:

La realidad es el resultado de la construcción humana; b) el diálogo es fundamental para comprender la situación social de las personas; c) la comunicación permite la construcción intersubjetiva de los fenómenos sociales; d) la observación del objeto de estudio es de carácter etnográfico ya que de lo que se trata es de comprender e interpretar la conducta humana desde su propio contexto social. (p. 159)

Así que, desde la perspectiva cuantitativa, la investigación en su curso verifica las hipótesis, controla las variables, establece predicciones y patrones de conducta; mientras que desde el enfoque cualitativo, incentiva el descubrimiento, la exploración, la descripción y la intersubjetividad.

3.1.1.2 Investigación documental descriptiva y proyectiva

La presente investigación doctoral, es de tipo documental y descriptiva, basada en un estudio de campo. De acuerdo a lo que señala Ramírez (1997), cuando clasifica las investigaciones en ciencias sociales, acorde a sus modalidades de estudio:

Una investigación documental, se basa en el acopio, procesamiento, organización, análisis e interpretación de la documentación existente en un campo de conocimiento...mientras que la investigación descriptiva, sirve para identificar y diagnosticar las características de la unidad de estudio, sobre la base de la información disponible en los antecedentes de la investigación.... Una investigación de campo, analiza fenómenos sociales desde el mismo ambiente natural, usando métodos y técnicas cuantitativas y cualitativas... (p. 154-155)

De igual manera, de acuerdo al método de investigación utilizado, es un estudio para el cual se ha aplicado un razonamiento de tipo inductivo (de lo particular a lo general), deductivo (de lo general a lo particular) y sintético (resume lo analizado). También es una investigación de tipo proyectiva, ya que propone soluciones a problemas prácticos de carácter social o institucional a partir de una investigación previa.

Por eso, postula como último objetivo específico, la propuesta para la creación de la Teoría de la Comunicación Estratégica para la Defensa (CED) en Fuerzas Armadas dominicanas, la cual conlleva la descripción de un enunciado o concepto, sustentado en el marco legal vigente que rige a las instituciones castrenses, sus objetivos estratégicos institucionales, áreas misionales y que sugiere, objetivos, componentes alcances y posibles aplicaciones prácticas.

Al respecto Ramírez (1997), asegura que la investigación proyectiva “describe claramente a los destinatarios o responsables de su implementación; sus objetivos y alcances, lugares o contextos donde puede utilizarse”.

3.1.1.3 Técnicas de recolección de datos cualitativas y cuantitativas

En cuanto a las técnicas de investigación e instrumentos de recolección de datos aplicados al campo de la comunicación como es el caso de este estudio, Orozco (1997) describe técnicas cualitativas y cuantitativas.

Como técnicas cualitativas, según Orozco (1997) el estudio utiliza:

La observación etnográfica, ya que analiza sujetos en su ambiente cotidiano (natural); de manera participante, ya que el investigador se involucra personalmente con el contexto, obtiene los datos desde el evento observado e indaga la información desde adentro. Y en este caso, la investigadora ha estado involucrada primero como asesora (2017-2020) y luego como empleada orgánica (2020-HOY) en la Dirección del J5, mientras ha estado realizando la presente investigación

La entrevista, basada en una guía de preguntas que son de carácter flexible ya que pueden cambiar según la dinámica interactiva que se establece entre los entrevistados, siendo su herramienta de trabajo el discurso y desde el cual, se infieren aspectos psicosociales y culturales del sujeto.

En el caso de las entrevistas, son de tipo estructurada y en profundidad, con las cuales según De Miguel (2005), se interpela a los sujetos estudiados, siguiendo las orientaciones de un cuestionario estándar y donde el entrevistador, es un simple transcriptor de las respuestas de los sujetos seleccionados y debe, por tanto, ajustar éstas a los códigos marcados en la hoja de campo que se ha facilitado.

También se han aplicado técnicas cuantitativas como el análisis de contenido, encuestas y cuestionario, que según Igartua (2006) en el caso del análisis de contenido “es un método de investigación que permite explorar cualquier tipo de mensaje y de manera objetiva, trata de suministrar descripciones y explicaciones ajustadas a la realidad y no sesgadas por prejuicios del investigador”. (p.180-181)

Otra técnica aplicada ha sido lo que para Vinuesa (2005) es la encuesta, como un procedimiento estadístico que permite captar la opinión de una sociedad o un grupo social, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación, de una gran cantidad de características objetivas y subjetivas de la población, por lo cual considera:

El número de personas interrogadas, basada en la teoría de la probabilidad y la ley de los grandes números, las cuales señalan que los resultados obtenidos de una muestra, pueden ser extrapolados al conjunto del universo objeto de estudio; 2) La determinación de las personas consultadas; como procedimiento a seguir para seleccionar la parte del universo que se quiere estudiar; 3) La significación de las respuestas; tomando en cuenta que la teoría de la entrevista, indica los pasos lógicos para diseñar cuestionarios y modalidades de entrevistas; 4) La interpretación de los resultados; ya que los intereses de las personas determina el tipo de preguntas y análisis de los datos. (p. 161)

En el caso de la técnica del cuestionario, se trata de un documento contentivo de una serie de preguntas redactadas de manera coherente, siguiendo objetivos precisos y una secuencia temática determinada. Las preguntas planteadas son de tipo abiertas, donde el entrevistado en esta investigación responde con sus propias palabras; y preguntas cerradas, donde selecciona una respuesta, entre un elenco de posibilidades.

3.2 Objetivos e hipótesis de investigación

3.2.1 Objetivo general

Analizar la incidencia de la Comunicación Estratégica en el alcance de los objetivos militares de las Fuerzas Armadas, frente a la Pandemia durante el periodo de marzo 2020- marzo 2022, acorde con las Políticas Públicas de Defensa y Seguridad de República Dominicana. Así que, partiendo de este objetivo general, se pueden definir los siguientes objetivos específicos:

- Describir los procesos de Comunicación Estratégica (CE) en la Dirección de Asuntos Civiles del Estado Mayor Conjunto del Ministerio de Defensa (J5).
- Evaluar el impacto de las estrategias de comunicación de la Dirección de Asuntos Civiles del Estado Mayor Conjunto del Ministerio de Defensa (J5), en la gestión de crisis.
- Comparar el alcance de los medios de comunicación de las Fuerzas Armadas dominicanas, con relación al cumplimiento de sus objetivos estratégicos institucionales y la defensa de los intereses nacionales en materia de seguridad y defensa.
- Medir la incidencia de los programas de formación en Comunicación Estratégica para la seguridad y defensa nacional de las Fuerzas Armadas dominicanas, en la creación de una cultura de defensa.
- Proponer la Teoría de la Comunicación Estratégica para la Defensa (CED) y sus posibles aplicaciones en Fuerzas Armadas dominicanas.

3.2.2 Hipótesis de la investigación

Retomando el objetivo general de esta investigación, el cual ha sido tratado en el capítulo I de la tesis al plantear el problema de investigación, partimos de analizar la incidencia de la Comunicación Estratégica en el alcance de los objetivos militares de Fuerzas Armadas dominicanas, acorde con las Políticas Públicas de Defensa y Seguridad de República

Dominicana frente a la Pandemia en el periodo de tiempo marzo 2020- marzo 2022. Este objetivo plantea las siguientes hipótesis a las diferentes preguntas de investigación:

Tabla 1. Hipótesis de la investigación a cada pregunta formulada planteamiento del problema. Fuente: Elaboración propia (2021)

Preguntas de investigación	Hipótesis
¿Cómo ha incidido la Comunicación Estratégica en el alcance de los objetivos militares de las Fuerzas Armadas, acorde con las Políticas Públicas de Defensa y Seguridad de República Dominicana frente a la Pandemia en el periodo marzo 2020- marzo 2022?	La Comunicación Estratégica ha permitido que Fuerzas Armadas dominicanas alcancen sus objetivos militares frente a la Pandemia, acorde con las Políticas Públicas de Defensa y Seguridad que les misiona a garantizar la defensa y seguridad de la nación incluyendo la protección de la población en emergencias, al tiempo que favorece su imagen y reputación pública.
¿Cómo funcionan los procesos de Comunicación Estratégica (CE), en la estructura de la Dirección de Asuntos Civiles del Estado Mayor Conjunto del Ministerio de Defensa (J5)?	La Dirección J5 cuenta con un organigrama, manuales de organización, funcionamiento, descripción de puestos y procedimientos, adaptados a las exigencias y demandas informativas, pero no cuentan con la descripción de qué es y cómo funciona la CE en esta dependencia militar, por lo que se requieren periódicas revisiones y actualizaciones, acorde a los nuevos tiempos para proteger a la población.
¿Cuál es el impacto de las estrategias de comunicación de la Dirección J5, con relación a la defensa de los intereses nacionales, en especial en la gestión de crisis durante la Pandemia?	De marzo 2020 a marzo 2022, las FF.AA., y sus dependencias, apoyaron con operaciones militares informativas, a las autoridades sanitarias del gobierno en medio de la emergencia causada por la COVID-19, con lo cual se dio a conocer el accionar de los militares, mientras desempeñan su misión Constitucional.
¿Los medios de comunicación institucionales castrenses, han cumplido con sus objetivos estratégicos en materia de seguridad y defensa?	Los medios de comunicación de las FF.AA., alineados a la voluntad del alto mando militar y al respaldo que dan a las autoridades sanitarias del gobierno dominicano, han servido de apoyo informativo para la prevención y mitigación de la enfermedad COVID-19 y la resiliencia estratégica de la población en medio de la Pandemia.
¿Cómo han impactado los programas de formación en Comunicación Estratégica para la Seguridad y Defensa de Fuerzas Armadas dominicanas, en la creación de una cultura de defensa en medio de la Pandemia?	La incidencia de capacitaciones organizadas por FF.AA. en Comunicación Estratégica para la Defensa y Seguridad nacional en medio de la Pandemia, ha incidido favorablemente en la narrativa de las instituciones castrenses ante la opinión pública, logrando edificar a las audiencias en cuanto a cómo mitigar la expansión de la enfermedad COVID-19 y otras iniciativas más, que promueven la salud colectiva.
¿Qué propone la Teoría de la Comunicación Estratégica para la Defensa (CED) y cuáles pueden ser sus posibles aplicaciones prácticas en las Fuerzas Armadas dominicanas y de la región?	Propone un nuevo concepto, sustentado en el marco legal vigente, las áreas misionales y el Plan Estratégico Institucional (PEI) de las Fuerzas Armadas de República Dominicana, con sus posibles aplicaciones prácticas en las instituciones militares, a favor de la ampliación de las Direcciones de Asuntos Civiles y Relaciones Públicas castrenses.

3.3 Contexto y participantes del estudio

La expansión mundial del virus SARS-CoV-2 y la declaratoria de emergencia de salud pública primero de preocupación internacional el pasado 30 de enero del año 2020 y luego como una Pandemia, el 11 de marzo de ese mismo año por parte de la Organización Mundial de la Salud (OMS), fue una realidad que cambió el curso de la historia de la humanidad y de la cual, la República Dominicana no escapó.

A partir de ese momento, las autoridades sanitarias del gobierno dominicano se apoyaron, para garantizar la vida de la población, de las capacidades operativas e informativas de sus Fuerzas Armadas y cuyos actores más representativos para los fines de esta investigación, son estudiados en medio del contexto de la Pandemia causada por la enfermedad COVID-19, como se detalla a continuación.

3.3.1 SARS-COV-2 la emergencia sanitaria que cambió el mundo

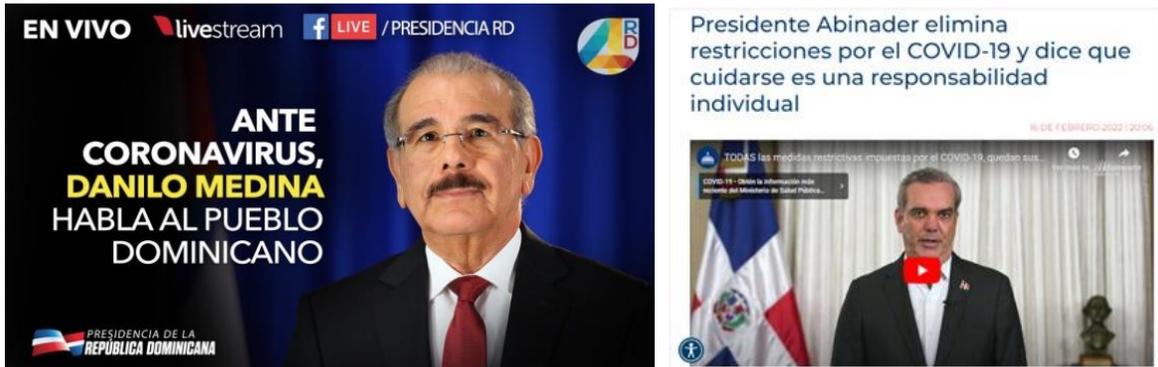
Para cuando la Organización Mundial de la Salud (OMS), reconoció públicamente el 11 de marzo del año 2020 que la expansión de la enfermedad COVID-19 alcanzó niveles de Pandemia, con la incidencia de 118 mil casos de contagio en 114 países, ya el gobierno dominicano y sus Fuerzas Armadas en el mes de febrero a partir de la Directiva 11-2020 del Ministerio de Defensa, estaban trabajando en la integración de sus instituciones militares para apoyar a las autoridades sanitarias, un esfuerzo que también incidió en la planificación estratégica de la comunicación institucional, para poder dar a conocer públicamente lo que los miembros de las Fuerzas Armadas estaban realizando para mitigar el mortal virus.

Imagen 1. Portadas de revistas y periódicos nacionales e internacionales de influencia en el mundo y República Dominicana, acerca del peligro de la Pandemia. Fuente: Elaboración propia (2022)



El 26 de febrero del año 2020, mediante Decreto 87-20 el entonces Presidente de la República estableció la primera Declaratoria de Emergencia sanitaria en República Dominicana, con una duración de 120 días calendarios. El desconocimiento parcial sobre cómo enfrentar y tratar la enfermedad COVID-19, en escenarios de miedo, caos e incertidumbre, llevó a las Fuerzas Armadas a ejecutar operaciones de apoyo, también informativas, para contribuir con el cumplimiento militar, durante las etapas de confinamiento y la suspensión de toda actividad económica, laboral e incluso académica.

Imagen 2. Anuncio de las ruedas de prensa presidenciales que anunciaron las restricciones para mitigar la enfermedad Covid-19. Fuente: Presidencia de la República Dominicana (2020-2022)



Luego, el 14 de marzo del año 2020 el Presidente de la República de ese entonces, Danilo Medina, anunció la implementación de “serias” medidas para impedir el brote de Covid-19 en vista del panorama internacional con respecto a la enfermedad. El cierre de las fronteras, la prohibición de vuelos y la cancelación de las actividades públicas fueron algunas de las restricciones.

El 19 del mismo mes, Presidencia promulgó un Estado de Emergencia por 25 días que dio cabida al primer toque de queda desde el 20 de marzo hasta el 3 de abril. La disposición se contempló en el decreto 135-20, en el que quedó prohibida la libre circulación de personas desde las 8:00 de la noche hasta las 6:00 de la mañana del día siguiente.

Imagen 3. Operaciones militares de apoyo de los miembros de las Fuerzas Armadas para mitigar la enfermedad Covid-19. Fuente: Ejército de República Dominicana (2020)



Pasados los primeros 15 días, el Ejecutivo extendió la medida restrictiva por otra quincena mediante el decreto 135-20, y hasta el 17 de abril el país quedó paralizado desde las 5:00 de la tarde hasta las 6:00 de la mañana. El tercer toque de queda se extendió desde el 17 de abril hasta el 30 del mismo mes a través del decreto 151-20. El horario se mantuvo igual que el anterior, la única diferencia con respecto a los demás es que duró 17 días. Inició mayo y también empezó el cuarto toque de queda con 17 días de extensión al igual que su precedente.

El gobierno, restringió la circulación desde las 5:00 de la tarde hasta las 6:00 de la mañana del día siguiente. El mismo 17 de mayo Salud Pública reportó 12,314 casos positivos de Covid-19 y 428 fallecidos. Un día más tarde comenzó el quinto toque de queda que se extendió hasta el 1 de junio. El horario fue más flexible que el anterior: de lunes a sábado desde las 7:00 de la noche a las 5:00 de la mañana, mientras que en los domingos era desde las 5:00 de la tarde hasta las 5:00 de la madrugada.

En medio de este escenario, desde principios de la Pandemia en marzo del año 2020, las propias autoridades militares dominicanas se referían públicamente a la integración y coordinaciones interagenciales frente al enemigo invisible y en particular, al marco legal que justifica el accionar de los uniformados, haciendo una clara referencia de que los no tan queridos pero necesarios toques de queda y la reducción de la movilidad en las calles, contribuirían en frenar los nuevos contagios momentos en los cuales, los militares como brazos operativos, tuvieron un rol protagónico.

Según refirieron los entonces Directores de Asuntos Civiles y de Relaciones Públicas de las tres fuerzas militares dominicanas, en medio de conversaciones también con los periodistas que cubren la fuente, las fuerzas militares apoyaron a la Policía Nacional, en las labores de patrullaje y el cumplimiento de la disposición el gobierno dominicano, en cuanto al establecimiento de los retenes y toques de queda, sugeridos por las autoridades sanitarias y solicitados por el poder ejecutivo con sus respectivas extensiones, estos fueron aprobados por el Congreso Nacional con el fin de evitar la circulación vehicular y las aglomeraciones sociales innecesarias, que pudieran provocar nuevos contagios.

También amparados en la Carta Magna, las fuerzas militares estuvieron misionadas para actuar utilizando a sus uniformados, en medio de la emergencia sanitaria, en apoyo al Ministerio de Salud Pública y el Servicio Nacional de Salud, a través de la organización de jornadas desde laboratorios fijos y móviles para realizar pruebas rápidas y pruebas de proteína C reactivas (PCR), acompañamientos de atención psicológica tanto al personal médico como a la población en general, “en pro de manejar el estrés causado por las largas

jornadas, nuevas formas de trabajo y los prolongados confinamientos”, según explicara Clase (2020), para el momento, Director de Planes y Operaciones del Ministerio de Defensa (J3).

Durante los toques de queda, se realizaron conciertos móviles que se combinaban con jornadas de desinfección, mientras las personas estaban confinadas en sus hogares para evitar nuevos contagios. En ese entonces, el Centro de Comando, Control, Comunicaciones, Computadoras, Ciberseguridad e Inteligencia de las Fuerzas Armadas del Ministerio de Defensa (C5i), representó el proyecto militar del país creado en los últimos años, de mayor utilidad en la mitigación de los efectos de la Pandemia.

Acorde a su misión de servir como puesto de mando principal de las Fuerzas Armadas para mantener el comando, control y comunicaciones de las operaciones que ejecutaron las instituciones y dependencias militares, para garantizar la defensa y seguridad de la nación en sus espacios jurisdiccionales y el ciberespacio durante este tiempo, “el C5i a través de su plataforma tecnológica de última generación, basada en una infraestructura moderna y segura, dio apoyo efectivo a las autoridades sanitarias en medio de las circunstancias de la emergencia sanitaria”, según Ballester (2020).

Como puesto de mando desde el que se dirigieron todas las operaciones de las instituciones y dependencias militares de manera individual, conjunta, interagenciales y combinadas, su estructura fuerte y flexible, respondió a las instrucciones del gobierno, y cuyo presidente al encabezar la Comisión de Alto Nivel para la Prevención y Control del Coronavirus (COVID-19), validó en marzo del año 2020 que el C5i apoyara a las autoridades sanitarias, en todo lo relativo al combate, prevención y control de la enfermedad en el país. La disposición del alto mando, quedó establecida mediante la referida Directiva 11-2020 del Ministerio de Defensa, la cual vale la pena recordar, fue una decisión estratégica que a la par fue respalda por las informaciones institucionales que daban detalles sobre este cumplimiento militar.

El C5i una vez responsabilizado de las acciones para prevenir y controlar el coronavirus en el territorio nacional, dividió áreas de operaciones, correspondiendo a la Armada de República Dominicana (ARD), las provincias de Peravia, La Romana, Samaná, Boca Chica y el Distrito Nacional, a la Fuerza Aérea de República Dominicana (FARD) Santo Domingo Este, Puerto Plata y La Vega y al Ejército de República Dominicana (ERD), las demás provincias del país. También coordinó la puesta a disposición de ambulancias y carros fúnebres del Instituto de la Seguridad Social de Fuerzas Armadas (ISSFFAA) y las tres fuerzas castrenses Ejército, Armada y Fuerza Aérea en Santiago, La Vega, Puerto Plata, San Francisco de Macorís y el Gran Santo Domingo.

Como centro que fusiona inteligencia y vigilancia epidemiológica, el C5i del MIDE, fue misionado para que, desde una base de datos, se incluyeran los resultados georeferenciados de las pruebas PCR y rápidas realizadas, se identificaran a personas que resultaran positivas al COVID-19. A partir de esto, los sistemas informáticos desarrollaron un mapa de calor que, en tiempo real permitió planificar el seguimiento de estos pacientes y sospechosos de estar contagiados.

En coordinación con la empresa de Telecomunicaciones Altice, el Ministerio de la Presidencia a través del proyecto República Digital, la Oficina Gubernamental de Tecnologías de la Información y Comunicación (OGTIC), el Ministerio de Planificación y Desarrollo, el Ministerio de Salud Pública, el Servicio Nacional de Salud, la empresa INTELISIS y el personal de tecnología del C5i, integraron bajo la aplicación COVID-RD, las informaciones necesarias para analizar y realizar proyecciones situacionales para un empleo más acertado de los recursos disponibles para las tareas de prevención y control del virus.

A partir de este trabajo conjunto de los sectores público y privado, se tomaron las decisiones para el abordaje de los casos en cualquier parte del país, ya que mediante las integraciones tecnológicas y en tiempo real, fue posible la ubicación de ambulancias, monitorear disponibilidad hospitalaria y centros de aislamiento para asistir a los pacientes, así como la trazabilidad del mapa epidemiológico. Todo esto, se realizó paralelamente a las responsabilidades rutinarias de FF.AA. para la defensa nacional, seguridad interior, seguridad ciudadana y protección civil.

Imagen 4. Transmisión de los conciertos móviles y otras tácticas informativas para mitigar la enfermedad Covid-19.
Fuente: Dirección J5, MIDE (2020)



Para su ejecución, se articuló una estructura operacional conjunta e interagencial mediante la cual, todas las unidades militares terrestres, navales y aéreas, junto a las autoridades sanitarias e instituciones del estado y del sector privado, se integraron a las tareas de

prevención de la propagación del virus, así como a las de manejo y seguimiento de los pacientes afectados por el mismo. Según Veloz (2020) “A la par, todas las instituciones militares involucradas, encabezaron campañas educativas y de orientación a la ciudadanía, también a través de las redes sociales, de una forma conjunta y coordinada”.

Vale la pena destacar que en fecha 17 de marzo 2020, el gobierno dominicano anunció el inicio de una campaña informativa no presencial, para lo cual utilizaría medios digitales y alternativos, para orientar a la ciudadanía sobre los riesgos del COVID-19 en el país, ante las críticas de los opositores del gobierno sobre el uso de personal médico que realizaba visitas domiciliarias y sus altas probabilidades de crear nuevos contagios.

Desde el C5i, de igual manera se coordinó con la Presidencia de la República Dominicana, la revisión de los salvoconductos usados para transitar en el horario del toque de queda, que dicho sea de paso, fue una disposición del alto mando militar a fin de reforzar con la mediatización de la exhortación dada a militares y policías, para que cumplieran y quedara claro ante la opinión pública, el compromiso de respetar la orden de gobierno.

Imagen 5. Tareas operacionales FF.AA. En marzo, 2020. Fuente: Conferencia: “Aprendiendo a comunicar en la nueva “Covidianidad” (2020)

PARA USO OFICIAL



TAREAS OPERACIONALES



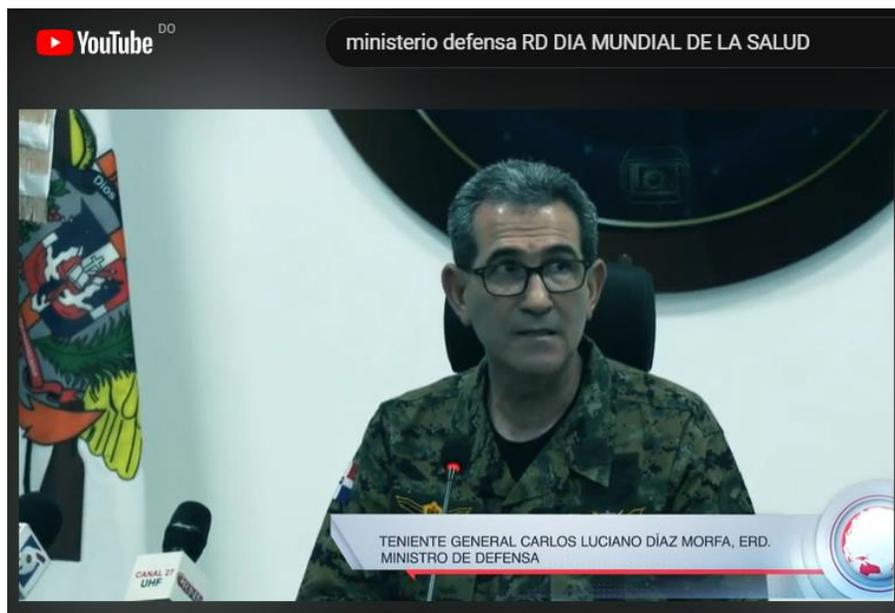
- *Control en los distintos pasos fronterizos y asistencia en retorno voluntario a más de 91.000 nacionales haitianos durante el periodo del Estado de Emergencia.*
- *Control de llegada de buques de carga, vuelos charters y privados durante el periodo del Estado de Emergencia.*
- *Realización de pruebas rápidas en aeropuertos internacionales a personas que lleguen al país sin certificación de prueba PCR.*



En definitiva, para el mes de marzo del año 2022 periodo en el cual se circunscribe este trabajo, ya se pudieron aplicar unas 15 millones 287 mil 023 dosis de vacunas, de las cuales unas 5 millones 874 mil 074 corresponden a personas que cuentan con la segunda dosis y 2 millones 220 mil 468 con la tercera. De estas, unas 181 mil 570 han sido aplicadas a

miembros de las FF.AA. y la Policía, de las cuales 73 mil 727 corresponden a la segunda dosis y 21 mil 973, a la tercera. Un logro que, por cierto, fue publicado el pasado 7 de abril en los medios del Ministerio de Defensa a través de un reportaje, en una fecha que coincidió con la conmemoración del Día Mundial de la Salud.

Imagen 6. Video difundido a dos años de la pandemia por Covid-19. Fuente: MIDE (2022)



El hoy Hospital Universitario Docente Dr. Ramón de Lara de la Fuerza Aérea, no sólo se convirtió en el primer centro para atender casos de COVID en el país, sino que además allí inició el 16 de febrero del 2021, la Jornada Nacional de Vacunación con la cual el gobierno dominicano, estableció la meta de inocular al 70 por ciento de la población. El Presidente de la República Luis Rodolfo Abinader Corona, Autoridad Suprema de las FF.AA. y la Policía, al derogar en marzo del 2022 la obligatoriedad en el uso de la mascarilla o la presentación de las tarjetas de vacunación, señaló en ese momento que el país merecía y necesitaba ya una recuperación emocional después de esta larga batalla, para comenzar a recobrar la libertad.

En total, el C5i en coordinación con las instituciones del Estado y laboratorios privados, contribuyó con unos 50 operativos para la detección del virus y jornadas de vacunación en todo el país. Un personal calificado de esta dependencia del MIDE, trabajó desde los laboratorios móviles y fijos en autobuses de la Oficina Metropolitana de Servicios de Autobuses (OMSA), que a la fecha marzo 2022, realizaron pruebas rápidas y reportaron la aplicación de 3 millones 129, 690 Pruebas PCR en toda la geografía nacional.

Mientras que, en los aeropuertos, el C5i reportó con la apertura de los vuelos comerciales y la flexibilización de las medidas en este sentido, que entre el 08 de mayo del 2021 y el 02 de marzo del 2022, unos 32,219 vuelos generaron el tránsito de casi 5 millones de pasajeros (4,569,636), entre quienes se aplicaron de manera aleatoria unas 88 mil 657 pruebas antígenos como medida preventiva.

Pero las tareas frente a la enfermedad Covid-19 no se limitan al plano operativo, también desde el sistema educativo en el nivel superior de las Fuerzas Armadas, se contribuyó con la prevención de la deserción escolar nacional. Por eso, Academias, Escuelas de Graduados y especializadas del Instituto Superior para la Defensa “General Juan Pablo Duarte y Díez” (INSUDE), adaptaron sus programas creados para la instrucción presencial de militares y civiles, a los tiempos de enseñanza virtual.

El 07 de septiembre del 2021, el VII Simposio Internacional del INSUDE, sirvió para que ponentes nacionales y extranjeros, analizaran los desafíos y las lecciones aprendidas en cuanto a seguridad sanitaria y defensa nacional se refiere. En este evento, la Vicepresidenta de la República y coordinadora del Gabinete de Salud Raquel Peña, aseguró que gracias también al trabajo de los militares “El número de fallecidos del país (4 mil 370 al 04/03/2022), se ubicó en un 82% menos con relación al resto de los países en América Latina; siendo uno de los países con la letalidad más baja en la región (1%) y un personal médico militar y civil, ya inmunizado.

Además, se dio apertura a una serie de talleres de Comunicación Estratégica para la Defensa y Seguridad nacional, desde el sistema educativo militar en el nivel superior de las Fuerzas Armadas, para formar a comunicadores civiles y militares quienes también son parte esencial de este estudio, como se verá a continuación.

3.3.2 Delimitación temporal y responsabilidad de las FFAA en la pandemia

En lo temporal, la presente investigación doctoral se enmarca en el periodo de tiempo comprendido entre el día 20 de marzo 2020 y el día 20 de marzo del año 2022. En lo espacial-físico, se circunscribe al Ministerio de Defensa de República Dominicana (MIDE), cuya sede principal está ubicada en el recinto militar General de División Matías Ramón Mella y Castillo, en el residencial Restauración del Distrito Nacional de la ciudad capital de República Dominicana Santo Domingo, en la intersección de las Avenidas Gregorio Luperón y 27 de Febrero.

El MIDE, como estamento del Estado dominicano, está encargado de ejecutar las políticas de seguridad y defensa del país, conforme a lo establecido en la Constitución y las leyes, es la institución que administrativamente rige a las Fuerzas Armadas dominicanas y a sus instituciones militares, las cuales constitucionalmente tienen la misión de garantizar la defensa y seguridad territorial de República Dominicana.

Se trata de un país situado en el Caribe, ubicado en la zona central de las Antillas; ocupa la parte central y oriental de la isla La Española. Limita al norte con el océano Atlántico, al este con el canal de la Mona, que lo separa de Puerto Rico, al sur con el Mar Caribe, y al oeste con la República de Haití, que es el otro país situado en La Española y con quien limita en frontera terrestre, a lo largo de 391 kilómetros. Cuenta con 48,448km² y una población superior a los 11 millones de habitantes. El Artículo No. 9 de la Constitución (2015), establece que su territorio es inalienable y que está conformado por:

La parte oriental de la isla de Santo Domingo, sus islas adyacentes y el conjunto de elementos naturales de su geomorfología marina. Sus límites terrestres irreductibles están fijados por el Tratado Fronterizo de 1929 y su Protocolo de Revisión de 1936. Las autoridades nacionales velan por el cuidado, protección y mantenimiento de los bornes que identifican el trazado de la línea de demarcación fronteriza, de conformidad con lo dispuesto en el tratado fronterizo y en las normas de Derecho Internacional; 2) El mar territorial, el suelo y subsuelo marinos correspondientes. La extensión del mar territorial, sus líneas de base, zona contigua, zona económica exclusiva y la plataforma continental serán establecidas y reguladas por la ley orgánica o por acuerdos de delimitación de fronteras marinas, en los términos más favorables permitidos por el Derecho del Mar; 3) El espacio aéreo sobre el territorio nacional, el espectro electromagnético y el espacio donde éste actúa. La ley regulará el uso de estos espacios de conformidad con las normas del Derecho Internacional. (p. 4)

Las Fuerzas Armadas, según la misma Constitución en el artículo 252 y el 258 son las instituciones responsables de la defensa de la Nación dominicana por tierra, mar y aire y que en el caso del área que tiene que ver con las comunicaciones y las relaciones públicas, es la Dirección de Asuntos Civiles del Estado Mayor Conjunto del Ministerio de Defensa (J5), la dependencia del MIDE que para fines de esta investigación, es estudiada en cuanto a su estructura, funcionamiento y operaciones, con el análisis de su organigrama, responsabilidades, funcionamiento; también la gestión de sus relaciones públicas, prensa y comunicaciones digitales, así como sus estrategias de comunicación y productos

informativos que en su seno se desarrollan, en especial cuando de emergencias y crisis se trata.

En cuanto a lo poblacional, se analizan como referencias para el estudio, publicaciones hechas sobre el rol de las FF.AA. en el Periódico Listín Diario, uno de los principales medios de comunicación en República Dominicana entre marzo 2020 - marzo 2022, también los contenidos difundidos por las redes sociales del Ministerio de Defensa (@MDefensaRD), así como los datos extraídos a partir de guías de observación, entrevistas personales y aplicación de cuestionarios a autoridades académicas, docentes y cursantes militares y civiles, directores de Asuntos Civiles y Relaciones Públicas del Ministerio de Defensa y también especialistas en comunicación estratégica y gestión de crisis.

3.3.3 Limitaciones de la investigación

Las propias circunstancias creadas por la Pandemia causada por la enfermedad COVID-19, derivaron una serie de medidas de seguridad sanitarias adoptadas por los gobiernos, tales como los toques de queda y confinamientos humanos, el distanciamiento social, la paralización temporal de las labores y los sistemas presenciales de estudios; los cuales se convirtieron en dificultades durante el periodo de recopilación documental y limitaron la recolección de datos.

El cambio de las autoridades del gobierno dominicano y, en consecuencia, de los mandos militares entre marzo 2020-marzo 2022, así como los regulares y recurrentes movimientos de personal en las Direcciones de Asuntos Civiles y de Relaciones Públicas de las Fuerzas Armadas, han incidido de alguna forma, en la planificación de las estrategias de comunicación institucional, implementadas frente a la emergencia sanitaria. Esta transición política, justo en medio de la Pandemia, incidió en los cambios del mando militar en plena emergencia sanitaria, por lo que fue necesario aumentar los esfuerzos para la recolección de datos sin errores de contexto, para los fines de este estudio.

En especial, el manejo de la comunicación institucional de las FF.AA. desde el Ministerio de Defensa, las fuerzas militares y los cuerpos especializados de seguridad en el país, obedece a un esquema de trabajo que no siempre queda escrito y está sujeto básicamente, a las circunstancias del momento, la intención del mando, la experiencia y la asesoría de consultores externos, por un periodo de tiempo indefinido.

Estas circunstancias, se suman al hecho de que los gerentes de las unidades responsables de las comunicaciones institucionales, por la propia naturaleza dinámica de las Fuerzas Armadas, rotan o son designados a otras misiones, por lo que esto incide en la continuidad de las tareas y operaciones. Por eso es tan importante que se conozca, que los productos informativos y los enfoques de los contenidos que se confeccionan difunden y monitorean desde estas estructuras, cumplen un cometido en el cuidado de la reputación y el manejo de la imagen pública de FF.AA., mucho más cuando existen planes de comunicación estratégica que deben ser revisados anualmente.

En cuanto a la gestión de crisis, ocurre un asunto similar. Las tomas de decisiones para la elaboración y difusión de informaciones, la mayoría de las veces, ocurren en el alto nivel estratégico más no en el operativo o táctico, que es donde es posible evaluar los resultados de las iniciativas informativas y presentar esquemas de trabajo, apegados a las necesidades informativas del momento. En consecuencia, los pasos a seguir durante la gestión de crisis no siempre se documentan, tampoco se evalúan con rigor científico los alcances de las estrategias de comunicación implementadas y en consecuencia, se dificulta medir los resultados e impactos ante la opinión pública, de las informaciones publicadas por las fuerzas militares que les involucra en las tareas en medio de emergencias sanitarias.

A estas limitaciones de suma, que las múltiples responsabilidades laborales de la autora de esta tesis desde la Dirección de Asuntos Civiles del Estado Mayor Conjunto del Ministerio de Defensa (J5), primero como asesora (2017-2020) y luego como encargada del Departamento de Prensa (2020-2023), han dificultado la celeridad en la redacción, organización y publicación de este documento de tesis doctoral, por los múltiples compromisos que estas posiciones representan e implican.

De igual forma, analizar el organigrama de las Direcciones de Asuntos Civiles del Estado Mayor Conjunto del Ministerio de Defensa (J5), así como los procesos de CE, los manuales de organización, procedimientos y de funcionamiento, también para la gestión de crisis, no siempre se corresponden, con lo que se realiza en la práctica profesional y en las operaciones de estas dependencias militares.

3.3.4 Población y definición de la muestra de investigación

Debido a las circunstancias de la Pandemia y el rol protagónico de los miembros de las Fuerzas Armadas durante la misma para salvar vidas de la población dominicana, para los fines de la presente investigación fueron seleccionados dos grupos que componen el

universo o población del presente estudio, el cual está constituido por las autoridades militares y civiles que han estado involucrados en los procesos estratégicos, operativos y tácticos de las Fuerzas Armadas dominicanas, en apoyo a las autoridades sanitarias a través de campañas de información y programas de formación, durante la Pandemia.

Según dato confirmado por la Comisión Permanente para la Reforma y Modernización de las Fuerzas Armadas (COPREMFA) y de acuerdo a la actual estructura organizativa del Ministerio de Defensa (MIDE), el universo está compuesto por una población de unas doscientas sesenta (260) personas. Para los fines de este estudio, se tuvieron en cuenta las opiniones y percepciones de una muestra que ha sido escogida de manera intencional, establecida en dos grupos:

PRIMER GRUPO compuesto por 30 individuos.

Responsables de las estrategias y operaciones informativas FF.AA. frente a la Pandemia.

Esta muestra de treinta (30) individuos, se escoge entre unas cien (100) autoridades militares y civiles de las Fuerzas Armadas, entre ellos Oficiales Generales del Estado Mayor General de las FF.AA. (Ministro de Defensa, Viceministros de Defensa, Comandantes Generales de fuerzas militares e Inspector General); también la integran algunos Oficiales del Estado Mayor Conjunto de las FF.AA. (entre quienes figuran el Director de Asuntos Civiles J5 y el Director de Planes y Operaciones J3). También para los fines de este estudio, se toman en cuenta autoridades de otras Direcciones Generales de las FF.AA., como son: 1) el Director del Centro de Comando, Control, Comunicaciones, Computadoras, Ciberseguridad e Inteligencia (C5i), y 2) el Director o rector del Instituto Superior para la Defensa General Juan Pablo Duarte y Díez (INSUDE). A continuación, se detallan:

- Ministro de Defensa (1): Es la máxima autoridad de las Fuerzas Armadas dominicanas.
- Director de Planes, Operaciones y Entrenamiento militar (J3): Un (1) director.
- Director de Asuntos Civiles (J5): Un (1) director. En esta dependencia también se tendrán en cuenta a tres (3) subdirectores del J5 y tres (3) encargados departamentales.
- Directores de Relaciones Públicas del Ejército, Armada y Fuerza Aérea: En total, tres (3) directores.
- Director del Centro de Comando, Control, Comunicaciones, Computadoras, Ciberseguridad e Inteligencia (C5i): Un (1) director.
- Director General del Instituto Superior para la Defensa General Juan Pablo Duarte y Díez (INSUDE): Un (1) director.

- Asesores: Unos quince (15) individuos quienes, durante la Pandemia, dirigieron, asesoraron o formaron parte de las dependencias militares antes señaladas y que de una u otra forma, incidieron en los contenidos elaborados a partir de las estrategias, operaciones y campañas informativas y educativas ejecutadas. Se incluyen asesores de la Dirección de Comunicación de Presidencia (DIRCOM) y de la empresa de relaciones públicas y gestión de crisis CICOM.

SEGUNDO GRUPO compuesto por 50 individuos

Cursantes de talleres de Comunicación Estratégica para la Defensa y Seguridad Nacional de las Fuerzas Armadas

Las circunstancias de la Pandemia, obligaron la creación de programas formativos que pudieran impartirse bajo la modalidad virtual y que, a la vez, respondieran a la necesidad de capacitar en especial, a los relacionistas públicos y comunicadores civiles y militares de las Fuerzas Armadas así como de la clase civil, para que estos contribuyeran con la estrategia de ejecutar planes de comunicación integrales, para mitigar el COVID-19 y orientar a la población en medio de la emergencia sanitaria.

Durante el periodo del presente estudio, se escogió una muestra a partir de una población de ciento sesenta (160) cursantes, que participaron de los VI, VII y VIII Talleres de Comunicación Estratégica para la Defensa y Seguridad nacional, entre quienes se encuentran nacionales y extranjeros, civiles y militares.

La génesis de estos talleres, se encuentra en mayo del año 2015, cuando el Ministerio de Defensa de República Dominicana a través del Instituto Superior para la Defensa “General Juan Pablo Duarte y Díez” (INSUDE) y la Escuela de Graduados de Altos Estudios Estratégicos (EGAEE), formó hasta el año 2021 a través de un total de ocho (8) capacitaciones especializadas en comunicación estratégica, a más de 400 periodistas civiles y militares. Para los fines de esta investigación, serán analizados los resultados y el impacto ante la opinión pública que tuvieron, tres (3) realizadas durante la Pandemia por COVID-19.

A continuación, se listan:

Tabla 2. Talleres de Comunicación Estratégica para la Seguridad y Defensa Nacional. Fuente: Elaboración propia (2022)

Título del Taller	Fecha	Cursantes	N _o cursantes	Institución	Objetivo
VI Taller de Comunicación Estratégica para la Seguridad y Defensa nacional: Gestión de crisis frente a la Pandemia	01 al 10 de septiembre del 2020	Civiles/ Militares	169	EGAAE INSUDE MIDE	Contribuir con la sensibilización de los periodistas civiles y militares para la gestión de crisis frente a la Pandemia, al tiempo de buscar fortalecer la imagen de las instituciones militares, frente a la opinión pública.
VII Taller de Comunicación Estratégica para la Seguridad y Defensa nacional: Integración informativa militar	30 de noviembre al 11 de diciembre 2020	Civiles/ Militares	40	EGAAE INSUDE MIDE	Fortalecer las capacidades del capital humano que labora en las instituciones y dependencias que componen Fuerzas Armadas dominicanas, desde las áreas de prensa, relaciones públicas y comunicaciones digitales, ya que bajo su responsabilidad, se encuentra la construcción de la imagen y la reputación pública de las instituciones militares.
VIII Taller de Comunicación Estratégica para la Seguridad y Defensa nacional: Fronteras seguras y desarrollo nacional	13 de mayo al 03 de junio 2020	Civiles/ Militares	40	EGAAE INSUDE MIDE	Capacitar a profesionales de la comunicación, para que adquieran conocimientos y competencias para la gestión de la comunicación estratégica, el manejo de información ante la opinión pública y el aprovechamiento de las tecnologías de información, en temas defensa y seguridad fronteriza.
					TOTAL GENERAL: 249 CURSANTES

En el Capítulo IV referido al análisis de datos, se desarrollará en profundidad los contenidos, módulos, hallazgos y las conclusiones más importantes de estas capacitaciones únicas en su estilo, impartidas durante la Pandemia por COVID-19.

3.4. Aproximación a la investigación: recogida y análisis de datos

Tomando en cuenta la de limitación temporal de este estudio (20de marzo del año2020 y 20 de marzo del año 2022) como ya se ha descrito en capítulos anteriores, la presente investigación se ha desarrollado en una secuencia de fases y niveles, como se describe a continuación:

Tabla 3. Fases de la investigación. Fuente: Elaboración propia (2022)

FASE	ACCIÓN	RESULTADO
I FASE (Años 2018-2022)	Diseño y preparación de la investigación	-Redacción del proyecto de investigación. -Arqueo bibliohemerográfico que incluye Leyes, Directivas, memorándums, organigramas, manuales de funcionamiento, procedimiento, revistas, publicaciones especializadas y tesis de grados. -Lecturas y redacción de los capítulos teóricos. -Revisión de publicaciones en medios de comunicación institucionales: redes sociales (@MDefensaRD) y prensa nacional (en base a artículos publicados en el periódico Listín Diario, uno de los periódicos más antiguos e influyentes en República Dominicana)
II FASE (Años 2019-2023)	Aplicación y recolección de datos	Análisis documental. Diseño y prueba de instrumentos. Realización de guías de observación/entrevistas/cuestionarios. Recuperación y registro de datos. Edición y publicación de artículos en Revistas científicas.
III FASE (Años 2021-2023)	Análisis de datos y resultados.	Interpretación y análisis de datos. Presentación de propuesta Teoría CMD

3.4.1. Proceso de recogida de los datos

Explicado con mayor detalle y de acuerdo a la secuencia lógica de cada objetivo de investigación planteado y sus respectivas interrogantes e hipótesis, fue necesario en primera instancia para poder describir los procesos de CE en la estructura de la Dirección de Asuntos Civiles del Estado Mayor Conjunto del Ministerio de Defensa (J5), realizar una revisión documental del organigrama, los manuales de organización, funcionamiento y de procedimiento, para describir el origen, la evolución y actual dinámica de esta dependencia militar. También para confirmar estos datos, fue necesario aplicar guías de observación, entrevistas y cuestionarios al primer grupo de la muestra seleccionada.

3.4.1.1 Guías de observación

En particular, para examinar el impacto de las estrategias de comunicación de J5, durante el periodo de estudio comprendido entre el 20 de marzo del año 2020 (cuando fue declarada la Pandemia) y marzo 2022 (cuando al menos un 70% de la población en República Dominicana, ya estaba vacunada y fueron liberadas las restricciones para evitar nuevos contagios y mitigar la enfermedad COVID-19), a través de una Guía de observación y estando el investigador involucrado laboralmente en esta dependencia, fue posible identificar las directrices generales del Plan de Comunicación Estratégica implementado por las Fuerzas Armadas, durante la crisis a partir de algunos documentos que así lo sustentan y testimonios que confirman su existencia.

Durante este tiempo, el alto mando militar, siguiendo las directrices del gobierno dominicano y las recomendaciones de las autoridades sanitarias, dispuso mediante directivas y memorándums a partir de marzo del año 2020, a los Oficiales del Estado Mayor General de las Fuerzas Armadas así como a los Directores Generales de las diferentes dependencias del Ministerio de Defensa, el desarrollo de planes especiales de información y de orientación a la ciudadanía, primero para mitigar la expansión de la enfermedad COVID-19 y luego para motivar las jornadas de vacunación.

Por el impacto que se presume desde el inicio de este estudio, que han tenido las estrategias y los planes de comunicación confeccionados en el corazón del Ministerio de Defensa y reflejadas sus tácticas, en los contenidos y campañas también digitales desde las fuerzas militares y cuerpos especializados de seguridad, otro de los objetivos de investigación se circunscribe a evaluar el impacto de las estrategias de comunicación implementadas por la Dirección J5 en la gestión de crisis, a través del análisis de las directrices impartidas para crearlo, los contenidos informativos elaborados y que también fueron difundidos en los medios digitales y redes sociales del MIDE.

También fueron revisados de manera complementaria, los contenidos publicados por el Listín Diario, uno de los periódicos más antiguos e influyentes de República Dominicana, para verificar la incidencia y referencia del trabajo de las Fuerzas Armadas, en este medio de comunicación de circulación nacional, fundado en el año 1889.

3.4.1.2 Observación de las redes sociales del MIDE

Otra forma de medir el alcance e impacto de estas estrategias en los medios de comunicación militares o ante la opinión pública, fue a través del análisis documental, comparación y monitoreo de las métricas que arrojan las estadísticas de las redes sociales de la cuenta Oficial del Ministerio de Defensa en Facebook e Instagram (@MDefensaRD), las cuales están vinculadas. Así que para obtener datos de mayor validez y credibilidad, fue necesario consultar reportes de estas aplicaciones digitales sincronizadas por ejemplo con la red Instagram (con 111 mil seguidores a la fecha de este estudio) y Facebook (con más de 36 mil seguidores) del MIDE, y para la fecha en que se realizó este estudio, se verificaron variables como el alcance, la frecuencia, el impacto y las reacciones a través de mensajes de los usuarios, en especial de aquellos identificados con las campañas informativas de Fuerzas Armadas.

Intencionalmente se escogieron estas redes sociales, porque en ellas, se colocaban los contenidos de las FF.AA., vinculados con las operaciones militares de apoyo a las

autoridades sanitarias durante la Pandemia; mientras que de manera complementaria, fueron revisadas las noticias publicadas en la web del Ministerio de Defensa www.mide.mil.do y revistas del Ejército y de las Fuerzas Armadas dominicanas. Vale la pena reseñar, que el registro de información relevante en un entorno virtual es complicado de medir y donde actualmente según Nishio (2021), hay cerca de 7,510,000 de cuentas creadas en la red social de Facebook y 4,229,000 usuarios en Instagram en República Dominicana.

Utilizando las palabras claves combinadas: “Fuerzas Armadas”, “COVID-19”, “Pandemia”, “Toques de Queda”, “Jornadas de Vacunación”, con estas estadísticas, fue posible identificar los mensajes de mayor alcance difundidos. De igual manera fueron observados, los mensajes o contenidos de mayor incidencia e interacción, con etiquetas como #FuerzasArmadas, #COVID19, #Pandemia, #VacúnateRD, acorde con la misión y las operaciones militares de apoyo de los militares en medio de la crisis. Esta interacción, arrojó una aproximación de la conducta que suelen expresar los usuarios más influyentes en las redes sociales, sobre todo cuando hay una emergencia, evidenciando una participación y observación activa del trabajo desempeñado por los militares.

En esta parte del estudio, las estadísticas propias de las redes sociales como Facebook e Instagram, además de la técnica de observación y análisis de contenido aplicados por la investigadora, para el logro de comprobación, permitió visualizar un reporte más específico de los mensajes en este orden: a) Los contenidos de mayor alcance a los seguidores de la cuenta seleccionada para el estudio @MDefensaRD, b) Los contenidos más influyentes y compartidos con usuarios colaboradores, los cuales se identifican con “Me Gusta”, “Compartidos” y “Clicks” y c) Los más contributivos a las interacciones (reacciones o comentarios).

3.4.1.3 Entrevistas, cuestionarios y encuestas

Ante la inexistencia de evidencias bibliográficas suficientes y estudios formales en República Dominicana que muestren con carácter científico, sobre cómo las instituciones militares definen y estructuran sus planes de comunicación en situaciones de crisis para difusión entre los públicos internos y externos, se han aplicado guías de observación e instrumentos de recolección de datos ya descritos, para recoger informaciones y testimonios de los responsables de las operaciones informativas y de las áreas de comunicación de las Fuerzas Armadas y con ello, documentar experiencias y poderlas presentar de una forma lógica y comprensible.

De manera que para medir cada una de las variables en este estudio, se emplearon como instrumentos las entrevistas y el cuestionario que según Hernández, Fernández y Baptista (2006) consiste en “un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p. 310), que fueron aplicados a civiles y militares, como actores de incidencia para los fines de esta investigación y por tratarse de quienes toman las decisiones neurálgicas, en el nivel estratégico y operativo desde las instituciones castrenses dominicanas.

En concreto, se aplicaron entrevistas personales, cuestionarios y encuestas al PRIMER GRUPO: Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, M. (2010). Metodología de la investigación (5a. Ed.). México, D. F.: McGraw-Hill

1) Autoridades militares y profesionales en gestión de crisis, responsables de definir las estrategias, operaciones y campañas informativas de las Fuerzas Armadas durante la Pandemia; para conocer la intención del mando militar, los planes y las ejecutorias de las instituciones castrenses, frente a la Pandemia.

En este grupo, son de gran utilidad los presentes y pasados responsables en la Dirección de Asuntos Civiles del Estado Mayor Conjunto del Ministerio de Defensa (J5), así como presentes y pasados directores de Relaciones Públicas de las tres fuerzas militares, para conocer no sólo como está estructurada esta dependencia militar, sino también para entender los planes de comunicación y contenidos elaborados durante el periodo de estudio, para cumplir con los objetivos estratégicos institucionales durante la Pandemia y medir el impacto y alcance de los medios de comunicación militares.

Los instrumentos de recolección de datos, también se aplicaron a los individuos del SEGUNDO GRUPO: 2) Periodistas y cursantes, militares y civiles, que participaron de Talleres de Comunicación Estratégica para la Defensa y Seguridad Nacional impartidos en las Fuerzas Armadas durante la Pandemia, para conocer la incidencia de estos, sobre todo en la creación de una cultura de defensa y la creación de alianzas estratégicas de FF.AA. con la sociedad a la cual sirve a través de la educación.

De modo que para los fines de esta investigación, fueron aplicados cuestionarios a cursantes del: a) VI Taller de Comunicación Estratégica frente a la Pandemia (realizado del 01 al 10 de septiembre del 2020), b) VII Taller de Comunicación Estratégica: Integración informativa militar (realizado del 30 de noviembre al 11 de Diciembre 2020), c) VIII Taller de Comunicación Estratégica: fronteras seguras y desarrollo nacional (realizado del 13 de mayo al 03 de junio 2020), quienes a su vez permiten comprobar si con este tipo de capacitaciones, se logran elevar los niveles de educación, comprensión, y cambios en las narrativas del trabajo que realizan desde el ejercicio de sus funciones.

3.4.1.4 Validación y confiabilidad de los instrumentos

Luego de diseñar los instrumentos metodológicos basados en encuestas personales como recolector de datos, fueron sometidos al juicio de tres expertos: en metodología, en educación y en operaciones militares de apoyo. Para tal efecto, se suministró por escrito el título de la investigación, sus objetivos, instrumentos diseñados (guías de observación, guías de entrevistas y cuestionarios) y los formularios que contienen las opciones para extraer las opiniones respectivas a cada objetivo de investigación como se aprecian en los anexos.

Finalmente, con la aplicación de estos instrumentos de recolección de datos en este estudio de campo, se analizaron e interpretaron resultados que permiten sustentar la Teoría de Comunicación Estratégica para la Defensa (CED), la cual cuenta con una conceptualización que justifica su utilidad y posibles aplicaciones, para permitir a las instituciones militares dominicanas y de la región, mostrarse al mundo, empleando estrategias para planificar operaciones informativas, integrando todas sus capacidades, medios de comunicación institucionales y tácticas, que apoyen el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Lo cual cómo se explica más adelante, sirve como soporte fundamental, para la creación formal de estructuras de Comunicación Estratégica (CE), a favor de la construcción y mantenimiento de la imagen, la reputación pública, así como de la percepción y el conocimiento del accionar de las instituciones responsables de la defensa y seguridad territorial.

Como se aprecia, el presente proyecto se enmarca en la línea de investigación científica de la Comunicación, haciendo énfasis en la aplicación de nuevas tecnologías y procedimientos que garanticen la oportuna aplicación de la Comunicación Estratégica en el ámbito militar, acorde a las políticas públicas vigentes de defensa y seguridad nacional, en especial cuando se trata de gestionar crisis.

Es así como conceptos como: comunicación estratégica, gestión de crisis, planes de comunicación, medios institucionales, objetivos militares, políticas públicas y cultura de defensa, se encuentran incluidos en el presente estudio. En cuanto al área geográfica, al tratarse de una investigación de campo, y en la cual deben tomarse los datos directamente de la realidad, fue necesario establecer una población de estudio dividida en dos grupos diferenciados, por lo tanto y en el interés de que cada uno estuviera adecuadamente representado en la investigación, se seleccionaron muestras probabilísticas estratificadas, a partir de dividir la población en estratos y de cada uno de ellos, se escogió una muestra.

3.4.1.5 Listado completo de datos recogidos en la investigación

A continuación, se presenta a través de la siguiente tabla y en función de cada uno de los objetivos planteados en la investigación, un mapa detallado con los instrumentos utilizados, el tipo de dato recogido, en el periodo de tiempo analizado, el lugar, los actores involucrados y los hallazgos obtenidos. A saber:

Tabla 4. Listado completo de datos recogidos en la investigación. Fuente: Elaboración propia (2022)

Objetivo de investigación: Describir los procesos de Comunicación Estratégica (CE) en la Dirección de Asuntos Civiles del Estado Mayor Conjunto del Ministerio de Defensa (J5).						
Instrumentos	Tipo de dato	Periodo	Fecha	Lugar	Persona	Hallazgo
Guías de Observación Análisis de contenido	Nota de campo	Mar2020 Sep2020	Sep 2020	MIDE	Ministro: RP/CD Director J5: DV	Origen y evolución J5: Organigrama y manuales de organización del J5.
Guías de Observación Análisis de contenido	Nota de campo	Mar2020 Sep2020	Mar 2021	MIDE	Ministro: CM Director J5: ES	Manuales de funcionamiento y procedimiento subdirecciones y departamentos en J5
Guías de Observación Análisis de contenido	Nota de campo	Mar2021 Sep2021	Sep 2021	MIDE	Ministro: CM Director J5: ES/FC	Responsabilidades en J5
Guías de Observación Análisis de contenido	Nota de campo	Sep 2021 Mar2022	Mar 2022	MIDE	Ministro: CM Director J5: ES/FC	Responsabilidades en J5
Cuestionario Entrevista	Gráfico	Mar2020 Mar2022	Mar2020 Mar2022	MIDE	PRIMER GRUPO SEGUNDO GRUPO	CE en la Dirección del J5
Objetivo de investigación: Evaluar el impacto de las estrategias de comunicación de la Dirección de Asuntos Civiles del Estado Mayor Conjunto del MIDE (J5), en la gestión de crisis.						
Instrumento	Tipo de dato	Periodo	Fecha	Lugar	Persona	Hallazgo
Guías de Observación	Nota de campo	Mar2020 Mar2022	Mar 2022	MIDE ERD ARD FARD	Ministro: RP/CD Directores J5: DV, ES, FC, JM	Impacto estrategias de comunicación en la gestión de crisis Escenario 1 – Prevención y mitigación: Campaña #QuédateenCasa
Guías de Observación	Nota de campo	Feb2021 Mar2022	Mar 2022	MIDE ERD ARD FARD	Ministro: CD Directores J5: DV, ES, FC, JM	Impacto estrategias de comunicación en la gestión de crisis Escenario 2 – Acción y vacunación. Campaña #VacúnateRD
Guías de Observación	Nota de campo	Ene 2022 Mar2022	Mar 2022	MIDE	Ministro: CD Director J5: JM	Impacto estrategias de comunicación en la gestión de crisis Escenario 3 – Resiliencia estratégica

Análisis de contenido	Acciones de CE del J5	Mar2020 Sep2020	Sep 2020	MIDE	Ministro: RP/CD Director J5: DV	Coordinación acciones de comunicación estratégica. Gestión de RRPP del J5
	Manual de organización y funciones J5 / Manual gestión de crisis RRSS	Mar2020 Sep2020	Sep2020	MIDE	Ministro: CM Director J5: ES	Gestión de Prensa del J5 Gestión comunicación digital del J5 Gestión de crisis y comunicación institucional FFAA
	Plan de Comunicación Estratégica FFAA (COPREMFA)	Mar2021 Mar2022	Mar 2022	MIDE	Ministro: CM Director J5: ES/FC	Definición de estrategias, operaciones y tácticas informativas para cada escenario (prevención, mitigación, resiliencia)
Cuestionario Entrevista	Gráficos	Mar2020 Mar2022	Mar2020 Mar2022	MIDE	PRIMER GRUPO SEGUNDO GRUPO	Percepción sobre el Impacto de las estrategias Dirección J5 en la gestión de crisis
Objetivo de investigación: Comparar el alcance de los medios de comunicación de Fuerzas Armadas dominicanas, con relación al cumplimiento de sus objetivos estratégicos institucionales y los intereses nacionales en materia de seguridad y defensa.						
Instrumento	Tipo de dato	Periodo	Fecha	Lugar	Persona	Hallazgo
Guías de Observación Análisis de contenido	Métricas en redes sociales @MDefensaRD	Mar2020 Mar2022	Mar 2022	MIDE	Ministro: RP/CD Directores J5: DV, ES, FC, JM	Contenidos con etiquetas #FuerzasArmadas, #COVID19, #Pandemia, #QuédateEnCasa, #VacúnateRD
Guías de Observación Análisis de contenido	Publicaciones en Listín Diario	Feb2020 Mar2022	Mar 2022	Portal LISTÍN DIARIO	www.listindiario.com	Publicaciones con palabras claves: Militares+COVID-19 Militares+Pandemia Toques de queda Militares+Vacunación
Guías de Observación Análisis de contenido	Informe de COPREMFA ene2020-nov2021 Informe de COPREMFA enero 2021-nov 2021 Informe de COPREMFA enero 2022-junio 2022	01 al 20 Jun 2022	Jun 2022	MIDE	Ministro: RP/CD Directores J5: DV, ES, FC, JM	Logros obtenidos con elaboración, difusión y promoción la imagen y reputación institucional del Ministerio de Defensa y sus dependencias.
Cuestionario Entrevista	Gráficos	Mar2020 Mar2022	Mar2022	MIDE INSUDE EGAAE	SEGUNDO GRUPO	Percepción sobre el alcance de los medios de comunicación FFAA

Objetivo de investigación: Medir la incidencia de los programas de formación en Comunicación Estratégica para la seguridad y defensa nacional de las Fuerzas Armadas dominicanas, en la creación de una cultura de defensa						
Instrumento	Tipo de dato	Periodo	Fecha	Lugar	Persona	Hallazgo
Guías de Observación Análisis de contenido	Conclusiones del VI Taller de Comunicación Estratégica para la S y D: Gestión de crisis frente a la Pandemia	01 al 20 de Sep 2020	Sep 2022	EGAAE INSUDE MIDE	Ministro: CD Directores J5: DV, ES	Incidencia del programa de formación según propósito, perfil del egresado, módulos y temas impartidos.
Guías de Observación Análisis de contenido	Conclusiones del VII Taller de Comunicación Estratégica: Integración informativa militar.	30 Nov al 14 de Dic 2020	Dic 2020	EGAAE INSUDE MIDE	Ministro: CD Directores J5: ES	Incidencia del programa de formación según propósito, perfil del egresado, módulos y temas impartidos.
Guías de Observación Análisis de contenido	Conclusiones del VIII Taller de Comunicación Estratégica: fronteras segura y desarrollo nacional	13 May al 03 Jun 2021	Jun 2021	EGAAE INSUDE MIDE	Ministro: CD Directores J5: DV, ES	Incidencia del programa de formación según propósito, perfil del egresado, módulos y temas impartidos.
Cuestionario Entrevista	Gráficos	Mar2020 Mar2022	Mar2022	MIDE INSUDE EGAAE	PRIMER GRUPO	Conocimiento y percepción sobre los programas de formación en CE
Cuestionario Entrevista	Gráficos	Mar2020 Mar2022	Mar2022	MIDE INSUDE EGAAE	SEGUNDO GRUPO	Conocimiento y percepción sobre los aportes más importantes de programas de formación en CE
Objetivo de investigación: Proponer una Teoría de la Comunicación Estratégica para la Defensa (CED) en Fuerzas Armadas dominicanas y sus posibles aplicaciones.						
Instrumento	Tipo de dato	Periodo	Fecha	Lugar	Persona	Hallazgo
Cuestionario Entrevista	Gráficos	Mar2020 Mar2022	Mar2022	MIDE INSUDE EGAAE	PRIMER GRUPO SEGUNDO GRUPO	Percepción sobre la necesidad de crear la Teoría de la CED.

3.5 Variables de análisis

De acuerdo al método de investigación utilizado en este estudio, que tiene por objetivo general demostrar la incidencia de la Comunicación Estratégica en el alcance de los objetivos militares de las Fuerzas Armadas frente a la Pandemia, se ha aplicado un razonamiento de tipo deductivo, el cual va de lo general a lo particular.

Por tanto, combina inicialmente una serie de argumentos teóricos y la descripción del accionar de la Dirección de Asuntos Civiles (J5) del Ministerio de Defensa, como dependencia militar responsable de los procesos de Comunicación Estratégica en especial cuando se una emergencia se trata.

Partiendo de varias hipótesis de trabajo como se mostró anteriormente y que han sido validadas con el análisis de las técnicas instrumentos de recogida de datos, se ha buscado evaluar a su vez, el impacto que han tenido una serie de iniciativas fundamentadas en organigramas, manuales, estamentos formales, directivas operacionales, el alcance de los medios de comunicación institucionales, así como los programas de formación de las Fuerzas Armadas, en el objetivo de salvar vidas y proteger a la población civil en medio de la emergencia sanitaria por COVID-19.

De manera que en este recorrido, que parte de una premisa general para ir a lo particular, es decir de lo abstracto a lo concreto, esta investigación de manera secuencial, va reuniendo una serie de planteamientos basados en leyes, manuales, planes estratégicos institucionales, que van expresando y derivando un razonamiento deductivo, apegado a la objetividad y percepción de los hechos, tomando en cuenta estimaciones numéricas en la medida que se ha van obteniendo resultados con comprobación estadística y que al final, conducen a la necesidad de postular una Teoría de la Comunicación Estratégica para la Defensa (CED), con posibles aplicaciones prácticas en un novedoso campo de estudio.

3.5.1 Definición de variables/dimensiones e indicadores de análisis

Para cumplir con cada uno de los objetivos específicos de la investigación, ha sido necesario establecer variables dependientes e independientes para cada uno, a partir de las cuales es posible identificar sus respectivas dimensiones e indicadores con los cuales se han obtenido e interpretador datos, que arrojaron resultados, conclusiones y recomendaciones. De modo que, para alcanzar el objetivo general y los específicos de investigación, a continuación, se detalla que:

1. Para describir los procesos de Comunicación Estratégica (CE) en la Dirección de Asuntos Civiles del Estado Mayor Conjunto del Ministerio de Defensa (J5), fue necesario en primera instancia, comprender su origen y evolución desde su estructura orgánica, con el análisis primero de su organigrama, sus manuales de organización, funcionamiento y procedimiento, sustentados en las leyes que rigen el accionar de los miembros de las Fuerzas Armadas y los planes estratégicos institucionales basados en áreas misionales, entre las cuales se encuentra la protección de la población civil en medio de emergencias.

En este caso, fue fundamental como punto de partida, comprobar que efectivamente es en la Dirección del J5, donde se gestiona la comunicación institucional con un sentido estratégico, como herramienta que favorece y consolida la cultura organizacional y donde sus actores, van respondiendo a los cambios y al entorno, fortaleciendo la identidad y el posicionamiento de la imagen institucional.

2. Para evaluar el impacto de las estrategias de comunicación de la Dirección de Asuntos Civiles del Estado Mayor Conjunto del MIDE (J5) en la gestión de crisis, se necesitó para la dimensión del “impacto”, medir entre los actores involucrados sus niveles de percepción con relación a los objetivos de las campañas e iniciativas de las Fuerzas Armadas dominicanas de prevenir, mitigar la enfermedad COVID-19, contribuir con la resiliencia estratégica de la población y generar un cambio social que condujera a la autoprotección ciudadana, en medio de la emergencia.

En tanto la dimensión de las “estrategias de comunicación”, se analizó a través de la revisión del Plan Estratégico Institucional (PEI) de las Fuerzas Armadas, el Plan de CE específico frente a la Pandemia, el diseño de operaciones y tácticas informativas, así como la evaluación de sus resultados. Mientras que para la dimensión “gestión de crisis”, fue necesario revisar los Decretos del gobierno, directivas y memorándums del Ministerio de Defensa, instruyendo el apoyo que Fuerzas Armadas debía brindar a las autoridades sanitarias en medio de la crisis desde el primer momento. Con lo cual, fue importante comprobar que el impacto de las estrategias de comunicación a su vez, favoreció la integración de las capacidades informativas, facilitó la conducción de las operaciones militares y se benefició la imagen y reputación de las instituciones militares.

3. Mientras que al momento de comparar el alcance de los medios de comunicación de Fuerzas Armadas dominicanas, con relación al cumplimiento de sus objetivos estratégicos institucionales y los intereses nacionales en materia de seguridad y defensa, se identificó que para la dimensión “Alcance”, fue importante indagar entre las propias autoridades de las Fuerzas Armadas, incluyendo al Director del J5 y a los asesores en gestión de crisis, si la información pública militar definitivamente incide en el alcance de los objetivos militares, mientras impacta en la consciencia de los colectivos, que por cierto en este caso, se corresponde con el rol que ejercen los medios institucionales, en su interés de cumplir misiones ya establecidas en el Plan Estratégico Institucional.

Para la dimensión “Medios de FFAA”, los indicadores como las métricas aplicadas a las redes sociales del Ministerio de Defensa y las publicaciones del periódico Listín Diario, muestran la incidencia de los contenidos elaborados por Fuerzas Armadas durante la crisis sanitaria y

su penetración en la opinión pública. Con esto se demuestra, el alcance de objetivos estratégicos institucionales de los militares, en medio de una gestión que trasciende los ámbitos operativos, administrativos y escala al espectro social, acorde a los datos recogidos también desde los actores e informes institucionales de la Comisión Permanente de Reforma y Modernización de las FFAA (COPREMFA), y en correspondencia con la dimensión de los intereses nacionales, en materia de seguridad y defensa.

4. En cuanto al objetivo de investigación, de medir la incidencia de los programas de formación en comunicación estratégica de Fuerzas Armadas dominicanas, en la creación de una cultura de defensa, para la dimensión de la “incidencia” se han escogido como indicadores los niveles de comprensión, educación, compromiso y alianzas estratégicas logradas con actores civiles y militares, en esencia periodistas y profesionales de la comunicación, que a su vez tienen la responsabilidad de un cambio en las narrativas a favor de una cultura de defensa y la defensa de la identidad nacional. Tomando en cuenta lo que plantea García (2019), en el sentido de que “La educación provoca un cambio en la narrativa de los comunicadores, en especial si los periodistas tienen la oportunidad de presenciar realidades sobre el trabajo de FF.AA. en la defensa de la soberanía nacional”.

5. Finalmente, en la propuesta de crear la Teoría de Comunicación Estratégica para la Defensa (CED) en Fuerzas Armadas dominicanas se plantea objetivos, componentes, alcance y aplicaciones prácticas, en la búsqueda de crear una teoría hermenéutica, relacional, que funcione más allá de la verticalidad del sistema militar, que sea producto de una interacción positiva multidireccional, una verdadera oportunidad para el encuentro y un espacio amplio de relaciones.

3.5.2 Cuadro de operacionalización de las variables

Luego de lo anterior, a continuación, se demuestra con mayor detalle, cada uno de los objetivos específicos de la investigación, las variables definidas a partir de cada uno de ellos, con citas de planteamientos de distintos autores que refuerzan su definición y dan sentido a su vez, a la importancia de cada dimensión, indicadores e instrumentos de recolección de datos.

Tabla 5. Cuadro de operacionalización de las variables. Fuente: Elaboración propia (2022)

Objetivo General: Analizar la incidencia de la Comunicación Estratégica en el alcance de los objetivos militares de las Fuerzas Armadas, frente a la Pandemia (Marzo 2020- Marzo 2022), acorde con las Políticas Públicas de Defensa y Seguridad de República Dominicana					
Objetivos Específicos	Variable	Definición de variable	Dimensión	Indicadores	Instrumentos
1. Describir los procesos de Comunicación Estratégica (CE) en la Dirección de Asuntos Civiles del Estado Mayor Conjunto del Ministerio de Defensa (J5).	Estructura orgánica de la Dirección J5.	Pérez (2017) plantea desde la Nueva Teoría de la Estrategia (NTE) que la Comunicación es una estrategia; viene a ser una herramienta que favorecerá y consolidará la cultura organizacional, donde los actores deben ser los entes que responden a los cambios y al entorno; quienes deben convertirse en los socios proactivos para el fortalecimiento de esta cultura organizacional, es decir fortalecer la identidad y que conlleva el posicionamiento de la imagen”.	Estructura Orgánica J5	Organigrama	GUIÁ DE OBSERVACIÓN ANÁLISIS DE CONTENIDO. ENTREVISTA
				Manual de organización y funcionamiento.	GUIÁ DE OBSERVACIÓN ANÁLISIS DE CONTENIDO. ENTREVISTA
				Manual de procedimiento.	GUIÁ DE OBSERVACIÓN ANÁLISIS DE CONTENIDO. ENTREVISTA
2. Evaluar el impacto de las estrategias de comunicación de la Dirección de Asuntos Civiles del Estado Mayor Conjunto del MIDE (J5), en la gestión de crisis.	Impacto de las estrategias de comunicación en la gestión de crisis.	Mazón, D. (2017) señala que el impacto de las estrategias de comunicación favorece la integración de las capacidades informativas, facilita la conducción de las operaciones militares y beneficia la imagen y reputación institucional.	Impacto	Percepción Prevención Resiliencia Cambio social	ENTREVISTA/CUESTIONARIO
				Estrategias de comunicación	Plan Estratégico Institucional
			Plan de CE de las FF.AA. frente a la Pandemia		GUIÁ DE OBSERVACIÓN ANÁLISIS DE CONTENIDO. ENTREVISTA/CUESTIONARIO
			Operaciones y tácticas informativas		GUIÁ DE OBSERVACIÓN ANÁLISIS DE CONTENIDO. ENTREVISTA/CUESTIONARIO
			Gestión de crisis	Evaluación de resultados.	GUIÁ DE OBSERVACIÓN ANÁLISIS DE CONTENIDO. ENTREVISTA/CUESTIONARIO
Directivas Memorándums Plan de crisis	GUIÁ DE OBSERVACIÓN ANÁLISIS DE CONTENIDO. ENTREVISTA/CUESTIONARIO				

3. Comparar el alcance de los medios de comunicación de Fuerzas Armadas dominicanas, con relación al cumplimiento de sus objetivos estratégicos institucionales y los intereses nacionales en materia de seguridad y defensa.	Alcance de los medios FF.AA.	Antolín (2017) señala que desde el modelo STRACOM “La información pública militar es responsable de promover los objetivos militares a las audiencias, con el fin de mejorar la conciencia”.	Medios FF.AA	Autoridades FF.AA. Director J5 Asesores en gestión de crisis Métricas RRSS Monitoreo Publicaciones Listín Diario	GUIÁ DE OBSERVACIÓN ANÁLISIS DE CONTENIDO ENTREVISTA/CUESTIONARIO.
	Cumplimiento Objetivos estratégicos institucionales (PEI)	El PEI de las FF.AA (2021-2024) señala que la Cuarta Área Misional de las FF.AA., “Es la protección de la población civil en medio de emergencias”. Arribas, Pérez y Echenique (2007) “afirman que “La Comunicación permite que las instituciones alcancen sus objetivos y planteen sus estrategias, para lograr una gestión en los ámbitos operativos, administrativos o sociales”.	Cumplimiento Objetivos (PEI)	Evaluación COPREMFA	GUIÁ DE OBSERVACIÓN ANÁLISIS DE CONTENIDO. ENTREVISTA/CUESTIONARIO.
	Intereses nacionales en seguridad y defensa.	Herrera (2007) “El interés nacional esencial, sería garantizar la supervivencia, seguridad del propio Estado y la defensa de su población”.	Intereses Seguridad Defensa	Protección en Emergencias Directores de Operaciones, C5i, COPREMFA	ENTREVISTA/CUESTIONARIO
4. Medir la incidencia de los programas de formación en comunicación estratégica de Fuerzas Armadas dominicanas, en la creación de una cultura de defensa.	Incidencia programas de formación a comunicadores.	García (2019) afirma que “La educación provoca un cambio en la narrativa de los comunicadores, en especial si los periodistas tienen la oportunidad de presenciar realidades sobre el trabajo de FF.AA. en la defensa de la soberanía nacional”.	Incidencia programas de formación	Niveles de comprensión, educación, alianzas y compromiso	GUIÁ DE OBSERVACIÓN ENTREVISTA/CUESTIONARIO
	Cultura de Defensa.		Cultura de Defensa	Cambio en narrativas Identidad	GUIÁ DE OBSERVACIÓN ENTREVISTA/CUESTIONARIO.
5. Proponer la creación de la Teoría de Comunicación Estratégica para la Defensa (CED) en Fuerzas Armadas dominicanas.	Creación de la Teoría de CED.	Pérez (2001) “La nueva teoría estratégica debe ser menos geométrica y más hermenéutica, menos racional y más relacional”. Quiterio (2020) “La comunicación estratégica no solo funciona en términos jerárquicos en las instituciones militares, siguiendo la verticalidad de la disciplina, por el contrario, en sí misma es una interacción positiva multidireccional, oportunidad para el encuentro y un espacio amplio de relaciones”.	Propuesta	Objetivos Componentes Alcances Aplicaciones prácticas	ENTREVISTA/CUESTIONARIO.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS DATOS

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE DATOS.

A continuación, se presenta un análisis de resultados, a partir de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos. Para una mejor comprensión, se irán presentando de manera secuencial, de acuerdo al orden de los objetivos específicos que se persiguen en la presente investigación y sus variables.

4.1 Estructura y descripción de la Dirección de Asuntos Civiles del Estado Mayor Conjunto del Ministerio de Defensa (J5) y los procesos de Comunicación Estratégica (CE)

Este objetivo, representa un verdadero reto ya que por el momento primero no existe en la comunidad científica, un acuerdo sobre el significado del concepto de la CE, tampoco una identificación precisa de este proceso en la estructura organizacional militar dominicana, sin embargo se reconoce su carácter fundamental en la planificación estratégica, operativa y de las tácticas informativas, de las instituciones castrenses, en especial durante las situaciones de crisis como la ocasionada por la Pandemia.

Ciertamente, como lo plantea Maíllo (2017), “la dirección de la comunicación en las organizaciones, es clave en la determinación de la estrategia de la institución”. También Pérez (2017), quien plantea desde la Nueva Teoría de la Estrategia (NTE) que la Comunicación es una “estrategia”, orienta y reafirma en las respuestas de los actores consultados y los documentos revisados, que se trata de una herramienta que favorece y consolida la cultura organizacional, donde los participantes deben ser los entes que responden a los cambios y al entorno; quienes deben convertirse en los socios proactivos para el fortalecimiento de esta cultura organizacional, es decir fortalecer la identidad y que conlleva el posicionamiento de la imagen institucional.

En el caso de las Direcciones de Asuntos Civiles del Estado Mayor Conjunto del Ministerio de Defensa (J5) y de Relaciones Públicas de las fuerzas militares, se evidencia en los procesos de “Comunicación Estratégica”, mecanismos que benefician las interrelaciones y la dinámica entre los actores, de una forma participativa y activa. Siendo sus Comandantes, en este caso, los Directores del J5 y de Relaciones Públicas de cada fuerza militar, quienes gerencian los procesos informativos acorde a las intenciones del alto mando militar.

4.1.1. El Ministerio de Defensa y sus dependencias de comunicaciones

Para conocer los procesos de Comunicación Estratégica y comprender cómo funcionan las dependencias militares involucradas directa e indirectamente, fue necesario acudir a varias oficinas claves del Ministerio de Defensa (MIDE) que, en medio de una crisis, se vinculan directamente con la Dirección del J5. La gran mayoría, están ubicadas en el recinto militar “General de División Ramón Matías Mella”, lugar donde funciona la sede principal del Ministerio de Defensa (MIDE) ubicada en el Distrito Nacional.

En este recinto se encuentran no solo las oficinas de: 1) La Dirección de Asuntos Civiles del Estado Mayor Conjunto del Ministerio de Defensa (J5); sino también de: 2) La Dirección de Planes, Operaciones y Entrenamiento Militar (J3); 3) La Dirección de Comando, Control, Comunicaciones, Computadoras, Ciberseguridad e Inteligencia (C5i); 4) la Dirección o rectoría del Instituto Superior para la Defensa “General Juan Pablo Duarte y Díez” (INSUDE) y 5) La oficina donde funciona la Comisión Permanente para la Reforma y Modernización de las Fuerzas Armadas (COPREMFA).

De manera adicional, también se acudió a las oficinas de la Dirección de Relaciones Públicas del Ejército de República Dominicana, en la sede del Campamento militar 16 de Agosto, del municipio Pedro Brand; a las de la Armada de República Dominicana, ubicadas en la Base naval 27 de Febrero del sector Villa Duarte, Santo Domingo Este, y de la Fuerza Aérea, en la Base Aérea de San Isidro, en Santo Domingo Este.

Por estar la investigadora vinculada laboralmente con las Fuerzas Armadas, el acceso a estos lugares se facilitó sin inconvenientes. Sin embargo, fue necesario realizar las solicitudes de permiso correspondientes, para poder aplicar los instrumentos de recolección de datos, y tener acceso a los documentos muchas veces de carácter confidencial.

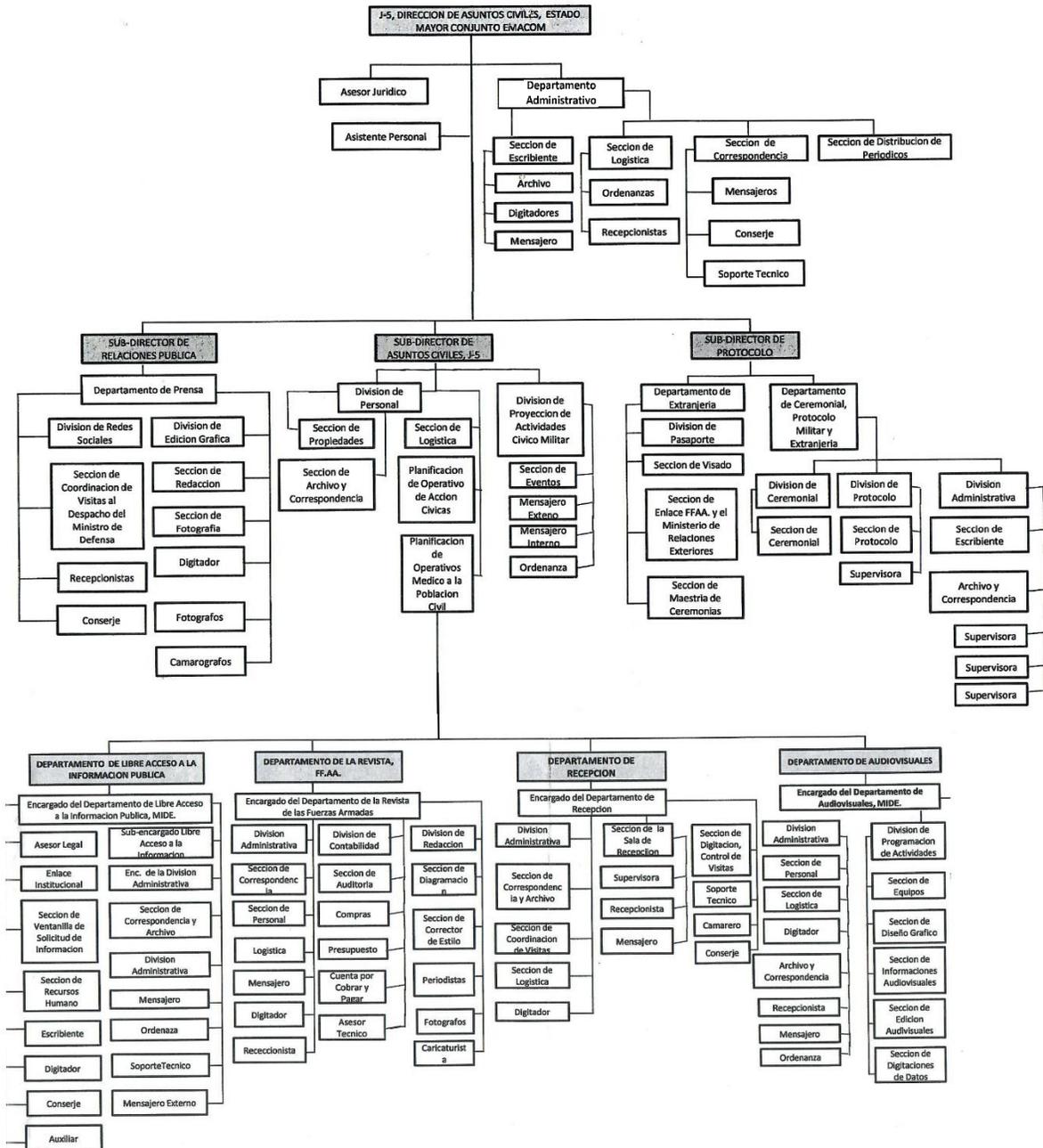
4.1.2 Hallazgos sobre el origen y evolución de la Dirección J5

Como se aprecia en las bases teóricas de esta investigación, existe una bibliografía bastante dispersa sobre la génesis de las dependencias militares desde las cuales se gestan las campañas institucionales de información y que limitan –más no impide-, determinar con exactitud, los periodos de la historia en los cuales, las Fuerzas Armadas como brazo estratégico y operativo del gobierno dominicano, empezaron a comunicar su quehacer.

Ahora bien, lo que sí es posible apreciar hoy en día, es que, como dependencia administrativa, ha sido objeto de reestructuraciones orgánicas como parte del proceso de modernización y reforma de las instituciones militares dominicanas, liderado por la Comisión de Reforma y Modernización de las Fuerzas Armadas (COPREMFA).

Se trata de una entidad, que según las directrices del Ministerio de Administración Pública (MAP), va readecuando su estructura y dependencias, acorde a los planes estratégicos institucionales de las Fuerzas Armadas, los requerimientos y presupuesto asignado para el funcionamiento de su estructura orgánica.

Figura 10. Organigrama Dirección de Asuntos Civiles del Estado Mayor Conjunto del Ministerio de Defensa (J5).
Fuente: MIDE (2022)



Como se aprecia, la organización de la Dirección J-5 es bastante amplia y el número de personas que laboran en esta dependencia, supera las cien (100) de acuerdo a lo que establece el Manual de funciones del J5.

No obstante, esto es lo que refleja el papel, en la práctica por el contrario, al igual que en estructuras similares de las fuerzas militares: Ejército, Armada y Fuerza Aérea, existen dependencias donde sus encargados asumen la realización de funciones múltiples y existen otros, que en sus rutinas diarias, asumen labores gerenciales que orgánicamente no están establecidas, pero que son vitales en los procesos de comunicaciones estratégicas y relaciones públicas militares, como es el caso de las informaciones en medios digitales o las asesorías para la gestión de crisis que son transversales, para las subdirecciones de Asuntos Civiles y Relaciones Públicas, donde los departamentos y el personal que labora en la Revista de las FF.AA, Audiovisuales, Prensa, la Oficina de Libre Acceso a la Información Pública, se vuelven importantes en la gestión de crisis y la imagen pública de las instituciones castrenses.

4.1.3 Aspectos relevantes de la observación realizada en la Dirección J5.

Los datos que se muestran a continuación en este apartado, provienen de las observaciones, notas de campo de campo y entrevistas realizadas, a partir de una serie de reuniones mantenidas con las diferentes autoridades militares y civiles, vinculadas con los procesos de Comunicación Estratégica de la Dirección de Asuntos Civiles (J5), durante la realización de la investigación. Cabe destacar que, durante el periodo de estudio, hubo dos ministros de defensa y un total de cuatro Directores de J5, lo cual arroja una riqueza de datos en distintos momentos y gestiones militares durante la crisis sanitaria.

Ministro: RP/CD

Director: DV

Institución: Ministerio de Defensa de República Dominicana

Periodo: Marzo 2020-Septiembre 2020

Nota de campo realizada el 01 Septiembre 2020

Hallazgo: Organigrama y manuales de organización del J5.

Según Veloz (2020), cada autoridad militar, determina la intención del mando para establecer la política editorial y los productos informativos, según el momento y el interés o prioridad nacional establecida por el liderazgo político; de igual manera, se da importancia a la “dinámica de comunicación interna y externa a seguir, para la construcción, tratamiento y promoción de la imagen de las Fuerzas Armadas ante la opinión pública”. (p.1)

Según se aprecia, cada cierto tiempo sobre todo desde inicios de la Pandemia en marzo 2020, para el buen desempeño de los deberes y funciones del J5, su titular informó y se comprobó realiza reuniones periódicas con sus homólogos en las fuerzas militares, cuerpos especializados y demás dependencias militares que cuenten con una estructura de Relaciones Públicas, para revisar los planes de comunicación de una manera conjunta y coordinada, acorde a las intenciones primero del alto mando militar y segundo, según los objetivos de información pública que se planteen durante la gestión. De igual forma, en estas reuniones, participan asesores en gestión de crisis quienes mantienen comunicación constante con el Ministro de Defensa.

Al revisarse el organigrama de la Dirección J5, se aprecia es bastante complejo y extenso, donde existen dos (2) subdirecciones neurálgicas a partir de las cuales nacen los contenidos y el corazón de las campañas informativas de las FF.AA. que salen a la luz pública.

Estas son la Subdirección de Asuntos Civiles y la Subdirección de Relaciones Públicas. De la primera, se desprenden los Departamentos de: 1) Audiovisuales (en la práctica ejecuta las comunicaciones digitales), 2) Revista de las Fuerzas Armadas y la 3) Oficina de Libre Acceso a la Información, pero que recientemente en el año 2022, la cual fue elevada a la categoría de Subdirección. Mientras que, de la segunda, según en el organigrama, se desprende el Departamento de Prensa, que dirige a su vez la División de Redes Sociales (según el organigrama formal), algo que en la práctica, realmente lo ejerce el Departamento de Audiovisuales.

Imagen 7. El entonces director Asuntos Civiles del MIDE (J5) en medio de coordinaciones e indagatorias por parte de la investigadora. Fuente: Elaboración propia (2020)



Ministro: CM

Director: ES

Institución: Ministerio de Defensa de República Dominicana

Periodo: Septiembre 2020-Marzo 2021

Nota de campo realizada el 01 Marzo 2021

Hallazgo: Manuales de funcionamiento y procedimientos departamentales en J5.

En ocasión de la entrega de los informes de desempeño del área de comunicaciones y por solicitud de las autoridades de la Comisión Permanente para la Modernización y Reforma de las Fuerzas Armadas (COPREMFA), la investigadora verifica que las responsabilidades del director J5 están contempladas en el mismo Manual de organización, funcionamiento y procedimiento del J5, previa revisión y validación del Ministerio de Administración Pública (MAP), entidad del Estado que vela por el cumplimiento a través de la COPREMFA y la presentación de los Planes Operativos Anuales (POA), así como de los Planes Estratégicos Institucionales (PEI) de las diferentes dependencias militares, que deben ejecutar cada cuatro años en el caso del PEI, en sintonía también con las áreas misionales decididas en este caso, por el Estado Mayor de las Fuerzas Armadas en igual periodo de tiempo.

Entre otros deberes y responsabilidades del J5 están según este Manual, asesorar y asistir al Ministro de Defensa de las Fuerzas Armadas, al Alto Mando, al Estado Mayor Conjunto y Especial, en todo lo concerniente al apoyo, coordinación directa, para reducir las “tensiones” que afectan a la población civil y sus recursos, causados por desastres, emergencias, conflictos u operaciones militares, con la finalidad de fomentar la estabilidad, tranquilidad y el desarrollo nacional. Pero además es supervisor del funcionamiento y procedimientos de las subdirecciones y departamentos bajo su mando.

De manera constante, debe proveer las informaciones de lugar, en cuanto las obras de infraestructuras civiles disponibles en las áreas de operaciones; asistir en la operación de los refugios, que sean habilitados en casos de conflicto, contingencias, emergencias y/o catástrofe; servir de enlace entre las fuerzas militares y grupos civiles, dentro de las áreas de crisis, contingencias, emergencias y/o catástrofe; además, asistir en la preparación del área de operaciones, antes de iniciar cualquier tipo de conflicto, contingencias, emergencias y/o catástrofe, y en la restauración de las autoridades civiles al finalizar las operaciones militares. Llama la atención algunos numerales específicos, los cuales son muchos, pero que acorde a los objetivos de la presente investigación, en este mismo Manual de Funciones del J5 se citan:

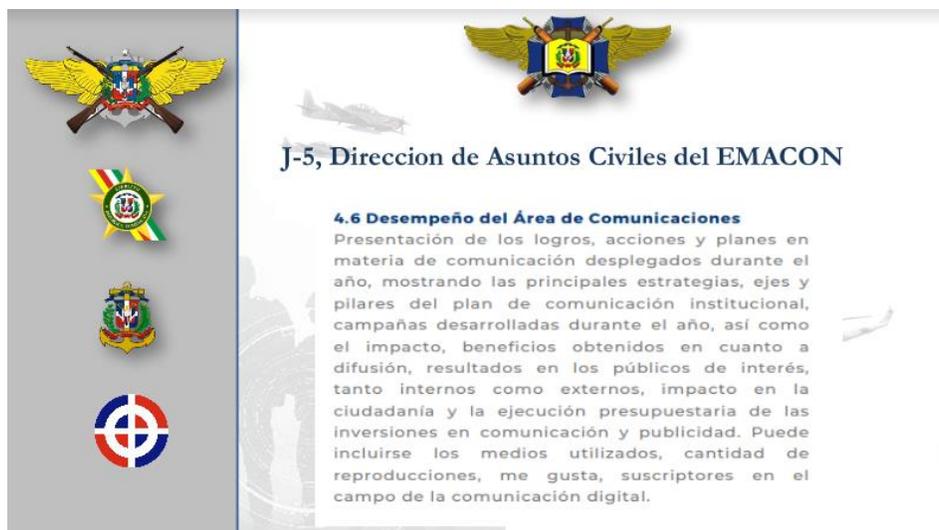
- Coordinar la adquisición de recursos, previa aprobación del Ministro de Defensa de las Fuerzas Armadas, con organismos Gubernamentales, de Socorro y

Organizaciones no Gubernamentales (ONG), para brindar ayuda a la población civil, en caso de Desastres u Operaciones Militares.

- Trabajar en coordinación con los demás miembros del Estado Mayor Conjunto del Ministerio de las Fuerzas Armadas, y poner a su disposición todas las Informaciones y Recursos que sirvan de base, para la realización de las Operaciones Militares y/o actividades de las Fuerzas Armadas en el cumplimiento de nuestras misiones.
- Velar por la proyección positiva de todas las acciones y actividades que realicen las Fuerzas Armadas en sentido general.
- Elaborar las notas de prensa que sean necesarias, para transmitir las informaciones que sean de interés de las Fuerzas Armadas, de manera clara, precisa y concisa.
- Convocar y coordinar las ruedas de prensa que sean necesarias u ordenadas por el Ministerio de Defensa.
- Mantener un intercambio de informaciones con los diferentes relacionistas públicos de las instituciones y dependencias de las Fuerzas Armadas, para presentar una posición unificada ante los medios de comunicación y mantener informado al Ministro de Defensa y al Alto Mando Militar de las acciones y actividades divulgadas por las mismas.
- Velar y ser responsable, de que las informaciones divulgadas se hagan de conformidad a la clasificación de seguridad que reciban, con el propósito de no comprometer la seguridad de las operaciones y sus participantes.
- Distribuir a los medios de comunicación los discursos, biografías, estudios y demás documentos que sean necesarios, para promover las actividades de las Fuerzas Armadas.
- Elaborar mensualmente un informe de las actividades destacando las principales actividades desarrolladas por instituciones y dependencias de las Fuerzas Armadas, con el propósito de publicarlas, difundirlas y promoverlas por la Revista, la Emisora de radio y en la página Web del Ministerio de Defensa de las Fuerzas Armadas. (pp. 12-18)

Como se aprecia, en este punto, no se menciona la existencia o funciones de las dependencias responsables de gestionar las redes sociales, las cuales, en los últimos años, se han convertido en medios de información y comunicación necesarias y vitales en las relaciones cívico-militares de las FF.AA. No obstante, por requerimiento de la misma COPREMFA, cada seis (6) meses es solicitado al J5, un informe semestral de desempeño en el área de comunicaciones, que pueda mostrar los planes y estrategias también digitales, como se aprecia en la siguiente figura:

Imagen 8. Requerimientos de la COPREMFA para la elaboración del informe semestral de desempeño en el área de comunicaciones a la Dirección J5. Fuente: COPREMFA, MIDE (2021)



Como parte de las rutinas de los responsables departamentales, el director J5 instruye para cumplir con los requerimientos de la COPREMFA, la revisión constante de los organigramas, manuales de funcionamiento, procedimientos, así como la revisión de los deberes y responsabilidades de los departamentos de prensa, de comunicación digital (aun orgánicamente denominado Audiovisuales) y la Revista, a fin de evaluar la programación de contenidos y manuales para la gestión de crisis y con ello, sugerir en equipo, actualizaciones y posibles mejoras.

Se observa que forma parte de estas rutinas, la elaboración de un programa de contenidos y publicaciones institucionales, que direccionan los esfuerzos editoriales e informativos del Ministerio de Defensa a través del J-5, las fuerzas militares y demás dependencias de FF.AA., acorde con las áreas misionales que rigen para cada período de gestión.

Ministro: CM

Director: FC-JM

Institución: Ministerio de Defensa de República Dominicana

Periodo: Septiembre 2021-Marzo 2022.

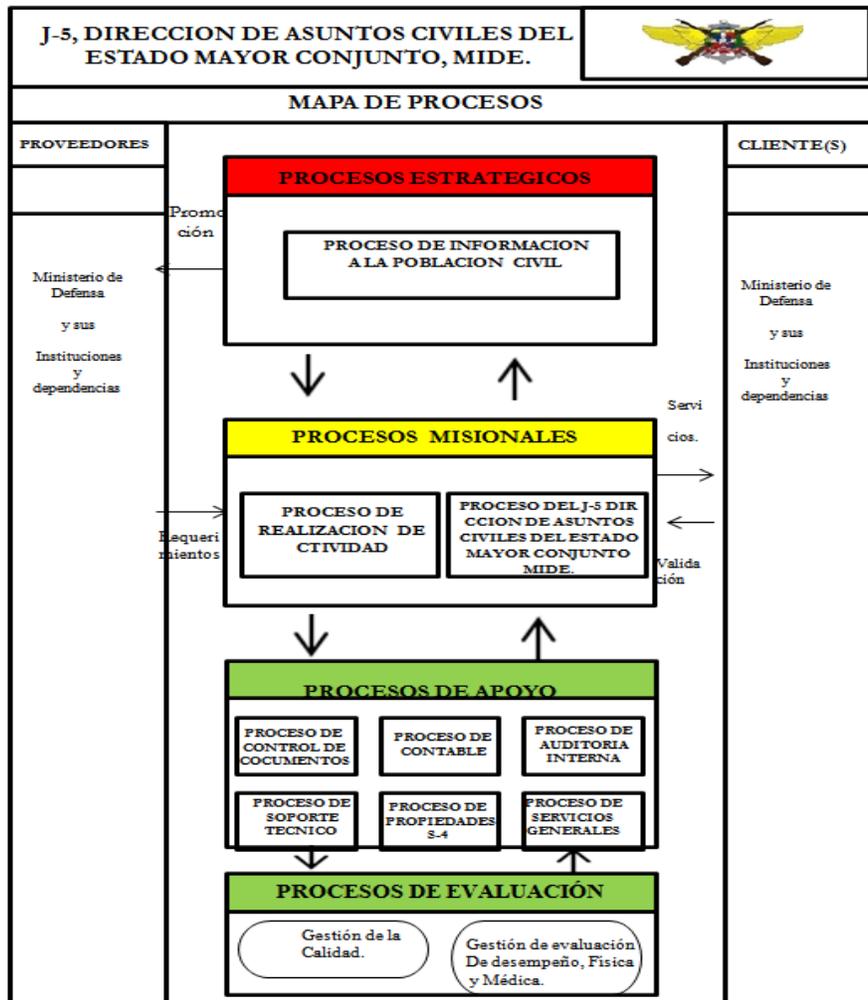
Nota de campo realizada en Marzo 2022

Hallazgo: Procesos estratégicos en la Dirección J5 y sus dependencias.

Como parte del funcionamiento de las rutinas en la Dirección J5, los procesos estratégicos están presentes y están contemplados y parcialmente se logran comprender, al revisar el Manual de Procedimiento de esta dependencia, como se verá en la siguiente figura el cual

tiene por objetivo incrementar de una manera integrada, el nivel de desempeño de sus labores diarias, arrojando productos y servicios con una mayor eficacia y colaborando de esta manera, con la consecución de los objetivos estratégicos del Ministerio de las Fuerzas Armadas dominicanas. El Manual contiene un diagrama de flujo, que explica a modo general los procesos misionales, de apoyo y de evaluación, acorde a una dirección estratégica, pautada por el alto mando militar.

Tabla 6. Mapa de procesos estratégicos Dirección J5. Fuente: Manual de procedimiento J5 (2021)



Hasta esta parte, se describe lo relativo al origen y evolución organizacional de la Dirección del J5, en cuanto al organigrama, funciones y responsabilidades propias del J5, así como del flujo de los procesos estratégicos. A continuación, se detallan en esta misma dependencia, detalles referidos al funcionamiento, deberes y responsabilidades de otras subdirecciones y departamentos vinculados con el área de las comunicaciones, que trabajan directamente los procesos de Comunicación Estratégica.

4.1.3.1 Gestión de las relaciones públicas de la Dirección J5.

La responsabilidad de las Relaciones Públicas de la Dirección de Asuntos Civiles del Estado Mayor Conjunto, MIDE (J5), recae sobre la Subdirección de Relaciones Públicas, la cual tiene por misión de acuerdo a lo establecido en el Manual de funciones de esta dependencia:

Identificar y analizar tendencias de las organizaciones y sus públicos; 2) Diagnosticar situaciones y predecir comportamientos, característica importante de las RRPP., 3) Asesorar a niveles directivos en la administración de los procesos relacionales y comunicacionales; 4) Evaluar el balance social y responsabilidad pública de las organizaciones. (p.23)

Mientras que entre sus funciones directivas, se encuentran el ayudar a establecer y mantener líneas de comunicación mutuas, entendimiento, aceptación y cooperación entre las Fuerzas Armadas dominicanas y sus públicos; implica la gestión de problemas o temas, ayuda a los directivos a mantenerse informados y sensibles hacia la opinión pública; define y enfatiza en la responsabilidad de los directivos de las dependencias del MIDE servir al interés público; ayuda a los directivos a mantenerse al frente de los cambios y utilizarlos de forma efectiva contemplándolos como un sistema de aviso para anticiparse a las tendencias y utiliza la investigación, la preparación y la comunicación ética como sus herramientas principales.

En específico detalla otras funciones, como velar por: Toda actividad de relaciones públicas pensada desde la Comunicación Estratégica, que pueda estar basada en la Investigación, Planificación, Comunicación y Evaluación (IPCE) y dentro de sus finalidades, se encuentran la gestión de la identidad corporativa, mediante el desempeño de funciones como: la gestión de las comunicaciones internas; la gestión de las comunicaciones externas; funciones humanísticas tendentes a crear la confianza del público a favor del crecimiento institucional y hacer un análisis y comprensión de la opinión pública.

Como se verá a continuación, en la siguiente tabla donde se representa en específico, un Manual de procedimiento para las acciones de comunicación estratégica, coordinadas y sostenidas, cuya responsabilidad corresponde al Director del J5, pero para lo cual, misiona a la Subdirección de Relaciones Públicas, en la supervisión de las tareas de los departamentos que están bajo su cargo y se encargue de velar por los procesos y los productos que, en el seno de ella, se generen.

Vale la pena destacar, que debajo de esta Subdirección de Relaciones Públicas, sólo se encuentra el Departamento de Prensa y bajo este, la División de Redes Sociales y algunos fotógrafos; mientras que los Departamentos de Audiovisuales, de la Revista de las FF.AA. y de la Oficina de Libre Acceso a la Información Pública (Hoy día elevada a subdirección), están sujetos a la Subdirección de Asuntos Civiles, y cada uno de estos, tienen colaboradores, diseñadores gráficos y camarógrafos.

Esta aclaratoria se realiza, en virtud de que a juicio de la autora de esta investigación, los tiempos y las necesidades de información institucional castrense han cambiado, y se hace necesaria una reestructuración orgánica, a fin de que las Comunicaciones Estratégicas, en especial aquellas que se planifican y que utilizan los formatos digitales acorde a las nuevas tendencias y la gestión de crisis, consigan su asidero en una estructura formal que les contemple, como se verá en las recomendaciones de este estudio.

Tabla 7. Manual de procedimiento para las acciones de comunicación estratégica, coordinadas y sostenidas. Fuente: MIDE (2021)

CÓDIGO		PROCEDIMIENTO				 Dirección de Asuntos Civiles del Estado Mayor Conjunto, J-5. MIDE.
J-5.02		Acciones de <u>comunicación estratégica</u> , coordinadas y sostenidas.				
Preparado por: Subdirector de Relaciones Públicas, J-5		Aprobado por: Director de Relaciones Públicas, J-5		Fecha de Emisión:		
1.0 Propósito o Misión: El propósito del presente procedimiento es la elaboración y registro de las actividades del J-5, Dirección de Asuntos Civiles del Estado Mayor Conjunto, MIDE, con una mayor eficiencia, mediante la claridad de los pasos de las actividades descritas.						
2.0 Alcance: Empieza: Mediante comunicación del Sr. Ministro o el Director del J-5, Dirección de Asuntos Civiles del Estado Mayor Conjunto, MIDE., quien ordena la elaboración de una actividad. Incluye: Estudio, evaluaciones, reuniones, socialización, etc. Termina: Elaboración de propuesta ante el Sr. Ministro para su aprobación, reproducción y socialización.						
3.0 Dueño o Responsable: J-5, Dirección de Asuntos Civiles del Estado Mayor Conjunto, MIDE.						
4.0 Documentos de Referencias: Manual de Cargos.						
5.0 Políticas del Procedimiento: El Subdirector de Relaciones Públicas, J-5. es responsable de cumplir con la aplicación del presente procedimiento, por lo tanto debe de aplicar las actividades descritas en el presente procedimiento para la elaboración de las actividades sometidas a esta Subdirección.						
7.0 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES:						
RESPONSABLE:		DESCRIPCIÓN:				
Director		1.- Comunicación aprobada por J-5, Director de Asuntos Civiles del Estado Mayor Conjunto, MIDE.				
Subdirector de Relaciones Públicas, J-5.		2.- Compilar los insumos bibliográficos de leyes, normas y reglamentos para consulta.				
		3.- Planificar y realizar las reuniones con el personal y unidades necesarias.				
		4.- Controlar el levantamiento preliminar y detallado para la formulación de la propuesta.				
		5.- Formular, actualizar y corregir las propuestas de los encargados de Departamentos.				
		6.- Revisar y evaluar las propuestas formuladas con el personal de la Dirección de Asuntos Civiles del Estado Mayor Conjunto, J-5, MIDE.				
		7.- Editar comunicación de remisión de las actividades				
		8.- Llevar un registro físico y digital de las actividades elaboradas.				
		8.0 ANEXOS:				
8.1 Glosario de términos anexo al Manual de Procedimientos.						
8.2 Se determinarán los anexos a las propuestas de proyectos.						
9.0 REGISTROS:						
Código	Nombre	Almacenado	Archivado	Tiempo	Disposición	
J-1.02	Propuesta Elaborada	Sección de Escribiente	Archivista, J-5			
10.0 HISTORIAL DE CAMBIOS E INSPECCIONES:						
Revisiones	Fecha	Dpto.	Descripción	Revisado por	Refrendado por	
Ver 0.01	10/11/20	Proyectos	Creación	Subdirector, J-5		
11.0 TIEMPO DE RESPUESTA:						
El tiempo de respuesta estará estipulado por el cronograma de trabajo.						

4.1.3.2 Gestión de prensa de la Dirección J5

De acuerdo al Manual de organización y funciones del J5 (2021), el Departamento de Prensa de esta dependencia, es responsable de dirigir y elaborar notas de prensa, comunicados, convocatorias y anuncios, a través de la ejecución y mantenimiento de una buena relación con los medios de comunicación, para fortalecer la imagen institucional; también dar seguimiento a todos los medios de comunicación y monitorear la prensa a diario. Entre sus principales actividades y/o tareas se encuentran:

1. Mantener informado al Director, así como a los Sub Directores del J5 sobre todo lo que sale en los medios de comunicación, que involucre al MIDE.
2. Coordinar las actividades y eventos y dar seguimiento a los periodistas para garantizar la adecuada cobertura de la fuente militar.
3. Planificar, coordinar, supervisar las publicaciones de los órganos informativos internos, dar seguimiento a las Redes Sociales y a la página institucional.
4. Enviar las notas de prensa y fotos de las actividades que se realizan en el (MIDE), de manera oportuna a los medios de comunicación, para garantizar que la actividad o evento tenga una buena cobertura en todos los medios.

Bajo su mando, se encuentra el personal que trabaja en las siguientes dependencias: la División de Edición Gráfica, la División de Redes Sociales; la Sección de Coordinación de visitas al despacho del Ministro de Defensa; la Sección de Redacción; la Sección de Fotografía y de otros puestos como recepcionistas, digitador, fotógrafos, camarógrafos y conserje. Realmente, esto, es lo que está planteado en papel, no obstante, en la práctica, se agregan otros aportes en el nivel estratégico mediante la técnica de la observación. El Departamento de prensa, para la fecha de redacción de esta tesis, se encarga de:

1. Planificar y programar en estrecha coordinación con el encargado del Departamento de Audiovisuales (con amplios conocimientos en comunicaciones digitales), los contenidos de las publicaciones a difundir en medios institucionales (web y redes sociales), acorde con la intención del mando y los planes estratégicos institucionales del MIDE.
2. Propiciar encuentros regulares con los encargados de prensa de las instituciones de Fuerzas Armadas dominicanas, para elaborar estrategias de comunicación y promoción de las actividades de las dependencias militares.
3. Mantener una excelente y fluida relación con los medios de comunicación y sus representantes, para conservarlos como aliados estratégicos del MIDE.
4. Motivar la realización regular de programas de capacitación y entrenamiento del personal que labora en esta dependencia.

Mientras que en el nivel operativo se encarga de:

1. Coordinar de manera estratégica, la realización, publicación y monitoreo, de las informaciones relacionadas con el Ministerio de Defensa, pero también de las dependencias de las FF.AA.
2. Ejecutar las convocatorias de prensa, cuando las situaciones o eventos institucionales así lo ameriten, para así garantizar la adecuada cobertura informativa.
3. Elaborar y difundir las notas de prensa oficiales, así como proporcionar las fotos o videos de las actividades del MIDE, de manera oportuna a los medios de comunicación, para garantizar que estas sean publicadas.
4. Realizar informes regulares de prensa y publicaciones del MIDE a las autoridades, para que estas se mantengan informadas y puedan tomar decisiones cuando así lo consideren.

Lo dirige un encargado y bajo su mando, se encuentra un equipo de licenciados en comunicación social, periodistas y redactores. Entre sus rutinas se pueden mencionar, el informe diario de los principales medios de circulación nacional, la elaboración de síntesis informativas digitales, con resúmenes de las publicaciones de las Fuerzas Armadas y dependencias del Ministerio de Defensa, como es el caso de los cuerpos especializados de seguridad; así como la facilitación al Departamento de Audiovisuales y la División de Redes sociales, de los contenidos que acompañen las publicaciones en medios digitales.

En cuanto a la cobertura, elaboración y difusión de informaciones institucionales, no sólo se limitan a las contempladas en la agenda del Ministro de Defensa, sino que adicionalmente, se realizan contenidos y trabajos especiales, relacionados con el fortalecimiento de la defensa y la seguridad territorial, el apoyo a la autoridad civil, la contribución al desarrollo nacional, la protección a la población civil y la cooperación internacional, de acuerdo a las áreas misionales aprobadas para el Plan Estratégico institucional (PEI), siendo el más reciente, el relativo al del periodo 2021-2024.

4.1.3.3 Gestión de comunicación digital de la Dirección J5.

Como ya se ha visto en el marco teórico, la Comunicación Digital del J5 descansa en los procesos de elaboración, difusión y monitoreo de los contenidos elaborados desde las plataformas digitales de información, tales como la web y las redes sociales oficiales del Ministerio de Defensa @MDefensaRD. Las cuales fueron creadas y posteriormente certificadas para operar, por parte del gobierno dominicano, con lo cual quedó validada su creación formal, gestión y operaciones, acorde a las exigencias de los organismos estatales.

Durante la gestión militar (2017-2020), fueron elaborados por primera vez con un carácter formal para las redes sociales de las Fuerzas Armadas, manuales para: la configuración, gestión y planificación de medios sociales, el establecimiento de roles y responsabilidades de la División de redes sociales, los calendarios de publicaciones o contenidos, plan de operaciones y un plan de gestión de crisis ya descrito anteriormente.

Ahora bien, a continuación, se describe en específico cómo desde las plataformas digitales, se opera la gestión de crisis cuando de una emergencia en los entornos virtuales se trata.

4.1.3.4 Manual de gestión de crisis para medios digitales de las FFAA

En la Dirección J5, aunque a la fecha sólo se cuenta con “Plan de gestión de crisis” para medios digitales, entregado en el año 2017 y renovado cada año desde COPREMFA ante la Oficina Gubernamental de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (OGTIC), en la práctica, con el apoyo de equipos asesores en el tema, este trabajo rutinariamente varía se adapta a las situaciones del momento, quedando esquematizado así:

- **Objetivo General:**

Establece las políticas, planes de contingencia, procedimientos, líneas de acción y principios a seguir, en cada escenario identificado para facilitar el manejo de la eventualidad de riesgo y crear una respuesta institucional por parte del Ministerio de Defensa (MIDE), que enfrente con efectividad situaciones emergencias.

- **Objetivos específicos:**

1. Identificar, controlar y monitorear posibles crisis y sus tipos.
2. Conformar un comité de gestión de la comunicación en situaciones de crisis.
3. Crear guías de procedimientos y de acción a seguir para afrontar distintos escenarios.
4. Manejar y proteger la imagen y reputación del MIDE.
5. Preparar y planificar tanto a los altos funcionarios civiles/militares del MIDE, así como a los empleados de menor rango ante una situación adversa.

- **Alcances:**

Consciente las autoridades militares del MIDE, del impacto ante la opinión pública que tienen los contenidos que generan huellas digitales en los entornos virtuales, esto conduce a las instituciones militares a mantener un monitoreo constante de todas las actividades que se realizan y que involucran la imagen y el accionar de los militares. En situaciones de

crisis y luego del avance de un monitoreo o evaluación de los escenarios de adversidad, se identifica si existe la necesidad de activar alguna de las fases del plan de crisis desde la División de Redes Sociales (o Socialmedia), minimizando los efectos de los ruidos, para evitar que estos se conviertan en una crisis.

- **Dimensionamiento de la crisis:**

Para el análisis de crisis en las que se pueda ver envueltas las instituciones de Fuerzas Armadas dominicanas, deben analizarse los contenidos que hacen vulnerable su buen nombre y es a partir de estas debilidades identificadas, que se pueden generar contenidos que sirvan de contingencia. Esto ayudará a determinar si una situación debe ser considerada crisis o no y debe abarcar los siguientes conceptos:

- **Origen:**

Para detectar cuál área, situación o persona específica, sobre la cual se ha generado la situación en detrimento de la institución. Determinar si el ruido proviene de la dirección, administración o manejo de redes, servicio al ciudadano. Además, identificar qué pudo haber causado el descontento, de qué manera se manejó la situación que causó el descontento.

- **Ruido en medios digitales:**

En este apartado deberán evaluarse cuáles comentarios o acciones emitidos por el ciudadano, son considerados ruidos o daños en contra de la imagen institucional.

- **Análisis de crisis:**

Una vez dimensionado el problema ante la opinión pública, se determinan las decisiones de lugar, bajo criterios como: 1) Curvas de menciones en las redes sociales, para apreciar los picos súbitos en el volumen diario de menciones realizadas por los usuarios; 2) Análisis de contenido, para determinar si una situación en particular, tiene potencial suficiente de efecto viral y negativo con relación a la imagen del organismo. Por lo que las crisis se pueden clasificar en:

- *Crisis evitables:* Situaciones que se pudieron contener mediante la actuación de la institución.
- *Crisis no evitables:* Contextos generados por factores naturales o accidentales.
- *Crisis sorpresa:* Se presentan de forma inesperadas y pueden resultar de un monitoreo poco activo de las gestiones de la institución.
- *Crisis por falta de comunicación:* Provocadas por una escasa distribución de la información o por un sistema demasiado cerrado.

- *Escala de acontecimiento*: Se identifica como toda crisis que se genera a partir de otras crisis en menor escala mal gestionadas.
- *Enfoque a corto plazo*: Se define como toda gestión que se limita a dar respuestas inmediatas y reactivas y que no manejan de forma correcta la crisis.
- *Medición de Ruido*: Se realiza calculando las menciones diarias para determinar si el índice de crecimiento del ruido sobre un hecho o información que se considere dañina para la imagen, es igual o superior al 25% de las menciones por día.

- **Análisis de daños a la imagen:**

Se obtiene con la sumatoria de las menciones positivas o neutras entre la totalidad de las menciones del organismo, este cálculo se realiza de manera mensual. Luego, se analizan intervalos planificados, sobre los resultados de estas mediciones, para determinar los daños reales que ha causado la crisis a la imagen de la institución.

- **Opciones de acción:**

Las opciones de acción se definirán en estrategias y tácticas informativas, dependiendo de la naturaleza de la situación. La estrategia, será la forma pautada para resolver la crisis y puede ser tanto preventiva como reactiva y ayudará a plantear, definir y buscar vías concretas para la solución de cualquier circunstancia. Por otro lado, las tácticas son las formas en que se implementarán las estrategias y se llegará al objetivo. Cada estrategia deberá tener medidas tácticas, en las cuales se debe definir públicos objetivos y acciones que deberán tomar las instituciones militares involucradas.

4.1.5 Reflexiones finales

Describir los procesos de Comunicación Estratégica (CE) en la estructura de la Dirección de Asuntos Civiles del Estado Mayor Conjunto del Ministerio de Defensa (J5), ha sido un camino largo y complejo. Ciertamente como afirma Cifuentes (2020), se tratan de procesos que permiten plasmar los objetivos de las instituciones militares, mejorar la percepción e imagen que tienen los receptores de las mismas, mostrarles lo que son y lo que hacen las instituciones militares, “con lo cual pueden ganarse la confianza del oyente (receptor), ya que muestran una imagen fiel y pueden dirigirse hacia el deseo o interés del colectivo o público deseado”. (p.1)

La intermitencia en los cambios de mando de esta dependencia militar, así como a la complejidad para obtener documentos donde se puedan verificar las informaciones sobre la estructura organizacional de esta dependencia, cómo funcionan y proceden sus responsables a las intenciones del mando superior, sólo es posible entenderlo apoyado de

la observación directa de los actores involucrados, debido a que se trata de un proceso dinámico, variable, complejo y que no siempre se registra por equipo.

En la verticalidad del sistema militar, las Directivas y Memorándums facilitan la ejecución de los planes, donde se integran las capacidades informativas de las Fuerzas Armadas para la consecución de objetivos comunicacionales y en especial durante la gestión de crisis, como es el caso de aquellos donde se ordena a las dependencias realizar trabajos conjuntos.

Tal como plantea la Nueva Teoría Estratégica (NTE), la Comunicación Estratégica en este caso, presente en la Dirección del J5 de acuerdo a su actual y pasados incumbentes, facilita y consolida el cumplimiento de las misiones militares y donde sus miembros, acorde a los cambios de las circunstancias de los entornos donde actúan, aprenden con resiliencia a adaptarse a los cambios y exigencias de las máximas autoridades de gobierno y sus instituciones, fortaleciendo su identidad y el liderazgo que le posiciona, entre las instituciones públicas mejor valoradas.

El 100% de los actores consultados en el primer grupo estudiado, aseguran que la CE “Sí” (30) está presente en la estructura orgánica, funcionamiento y procedimientos no sólo de la Dirección de Asuntos Civiles del Estado Mayor Conjunto del Ministerio de Defensa (J5), sino también en la organización de todas las instituciones militares en sentido general. No obstante, se observaron algunos testimonios y posiciones encontradas al respecto, ya que hay Oficiales que han sido directores J5 que afirman, que la “CE no se aplica concretamente en la funcionalidad de la estructura organizacional de esta dependencia”.

4.2 Análisis de la Comunicación Estratégica (CE) en el alcance de los objetivos militares de las Fuerzas Armadas Dominicanas frente a la Pandemia

A continuación en el siguiente apartado, se muestran los datos recogidos a partir de observaciones, análisis de contenido de documentos de importancia que registran una serie estrategias, planes y tácticas informativas implementadas durante la crisis, así como el análisis de entrevistas aplicadas con cuestionarios, dirigidas a civiles y militares objeto de estudio, para evaluar el impacto de la CE en el alcance de los objetivos militares de las FFAA frente a la Pandemia, objetivo general de la presente investigación.

4.2.1 Análisis del plan de comunicación estratégica de las Fuerzas Armadas frente a la pandemia causada por COVID-19 (marzo 2020-marzo 2022)

El Plan de Comunicación Estratégica de las Fuerzas Armadas dominicanas frente a la Pandemia, de acuerdo a la doctrina militar dominicana, emula el modelo de los Estados Unidos, cuya más reciente versión fue publicada en el año 2009 por el Instituto de Cooperación para la Seguridad Hemisférica del Departamento de Defensa de los EE.UU., el cual refiere un apartado a las Operaciones militares de Apoyo Civil, parte integral de la seguridad de la Patria y que tienen como objetivo, proteger a los ciudadanos y la infraestructura contra las amenazas convencionales y no convencionales, así como mitigar los efectos de los desastres provocados por el hombre o la naturaleza. En ese sentido señala que:

Las fuerzas del Ejército conducen operaciones de apoyo civil brindando sus recursos, pericia y capacidades en apoyo a una agencia directriz, como el Departamento de Defensa, para lidiar con las consecuencias de los accidentes provocados por el hombre o la naturaleza más allá de las capacidades de las autoridades civiles locales o regionales. (p. 352)

Frente a la Pandemia, en República Dominicana se pensó en la organización de una operación militar informativa de apoyo, en medio de un proceso complejo pero al mismo participativo, que parte no sólo de una Doctrina, un marco legal vigente y una planificación estratégica institucional, sino también de las propias tareas que corresponden e involucran, además de la Dirección de Asuntos Civiles del Estado Mayor Conjunto del Ministerio de Defensa (J5), también a todas las dependencias de comunicaciones y relaciones públicas de las fuerzas militares y dependencias del MIDE, al tratarse de una actividad que de acuerdo a lo que plantea Arribas, Pérez y Herrera (2017), “implica la influencia bidireccional, el intercambio, la persuasión, la difusión e intervención de organizacional, lo cual nos lleva a entenderla como estratégica”.

Si se aprecia, desde lo que plantea la Nueva Teoría de la Estrategia (NTE), explicada ya en las bases teóricas de esta investigación, la comunicación permite crear estrategias que vayan relacionadas con el contexto y sin olvidar al ser humano y su interacción con los demás, es decir el actor/organización en relación con sus públicos, lo que llevará a la toma de decisiones que es esencial para el logro de sus objetivos. A su vez, las decisiones estratégicas comprometen las condiciones de la comunicación de las instituciones militares y las modalidades de su inserción en su entorno interno y externo, según Arribas, Pérez y Herrera (2017).

4.2.1.1 Análisis situacional

Durante el periodo de estudio (marzo 2020-marzo 2022), la complejidad de elaborar, difundir y monitorear los alcances del plan de comunicación estratégica de las FF.AA., frente a la Pandemia, requirió de la integración de las instituciones militares para poder cumplir con el objetivo de proteger a la población en medio de la emergencia sanitaria, utilizando las herramientas que ofrece la comunicación creativa.

Las coordinaciones interagenciales y multidisciplinarias, formaron parte de las ejecutorias planificadas y alineadas con las actuales políticas de defensa y seguridad, siguiendo las directrices de lo que establece la Constitución de República Dominicana, la Ley de Estrategia Nacional de Desarrollo, La Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas, los Planes Estratégicos Institucionales (PEI) y las áreas misionales transversales a todas las instituciones castrenses. Como afirma Paulino (2020), “en los últimos años, se ha logrado que todo lo que el Ministerio de Defensa comunica, se perciba como un accionar en orden institucional, respeto a los Derechos Humanos y en apego a la Constitución y las leyes”.

Para describir este Plan, se comentan a continuación una serie de momentos, que fueron registrados y que sirvieron para la elaboración de contenidos desde los medios institucionales castrenses y que se intentarán esquematizar al final, a través de unos cuadros para su mejor comprensión; tomando en cuenta, el valor de la imagen y reputación pública, al momento de transmitir informaciones en las etapas de prevención, mitigación y resiliencia, post-emergencia, tal y como indica el ciclo de la gestión del riesgo. Antes, se recuerda el contexto de los primeros días y las primeras operaciones militares de apoyo brindadas a las autoridades sanitarias.

4.2.1.2. Definición de estrategias, operaciones y tácticas informativas

En líneas generales, desde las Fuerzas Armadas dominicanas, a través de la Dirección de Asuntos Civiles del Estado Mayor Conjunto del Ministerio de Defensa (J5), se definió la ejecución de operaciones informativas bajo los siguientes lineamientos generales:

- **ESCENARIO 1: Apoyo FF.AA. para prevenir y mitigar la expansión del COVID-19. FECHA: (marzo 2020-marzo 2022)**

Objetivo: Comunicar estratégicamente el accionar de las Fuerzas Armadas a sus diferentes públicos y a través de sus medios de comunicación institucional militares, para apoyar a las autoridades sanitarias de República Dominicana, en la prevención y mitigación de la expansión de la COVID-19.

Mensajes:

1. Priorizar la importancia de salvar vidas con etiqueta mundial #QUÉDATEENCASA
2. Detectar a tiempo la enfermedad COVID-19 y evitar nuevos contagios.
3. Promover conciencia ciudadana de prevención y protección de la población.

Tabla 8. Plan de Comunicación de las FF.AA. frente a la Pandemia. Escenario 1. Fuente: Elaboración propia (2022)

OBJETIVO	ACCIONES MILITARES	MENSAJES CLAVES
Salvar vidas con la prevención y mitigación del COVID-19, a través del uso de la fuerza militar.	Cierre de fronteras territoriales. Dispositivos seguridad y Toques de Queda. Reducción movilidad terrestre y tránsito vehicular. Motivación uso de mascarillas e indumentarias. Atención domiciliaria y traslado de pacientes. Jornadas de detección de COVID-19.	Batalla frente al enemigo invisible. Quédate en Casa, tú que puedes. Aprendiendo de la COVIDIANIDAD.
Dar continuidad en fechas festivas (Diciembre 2020-2021) y Semana Santa (2020) con Toques de queda y medidas restrictivas.	Continuar medidas para la prevención y detección de COVID-19. Reforzar militarización y seguridad en las calles, mayor exigencia en la revisión de salvoconductos en medio de los Toques de Queda. Operativos en los barrios y fechas festivas.	Todos unidos contra la COVID-19. Respeto a las autoridades.
Crear una conciencia ciudadana sobre la importancia de quedarse en casa para minimizar nuevos contagios, a través de operaciones cívico-militares.	Promoción del distanciamiento social. Realización de conciertos móviles acompañados de jornadas de desinfección.	Cantos por la Esperanza. Una Primavera para el mundo.
Fomentar una alianza estratégica con los medios de comunicación y periodistas.	Ejecución de Talleres de Comunicación Estratégica para la Defensa y Seguridad Nacional frente a la Pandemia, dirigidos a periodistas organizados desde la Escuela de Graduados de Estudios Estratégicos (EGAEE) del Instituto Superior para la Defensa General Juan Pablo Duarte y Díez (INSUDE) del Ministerio de Defensa.	Fomento de una cultura de paz, con el cuidado de la salud y protección civil, no de represión. Combate a desinformaciones o Fakes News. Apoyo informativo al accionar de FF.AA.

- **ESCENARIO 2: Apoyo FF.AA. para promover Jornada Nacional de Vacunación e inmunización rebaño. FECHA: (febrero 2021 – marzo 2022)**

Objetivo: Comunicar estratégicamente el accionar de las Fuerzas Armadas a sus diferentes públicos y a través de sus medios de comunicación institucional militares, para el apoyo de medidas restrictivas, iniciar la Jornada Nacional de Vacunación y ejecutar la inmunización masiva (o de rebaño) de la población.

Mensajes:

1. Reforzar participación militar en acciones de prevención y mitigación ante nuevas olas de COVID-19 y sus variantes.

2. Promover una cultura de defensa, protección a la población y resiliencia estratégica aún en medio de la emergencia y las medidas de control social.
3. Priorizar la importancia de vacunarse, para mitigar contagios y salvar vidas.

Tabla 9. Plan de Comunicación de las FF.AA. frente a la Pandemia. Escenario 2. Fuente: Elaboración propia (2022)

OBJETIVO	ACCIONES MILITARES	MENSAJES CLAVES
Crear conciencia ciudadana sobre la importancia de realizarse pruebas rápidas, vacunarse y presentar tarjetas de vacunación en espacios públicos.	Creación de campañas de sensibilización para prevenir nuevos contagios. Solicitud de tarjetas de vacunación en recintos militares y espacios públicos.	Humanizar el trabajo de los soldados. Jornadas masivas de vacunación.
Fomentar una alianza estratégica con los medios de comunicación, periodistas y ciudadanía.	Realización Seminario del INSUDE enfocado en las lecciones aprendidas durante la Pandemia. Ejecución de Talleres de Comunicación Estratégica para la Defensa y Seguridad Nacional frente a la Pandemia, dirigidos a periodistas organizados desde la Escuela de Graduados de Estudios Estratégicos (EGAEE) del Instituto Superior para la Defensa General Juan Pablo Duarte y Díez (INSUDE) del Ministerio de Defensa (MIDE).	Educar, comprender, modificar conductas frente a la COVID-19. Fomento de una cultura de paz, educación, e importancia de las FF.AA. en el cuidado de la salud y protección civil, no de represión.

- **ESCENARIO 3: Apoyo FF.AA. para promover conquistas del gobierno dominicano frente a la Pandemia. FECHA: (enero 2022 – marzo 2022)**

Objetivo: Comunicar estratégicamente el apoyo a la intención del gobierno dominicano, de retomar la normalidad y que el accionar efectivo del Estado frente a la Pandemia, ha sido utilizado como ejemplo frente a otras naciones.

Mensajes:

1. Priorizar la importancia de volver a la normalidad luego de la inmunización de casi la totalidad de la población dominicana, con la vacunación con dos dosis de más del 70% de la población.
2. Exaltarla efectiva participación militar durante el periodo de dos años (marzo 2020-marzo 2022)
3. Promover el liderazgo del gobierno dominicano dentro y fuera de RD.

Tabla 10. Plan de Comunicación de las FF.AA. frente a la Pandemia. Escenario 3. Fuente: Elaboración propia (2022)

OBJETIVO	ACCIONES MILITARES	MENSAJES CLAVES
Apoyar la vuelta a la normalidad y la flexibilización de medidas restrictivas.	Resumen informativo por dos años de Pandemia. Continuidad operativos detección de COVID-19.	Comportamientos individuales, colectivos responsables.
Promoción de la autoprotección como un asunto de responsabilidad individual	Seguir el ejemplo de las autoridades dominicanas, de ya no usar mascarillas en escenarios públicos.	Hemos ganado la batalla contra la COVID-19 inmunizando a un gran porcentaje de la población.

Como se aprecia, en los tres escenarios, la Comunicación Estratégica (CE) se convirtió en el eje de la gestión institucional militar, ya que a través de las campañas fue posible tejer alianzas con los públicos internos y externos de las Fuerzas Armadas, que involucraron tanto al personal militar, a los miembros de las FF.AA., así como al público externo o comunidades de seguidores en redes sociales de las redes del MIDE.

Así, el relacionamiento con los actores facilitó la construcción aún en medio de la complejidad del entorno y donde la realidad ha mostrado espacios de contradicción, de diversidad, de heterogeneidad, pero también de participación. Es así como fue posible apreciar, que la nueva realidad cambiante requiere nuevos modelos de relacionamiento y la comunicación mixta en estos casos, tal y como lo afirma Pérez (2008), “reconoce la necesidad de usar aquellas fuerzas y sistemas comunicativos más adecuados, combinados en una balanza, si se quiere lograr resultados favorables” (p.466).

Como se aprecia en estos escenarios, se desplegaron acciones dentro de las estrategias de comunicación interna y externa, donde se involucraron la participación, empoderamiento y el diálogo para la construcción de una cultura organizacional militar abierta, fluida y multidimensional, que tiene como propósito el fortalecimiento de su propia identidad y el cumplimiento de sus objetivos militares.

El relacionamiento comunicacional con los actores externos, se convirtió en la base para lograr el mejoramiento de la gestión contemplada en este escenario. Así, esta apertura de la institución hacia la sociedad logró generar estrechos vínculos los medios de comunicación, sus actores y la ciudadanía en general. Por lo que, del miedo o la incertidumbre causada a principios de la Pandemia, fue posible observar en los militares, a aliados y a un personal de apoyo que, en todo momento, garantizó la protección e integridad de la población en medio de la emergencia, pero que en especial, hicieron su trabajo y cumplieron con su misión constitucional, mientras “Salvaron Vidas”.

Esta dinámica sin lugar a dudas, incidió en el fortalecimiento de la imagen y el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales de las FF.AA., que van de la mano con las áreas misionales de las Fuerzas Armadas, gracias al apoyo que también aportaron los medios informativos institucionales, tales como la Web, las Revistas, las redes sociales, los sistemas de atención al usuario y los programas de formación continua en Comunicación Estratégica para la Defensa y la Seguridad Nacional.

4.2.1.3 Comunicación digital efectiva frente a la pandemia

Siendo el nodo central de la presente investigación doctoral, analizar la incidencia de la Comunicación Estratégica en el alcance de los objetivos militares de las Fuerzas Armadas, acorde con las Políticas Públicas de Defensa y Seguridad de República Dominicana frente a la Pandemia, en esta parte se realiza la importancia de la comunicación también desde los medios digitales y sus aportes en la prevención, mitigación, y la recuperación o la resiliencia estratégica en la etapa post-emergencia, lo cual está muy relacionado la gestión de crisis.

Aunque estos detalles, son ampliados y analizados con la aplicación de los instrumentos de recolección de datos a través de los cuestionarios, se quiere dejar evidencia de planteamientos sobre el tema, realizados en especial por los responsables de las campañas comunicacionales de las Fuerzas Armadas y de sus instituciones militares, como el Ejército, la Armada y la Fuerza Aérea de República Dominicana, dirigidas por el Ministerio de Defensa (MIDE), y que estuvieron muy involucrados con la gestión del riesgo y la comunicación estratégica institucional castrense, desde inicios de la Pandemia en marzo del año 2020. Desde ese momento, comenzaron a orquestarse planes de comunicación estratégico como ya se ha descrito.

Tomando en cuenta lo que plantea Mazón (2017), quien afirma “el impacto de las estrategias de comunicación, favorece la integración de las capacidades informativas, facilita la conducción de las operaciones militares y beneficia la imagen y reputación institucional”, a continuación, se presentan algunos hallazgos de relevancia para los fines de este estudio:

Ministros: RD-CM

Directores J5: DL-EU-FC-JM

Institución: Ministerio de Defensa de República Dominicana

Periodo: Marzo 2020-Marzo 2022.

Nota de campo realizada en Marzo 2022.

Descripción del lugar: Oficinas Dirección J5/ RRPP del Ejército, Armada y Fuerza Aérea.

Hallazgo: Impacto de las estrategias de comunicación en la gestión de crisis. Escenario 1

ESCENARIO 1

PREVENCIÓN Y MITIGACIÓN. CAMPAÑA PREDOMINANTE #QUEDATE ENCASA

El alto mando militar de FF.AA., así como cada uno de los Oficiales del Estado Mayor General y Estado Mayor coordinador, se convirtieron durante la Pandemia, en los principales tomadores de decisiones para dinamizar las operaciones militares, también informativas.

No podrían haberlo hecho, sin revisar el impacto que tuvieron las publicaciones hechas por periodistas que cubrían las incidencias nacionales y los comentarios más relevantes expresados por influencers en redes sociales durante la crisis como se verá en los análisis de este estudio.

Tal y como afirmara Clase (2020), quien fungió como Director de Operaciones del Estado Mayor Conjunto del MIDE hasta el año 2021:

Ha quedado demostrado, sobre todo ahora en estos tiempos de Pandemia, que las informaciones oportunas, veraces y rápidamente difundidas en especial por las redes sociales, son de suma utilidad tanto para la población como para nosotros mismos como militares, ya que permiten podamos estar enterados sobre la evolución del trabajo, la evidencia de lo que vamos haciendo, el por qué y para qué lo hacemos, de manera que si llegaran a surgir eventuales crisis, el acceso a la información se haría de manera más fluida y transparente. (p.1)

Imagen 9. Entrevista al entonces Director de Operaciones (J3) de MIDE. Fuente: Elaboración propia (2022)



Explicaba Clase, que en República Dominicana están claras las facultades de los miembros de las instituciones castrenses para llevar a cabo sus tareas; a diferencia de que antes, no se daba tanta importancia como ahora, de dar a conocer el accionar rutinario más allá de los muros de los cuarteles. Según afirma, a partir del año 2012, las instituciones militares han prestado especial atención, a las informaciones que se confeccionan y difunden desde los departamentos de prensa y relaciones públicas de FF.AA., pero sobre todo desde los equipos de redes sociales y medios digitales.

En ese sentido, la edición especial de la Revista Guarnición del Ejército de República Dominicana, referida al COVID-19 y que presentada en el Ministerio de Defensa en agosto del año 2020 en un acto que contó con la presencia del alto mando militar, contiene un

artículo titulado “Comunicar para la recuperación post-emergencia”, el cual plantea que pasada una crisis, las estrategias de comunicación tendentes a inspirar los procesos de resiliencia o sobre posición de los afectados, permitieron según Gonell (2020), “mostrar no sólo las capacidades y el rostro humano de las operaciones militares, sino que también representaron un elemento de contribución al desarrollo de una nación”.

Imagen 10: Miembros del Ejército de República Dominicana en medio de las jornadas de desinfección. Fuente: ERD (2021)



Ante la prensa, se dejó testimonio sobre la titánica experiencia de las Fuerzas Armadas para sostener una imagen favorable y de impecable reputación a favor del gobierno dominicano, frente a una opinión pública abierta e incisiva en temas tan delicados como la Pandemia y las dificultades propias a raíz del incendio del vertedero de Duquesa en abril 2020, lo cual representó para la Dirección de Relaciones Públicas de la institución, un gran reto.

Ya que, por un lado, según Jerez (2020), “se cumplió con el deseo del alto mando de las Fuerzas Armadas en la promoción de campañas educativas y de orientación a la ciudadanía, cargadas de contenidos creativos que removieron las fibras más sensibles de la prensa y medios digitales del país y el mundo., y por otro, fue necesario sostener moralmente a la sociedad dominicana en momentos tan difíciles y de incertidumbre.

Imagen 11. Militares y civiles involucrados en estrategias de comunicación en Pandemia. Fuente: EGAAE, MIDE (2021)



La incorporación de los soldados del Ejército en las labores de seguridad ciudadana para mantener a la población en sus hogares, las continuas jornadas de fumigación e higienización en barrios populares del país, así como el acompañamiento solidario a afectados por el virus, son de las acciones más publicitadas en redes sociales y de mayor aceptación social. (p. 111)

Temas de prevención, orientaciones sanitarias, la realización de conciertos móviles con interpretación de música de esperanza y en su mayoría cristiana, causaron furor y un gran repunte en las redes sociales. Todo esto sin dejar a un lado, la difusión de continuos mensajes personificados por los Comandantes Generales de las tres fuerzas y el Director General de la Policía a sus tropas, para subirles la moral y reconocer el trabajo desarrollado por sus soldados.

Además, señalaron la importancia, del apoyo a las disposiciones del gobierno para evitar la movilidad en el tránsito durante el asueto de Semana Santa del año 2020, así como el paliativo a informaciones falsas o “Fake News” que llegaron a surgir, intentando confundir en vano a la población.

En el aporte señalado en esta edición 22 de la Revista, destacan entre las campañas digitales de mayor trascendencia promovidas a través de las redes sociales @EJERCITORD: 1) “Una Primavera para el mundo”, la cual presentaba en audiovisuales los conciertos móviles con cantantes del Ejército combinados con jornadas de desinfección realizadas por los miembros de la Unidad Humanitaria de Rescate del Ejército (UHR/ERD) y 2) “Ayúdanos a cuidarte, cuidándote, acata el toque de queda”, que promovió la importancia de recluirse en casa, en las no tan queridas pero necesarias etapas de confinamiento humano, para evitar nuevos contagios causados por el Coronavirus en medio de la Pandemia.

Imagen 12. Conciertos móviles FFAA en medio del confinamiento humano en Pandemia. Fuente: ERD (2020)



Y es que, a inicios de marzo 2020, el Ministerio de Defensa ya había instruido mediante directivas y memorándums a las fuerzas castrenses y a la policía nacional, la realización de campañas de prevención, información y de acciones cívico-militares, para apoyar la vigilancia epidemiológica, en coordinación con las autoridades sanitarias tanto a lo interno de las filas como hacia la sociedad dominicana.

A partir de allí, el Ejército de República Dominicana inició la elaboración continua de contenidos informativos con mensajes positivos, en especial a través de las redes sociales, que aportaran alicientes para mitigar el dolor que causaba el conocimiento de las consecuencias de la Pandemia por el COVID-19. Con esto, se motivó la pluralidad en la participación y exaltación del testimonio colectivo sobre las buenas acciones que desarrollan los soldados del Ejército y gracias a lo cual, se coronó de éxitos con la difusión de fotos y videos, enviados por la misma ciudadanía a las diferentes redes sociales de la institución.

Así la misma población, demostraba su agradecimiento, admiración y externaba su sentir por las acciones realizadas. Cientos de mensajes fueron recibidos desde diferentes partes del país y del mundo, como es el caso de España, donde daban testimonio sobre el control de la propagación, las labores de seguridad y regalaban palabras de esperanza.

Se destaca que en el mes de septiembre y en noviembre/diciembre 2020, fueron realizados los VI y VII Talleres de Comunicación estratégica para la defensa y seguridad nacional, en la Escuela de Graduados de Altos Estudios Estratégicos (EGAE) del INSUDE, dirigidos a periodistas para la adecuada gestión de la información y la integración de las capacidades comunicativas castrenses frente a la Pandemia. Fueron cursos organizados, como parte de una estrategia de las FF.AA., para educar y orientar a los comunicadores, sobre el rol de las instituciones militares y de seguridad, en medio de la crisis.

Imagen 13. Artes promocionales talleres de Comunicación Estratégica de FFAA. Fuente: EGAE, MIDE (2020)



Ministro: CM

Director: DV/ES/FC/JM

Institución: Ministerio de Defensa de República Dominicana

Periodo: Febrero 2021-Marzo 2022.

Nota de campo realizada en Marzo 2022.

Descripción del lugar: Oficinas Dirección J5/Oficinas RRPP Ejército, Armada y Fuerza Aérea.

Hallazgo: Impacto de las estrategias de comunicación en la gestión de crisis ESCENARIO 2

ESCENARIO 2 – ACCIÓN Y VACUNACIÓN. CAMPAÑA PREDOMINANTE #VACÚNATERD

Mediante Directiva 12-2020 del Ministerio de Defensa, emitida el día 31 Diciembre 2020. (Ver Anexo), siguiendo instrucciones del gobierno dominicano, instruye de nuevo a las fuerzas militares, el sostenimiento del apoyo a las informaciones de las autoridades sanitarias, iniciadas en el mes de marzo del año 2020 y que en los sucesivos Memorándums 35458, 35460, 35462 (Ver Anexo) del MIDE, ordenaba a las dependencias militares, la integración de las capacidades informativas de las FF.AA., para apoyar las campañas de difusión de las medidas preventivas y mitigar los contagios frente al COVID-19.

A partir del 16 de febrero del año 2021 con la llegada de vacunas contra la COVID-19 a la República Dominicana y el inicio de la amplia Jornada Nacional de Vacunación del gobierno dominicano desde el Hospital militar Dr. Ramón De Lara de la Fuerza Aérea de República Dominicana, las Fuerzas Armadas nueva vez, fueron misionadas a apoyar la difusión de esta misión por la salud colectiva.

Una vez dadas a conocer las Directivas y Memorándums que accionaron las campañas e iniciativas de orientación ciudadana y difusión de contenidos para alcanzar estos objetivos comunicacionales en las FF.AA., cada dependencia estableció sus propios mecanismos de comunicación estratégica también desde sus medios digitales, acorde a sus capacidades y funcionamiento orgánico.

Cabe destacar que, en mayo 2021, continuaron los programas de formación en Comunicación Estratégica para la defensa y seguridad nacional, esta vez dirigidos a periodistas para sensibilizarles no sólo frente a la Pandemia, sino también en temas defensa y seguridad fronteriza, organizados desde la EGAE con el aval del INSUDE. De igual forma en septiembre 2021, fue realizado el “VII Simposio Internacional sobre seguridad sanitaria y defensa nacional: La Pandemia COVID-19”, con la participación de la Vicepresidenta de la República, coordinadora del Gabinete de Salud.

Imagen 14. Vicepresidenta de la República en el C5i dirigiendo operaciones también informativas frente a la Pandemia. Fuente: MIDE (2020)



Premios LATAM Digital 2021: Fuerzas Armadas y la mejor campaña gubernamental en redes sociales de Latinoamérica

Vale la pena destacar por los fines del presente estudio, un acontecimiento ocurrido el sábado 27 de noviembre del año 2021, fecha en la cual, desde la ciudad de Bogotá en Colombia, se anuncia que el Ministerio de Defensa de República Dominicana (MIDE), conquista dos primeros lugares en la novena edición de los Premios LATAM Digital 2021, y en los que se postularon más de 1,700 proyectos en 54 categorías de la industria digital del continente.

Las estatuillas del Primer Lugar correspondieron a las categorías “Mejor Campaña Gubernamental en Redes Sociales de Latinoamérica” y “Mejor Campaña en Twitter” con el trabajo “Fuerzas Armadas contra la COVID-19”. Ambas campañas fueron premiadas por considerar su incidencia e impacto en la comunidad digital dominicana y de la región latinoamericana, se trató de una iniciativa impulsada desde la Dirección de Asuntos Civiles del estado Mayor Conjunto del MIDE (J5) a través del Departamento de Audiovisuales.

Los Premios LATAM Digital, según una publicación en el portal www.mide.gob.do constituyen el mayor reconocimiento a la industria digital internacional y distingue los mejores proyectos comunicacionales elaborados por organizaciones públicas y privadas. Y en este caso, el MIDE fue la única entidad militar participante y sus propuestas estuvieron por primera vez en el certamen.

Según lo expresado por Díaz (2022), con esto las FF.AA. demostraron verdadera vocación de servicio a través de sus operaciones militares de apoyo a las autoridades sanitarias; un accionar que se ha dado a conocer mediante la comunicación digital desde las instituciones castrenses dominicanas, “guiadas por el mandato constitucional de contribuir con la protección de la población civil en medio de emergencias” (p. 1).

Esas campañas, fueron promovidas durante el período 2020-2021, con la difusión de contenidos digitales con audiovisuales y gráficas alusivas, incidiendo en la conciencia colectiva sobre los riesgos y la importancia del auto cuidado en medio de la Pandemia. Con la Campaña “Fuerzas Armadas contra La Covid-19” el principal objetivo fue “Salvar Vidas”, por lo que el plan de comunicación digital en apoyo al gobierno dominicano, consistió en informar oportunamente a la población, prevenir el contagio de esta enfermedad a través de distintas iniciativas, sobre la importancia de usar las mascarillas e incentivar a la población a vacunarse.

Se destaca que, en el mes de mayo 2021, fue realizado el VIII Taller de Comunicación Estratégica para la Defensa y Seguridad Nacional, en la Escuela de Graduados de Altos Estudios Estratégicos (EGAEE) del INSUDE, dirigidos a periodistas para la adecuada gestión de la información, pero sobre todo para dar a conocer las capacidades militares frente a la Pandemia y la importancia de promover la importancia del apoyo a la Jornada Nacional de Vacunación, en medio de la crisis.

Ministro: CM

Director: JM

Institución: Ministerio de Defensa de República Dominicana

Periodo: Enero 2022-Marzo 2022.

Nota de campo realizada en Marzo 2022.

Descripción del lugar: Oficina Dirección J5

Hallazgo: Impacto de las estrategias de comunicación en gestión de crisis. ESCENARIO 3

ESCENARIO 3 – RESILIENCIA ESTRATÉGICA

Al cumplirse los dos años de anunciarse el inicio de la Pandemia por parte de la Organización Mundial de la Salud en marzo 2022 y con un 70% de la población ya vacunada, el gobierno dominicano comienza a exhibir en febrero 2022, claras señales de victorias frente al enemigo invisible. Decide flexibilizar las medidas para prevenir nuevos contagios y la autoprotección queda como un asunto opcional y una responsabilidad individual.

4.2.1.4 Reflexiones finales

En cada uno de los escenarios señalados, queda claro que el Ministerio de Defensa ha manejado sus propias políticas, estrategias y planes de comunicación estratégica, gracias a los cuales ha creado y transmitido sus propias informaciones institucionales y que monitorea las publicaciones relacionadas a su accionar durante la crisis causada por la Pandemia.

Una buena parte de las dependencias del MIDE, cuentan con algunas estructuras de Relaciones Públicas y comunicaciones, personal técnico en el área de redes sociales y audiovisuales, en estructuras que se encuentran en proceso de constitución, expansión y modernización, acorde a las actuales necesidades de acercamiento de las instituciones con sus públicos.

Durante el periodo de estudio, las instituciones militares practicaron una ofensiva informativa, que proyectó su accionar militar en apoyo a las directrices de las autoridades sanitarias y causando un impacto de orientación y contribuyendo con la resiliencia de la población en medio de la crisis. Por tanto, al igual que en la gestión del riesgo, la etapa de prevención y mitigación, fue lo más importante para evitar confusiones, alarmas o elementos lesivos a los intereses de Fuerzas Armadas y del país.

Se observó que los militares en medio de sus rutinas diarias, se inclinaron al monitoreo o a la supervisión también de los medios de comunicación en medio de las crisis, por lo que daban el seguimiento adecuado por diferentes mecanismos de inteligencia. Coinciden los Directores de Relaciones Públicas de las tres fuerzas militares, que si se atacan las causas de las crisis, es posible mitigar sus posibilidades de existencia, sobre todo en estos tiempos donde las redes sociales, propician a que desde los teléfonos personales o corporativos, sea mucho más fácil seguir cualquier circunstancia y que estén mejor enterados sobre lo que se publica acerca de las instituciones militares.

En definitiva, los responsables de las operaciones también informativas, han tenido claros los objetivos de las estrategias y planes de comunicación de las Fuerzas Armadas y sus impactos en la percepción de la población; en su mayoría aunque no son expertos en el área, tienen nociones sobre cómo se estrataga, planifica, difunde y monitorean los resultados de los procesos de comunicación durante la gestión de crisis, también como manejar algunas crisis mediáticas ante la opinión pública en medio de emergencias, gracias al auxilio también de asesores externos.

4.2.2 Análisis del alcance de los medios de comunicación desde las redes sociales de las Fuerzas Armadas y prensa nacional durante la pandemia.

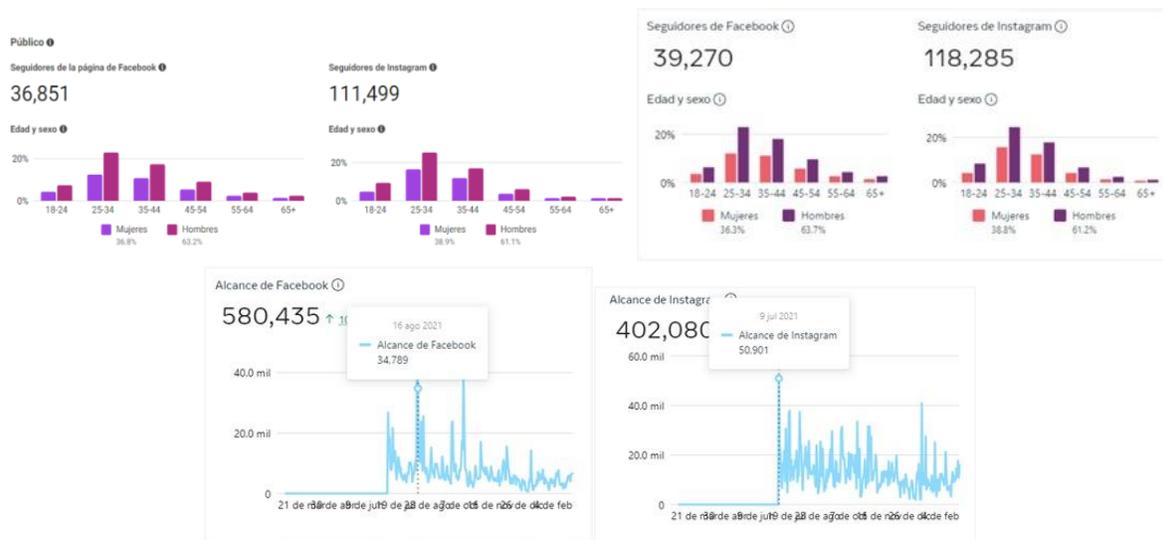
Durante este tiempo, se recogieron evidencia que a continuación se presentan para una mayor comprensión.

4.2.2.1 Métricas de las publicaciones más influyentes en redes sociales del Ministerio de Defensa @MDEFENSARD

Para el momento de la redacción de esta investigación, se determinó que las redes sociales más influyentes y con mayor alcance del Ministerio de Defensa eran las de Facebook y la de Instagram @MDefensaRD, las cuales contaban para el periodo marzo 2020-marzo 2022 con unos 36,851 y unos 111,499 seguidores respectivamente, como se muestra a continuación:

Figura 11. Comparativa número de seguidores Facebook e Instagram MIDE. Fuente: Métricas @MDefensaRD (2021)

AÑO 2020



Utilizando en el buscador palabras claves o etiquetas combinadas, tales como: “Fuerzas Armadas”, “COVID-19”, “Pandemia”, “Toques de Queda” y “Jornadas de Vacunación”, fue posible identificar los mensajes de mayor alcance difundidos. De igual manera fueron observados, los mensajes o contenidos de mayor incidencia e interacción, con etiquetas como #FuerzasArmadas, #COVID19, #Pandemia, #QuédateEnCasa, #VacúnateRD, acorde con la misión y las operaciones militares de apoyo de los militares en medio de la crisis. Esta interacción, arrojó una aproximación de la conducta que suelen expresar los usuarios más influyentes en las redes sociales, sobre todo cuando hay una emergencia, evidenciando una participación y observación activa del trabajo desempeñado por los militares.

Para comparar el alcance de los medios de comunicación digital castrenses, como son las redes sociales @MDefensaRD durante la Pandemia por COVID-19, en el cumplimiento de la misión de las Fuerzas Armadas y que según el modelo de la Comunicación Estratégica STRACOM planteada por Antolín (2017) “la información pública militar, es responsable de promover los objetivos militares a las audiencias, con el fin de mejorar conciencia”, es importante señalar que se trata de una variable muy difícil de determinar de manera cuantitativa. Tomando en cuenta, que el uso de palabras claves durante la Pandemia entre marzo 2020 y marzo 2022, arroja a nivel mundial resultados astronómicos.

Siendo así, a continuación se presentan las publicaciones en las redes del MIDE que durante los tres (3) escenarios del Plan Estratégico de Comunicación del J5 durante la Pandemia, los cuales fueron: Escenario 1 “Prevención y mitigación de la COVID19”; Escenario 2 “Jornada de Vacunación” y Escenario 3, “Conquistas frente a la Pandemia”; se tomaron en cuenta, aquellos contenidos que tuvieron mayor relevancia en función de las variables: 1) Alcance, 2) Me gusta, 3) Clicks, 4) Veces compartidas y 5) Reproducciones (en los casos de videos).

Tabla 11. Métricas publicaciones más influyentes en redes sociales del Ministerio de Defensa @MDefensaRD. Fuente: Elaboración propia (2023)

CONTENIDO	VIDEO Concierto Una Primavera para el Mundo	
FECHA/HORA	29/02/2020 07:59:01	
ETIQUETA	#QUEDATEENCASA #COVID19	
MEDIO	FACEBOOK	
ALCANCE	23,144 usuarios	
ME GUSTA	663	
CLICK	1,686	
VECES COMPARTIDA	306	
REPRODUCCIONES	6,7 millones	

CONTENIDO	VIDEO Batalla por la vida	
FECHA/HORA	30/03/2020 18:14:00	
ETIQUETA	#QUEDATEENCASA #COVID19	
MEDIO	FACEBOOK	
ALCANCE	8,8 mil usuarios	
ME GUSTA	242	
CLICKS	---	
VECES COMPARTIDA	125	
REPRODUCCIONES	2,9 mil	

CONTENIDO	VIDEO
#QUEDATEENCASA	Concierto Móvil
FECHA/ HORA	10/04/2020 18:14:00
ETIQUETA	#QUEDATEENCASA #COVID19
MEDIO	FACEBOOK
ALCANCE	8,8 mil
ME GUSTA	100
Comentarios	11
VECES COMPARTIDA	---
REPRODUCCIONES	1,7 mil

Ministerio de Defensa de la República Dominicana
Publicado por Hostsara · 10 de abril de 2020

Resumen Comentarios

[Concierto Móvil] 🇩🇲
Ayer, estuvimos recorriendo el Distrito Nacional, para orientar, fumigar y llevar un canto de amor y esperanza a las familias de Santo Domingo.
A través del @EjércitoRD (con la presencia de su Cmde. Gral. May. Gral. Eitanisao Gonell R. RD, Encargado de la amenizar el día de ayer), @Armada_RD, la @FuerzaAereaRD y la @PoliciaRD así como @MopCRD, a la vez les invita a permanecer en sus hogares, en cumplimiento del periodo de cuarentena.
Gracias al pastor @MarcosVaroide 🙏
Gracias por la calidez y el buen recibimiento de esta iniciativa, continuaremos, por favor #QuedateEncasa
#MdefensaRD #ConciertoMóvil #Covid19
#FotosComunidadesCoronavirus
Ver menos

[Concierto Móvil] 🇩🇲 Ayer, estuvimos recorriendo el Distrito Nacional, para orientar, fumigar y llevar un canto de amor y esperanza ...

Me gusta Comentar Compartir 100 · 11 comentarios · 1.7 mil reproducciones

CONTENIDO	VIDEO
#QUEDATEENCASA	Concierto Móvil
FECHA/ HORA	10/04/2020 18:14:00
MEDIO	Noticias TELEMUNDO
ALCANCE	8,8 mil
ME GUSTA	100
Comentarios	11
VECES COMPARTIDA	---
REPRODUCCIONES	1,7 mil

TELEMUNDO SHOWS NOTICIAS COVID-19 INMIGRACIÓN ENTRETENIMIENTO DEPORTES HORÓSCOPOS EL PODER EN TI EN VIVO PEACOCK SHOP

NOTICIAS TELEMUNDO INMIGRACIÓN CONFLICTO RUSIA-UCRAINA DECISION 2022 ESTADOS UNIDOS MEXICO AMÉRICA LATINA SALUD ECONOMÍA

COVID-19=EE.UU.
El estudio se encuentra en alerta roja debido al aumento de casos de COVID-19
+151,000 casos

Brasil alcanza casi 1600 muertes por coronavirus en sus últimos 24 horas

Florida y California retrasan las elecciones hasta finales de septiembre ante el aumento de contagios

Noticias Telemundo con Julia

NOTICIAS TELEMUNDO EN LA NOCHE

Serenatas móviles del ejército de República Dominicana para sobrellevar el encierro

Los miembros de las fuerzas armadas del país llevan estas serenatas a diversas ciudades con el fin de ayudar a los residentes a encontrar momentos de paz en medio de la cuarentena.

Apr. 10, 2020

CONTENIDO	VIDEO
#QUEDATEENCASA	Concierto Móvil
FECHA/ HORA	10/04/2020 18:14:00
MEDIO	NBC
ALCANCE	8,8 mil
ME GUSTA	100
Comentarios	11
VECES COMPARTIDA	---
REPRODUCCIONES	1,7 mil

NBC Hogar espectáculos Películas Redes EN VIVO Información privilegiada de NBC peacock

TELEMUNDO NOTICIAS ESPECIALES VER OFERTAS

Reloj Sobre Más especiales de noticias de Telemundo

LO SENTIMOS, EL VIDEO YA NO ESTÁ DISPONIBLE.

S2020E0 | 20/04/20

Serenatas móviles del ejército de República Dominicana para sobrellevar el encierro
Los miembros de las fuerzas armadas del país llevan estas serenatas a diversas ciudades con el fin de ayudar a los residentes a encontrar momentos de paz en medio de la cuarentena.

COMPARTE EL MOMENTO™ ENLACES RÁPIDOS DE NBC

<https://www.nbc.com/especiales/video/serenatas-moviles-del-ejercito-de-republica-dominicana-para-sobrellevar-el-encierro/4155247>

CONTENIDO	OPERATIVO
	TOQUE DE QUEDA
FECHA/ HORA	19/04/2020 14:50:48
MEDIO	FACEBOOK
ALCANCE	199,844
ME GUSTA	6,869
CLICK	31,680
VECES COMPARTIDA	1,992
REPRODUCCIONES	6,7 millones
COMENTARIOS	1,291

Promocionar publicación

La VEGA
19 de abril de 2020, 17:50
Identificador: 327824918201437

Interacciones

6,869 reacciones 1,291 comentarios 1,992 veces compartido

CONTENIDO	OPERATIVO TOQUE DE QUEDA	 <p>https://www.youtube.com/watch?v=STMbLVJef8</p>
FECHA/HORA	19/04/2020 14:50:48	
MEDIO	FACEBOOK	
ALCANCE	199,844	
ME GUSTA	6,869	
CLICK	31,680	
VECES COMPARTIDA	1,992	
REPRODUCCIONES	6,7 millones	
COMENTARIOS	1,291	

CONTENIDO	ARTISTAS CANTAN A UNA SOLA VOZ	
FECHA/HORA	20/05/2020 06:45:08	
MEDIO	FACEBOOK	
ALCANCE	13,035	
ME GUSTA	293	
CLICK	740	
VECES COMPARTIDA	106	
REPRODUCCIONES	3 mil	
COMENTARIOS	18	

CONTENIDO	PROMOCIÓN PREMIOS LATAM	
FECHA/HORA	19/10/2021 14:03:59	
MEDIO	INSTAGRAM	
ALCANCE	33,636	
ME GUSTA	446	
CLICK	31,680	
VECES COMPARTIDA	29	
REPRODUCCIONES	4,93 mil	
COMENTARIOS	19	

Durante el periodo de estudio (marzo 2020-marzo 2022) en las redes sociales @MDefensaRD fueron publicadas unas 1,440 publicaciones, a razón de dos (2) por día tanto en Instagram como en Facebook. Ahora de estas, sólo unas 432 (cerca de un 30%) corresponden a contenidos donde están presentes algunas palabras claves y combinaciones de estas tales como: “Fuerzas Armadas”, “COVID-19”, “Pandemia”, “Toques de Queda” y “Jornadas de Vacunación”, los cuales pueden identificarse entre los mensajes de mayor alcance difundidos e interacción provocada en dos años.

De igual manera, aquellos observados con etiquetas como #FuerzasArmadas, #COVID19, #Pandemia, #QuédateEnCasa, #VacúnateRD, acorde con la misión y las operaciones militares

de apoyo de los militares en medio de la crisis, de acuerdo a los comentarios leídos, resultaron ser informaciones que permitieron dar a conocer el trabajo desempeñado por los militares, en especial durante la etapa de confinamiento y los toques de queda, momentos donde las personas incrementaron el uso de sus dispositivos digitales, sentían mayor incertidumbre y necesitaban estar enteradas de todo cuanto estaba ocurriendo durante la Pandemia.

Se destaca una importante influencia de contenidos que se hicieron virales entre febrero y mayo del 2020, donde los soldados y policías protagonizaron una serie de conciertos y serenatas móviles, durante los repetitivos y extensos toques de queda dispuestos por el gobierno, que llegaron a ser replicados por importantes cadenas de televisión nacionales e internacionales como Noticias SIN, CDN Televisión, Telemundo y otras. La influencia e interacciones no menos importantes, pero más reducidas, se observaron luego, durante el inicio de la jornada nacional de vacunación al año siguiente (febrero 2021) donde, por cierto, fueron los propios militares quienes darían el ejemplo ante el país, en el cumplimiento de la disposición de las autoridades sanitarias para inmunizar a la población ante la expansión de la enfermedad COVID-19.

Para el mes de Octubre 2021 cabe destacar, desde la Dirección del J5 fue postulada la participación del Ministerio de Defensa en un concurso de campañas digitales “9no. Premios LATAM 2021”, donde la institución militar resultó ganadora gracias a la creación, difusión y alcance de una serie de contenidos a través de las redes sociales, orientados a la protección de la población en medio de la emergencia sanitaria.

4.2.2.2 Publicaciones en el periódico Listín Diario www.listindiario.com

Se selecciona este medio de comunicación de circulación nacional en la presente investigación, al tratarse del decano de la prensa nacional, líder en su credibilidad y solidez, lo cual le convierte en el periódico más importante y relevante del país. Su versión digital, es el portal nacional de noticias más visitado del país y dentro de los portales digitales, ocupa la primera posición en el ranking del mundo. Pertenece al Grupo de Medios Corripio, y se trata de uno de los periódicos más grandes del Caribe.

Actualmente, mantiene una buena audiencia de medios impresos, digitales video y audio, cuyos contenidos interactivos, le hacen acreedor de un liderazgo entre los gestores de opinión pública desde su creación hace más de 130 años. Cerca de unos 3,6 millones de lectores le visitan en todo el mundo y una buena parte de su audiencia, está representada por lectores de la generación Z y millennials.

Como se aprecia en la siguiente figura, tiene más de 241 mil lectores, en la versión impresa y más de 4 millones de seguidores en sus redes sociales. Se trata de una audiencia potencial, que sobre todo en la etapa de confinamiento durante la Pandemia, estuvo cautiva para la consulta de información rápida, verídica y de fácil acceso digital, en momentos donde la circulación física de los periódicos en su versión impresa, se hizo muy difícil y reducida, por las propias medidas sugeridas por el gobierno, en cuanto a la minimización de los contactos para mitigar la circulación de la enfermedad COVID-19.

Figura 12. Características de la audiencia Periódico Listín Diario. Fuente: Listín Diario (2022)



A continuación, se presenta una tabla que refiere noticias publicadas por el periódico digital Listín Diario www.listindiario.com en igual periodo de estudio, para lo cual se han utilizado combinaciones de palabras claves como “Militares+COVID-19”, “Militares+Pandemia”, “Toques de queda”, y “Militares+Vacunación”, según las operaciones militares de apoyo durante las etapas de prevención, mitigación y resiliencia.

Tabla 12. Publicaciones en periódico del Listín Diario referidas a las operaciones militares durante la Pandemia. Fuente: Elaboración propia (2023)

FECHA	PALABRAS CLAVES	TÍTULO	TIPO
17/03/20	Militares Pandemia COVID-19	Campaña contra el nuevo virus se hará por canales no presenciales.	PREVENCIÓN/MITIGACIÓN LINK https://listindiario.com/la-republica/2020/03/17/608879/campana-contra-el-nuevo-virus-se-hara-por-canales-no-presenciales
05/04/20	Militares COVID-19	“La vez que Pedro Santana aisló a RD por otra epidemia y otros toques de queda en la historia nacional”	PREVENCIÓN / MITIGACIÓN LINK https://listindiario.com/la-republica/2020/04/05/611841/la-vez-que-pedro-santana-aislo-a-rd-por-otra-epidemia-y-otros-toques-de-queda-en-la-historia-nacional
07/04/20	Militares Pandemia COVID-19	Militares requieren un permiso para pasar por peajes.	PREVENCIÓN/MITIGACIÓN LINK https://listindiario.com/la-republica/2020/04/07/612170/militares-requieren-un-permiso-para-pasar-por-peajes
08/04/20	Militares Pandemia COVID-19	Agentes han arrestado a más de 30 mil personas	PREVENCIÓN/MITIGACIÓN LINK https://listindiario.com/la-republica/2020/04/08/612452/agentes-han-arrestado-a-mas-de-30000-personas-en-toques-de-queda
21/08/20	Militares COVID-19	Gobierno sube un 10% los incentivos a militares y policías que enfrentan crisis sanitaria	PREVENCIÓN/MITIGACIÓN LINK https://listindiario.com/la-republica/2020/08/21/631861/gobierno-sube-un-10-los-incentivos-a-militares-y-policias-que-enfrentan-crisis-sanitaria
06/09/20	Militares COVID-19	Militares y policías impiden instalar el mercado de la pulga por el COVID-19.	PREVENCIÓN/ MITIGACIÓN LINK https://listindiario.com/economia/2020/09/06/634054/militares-y-policias-impiden-instalar-el-mercado-de-la-pulga-por-el-covid-19
27/11/20	Militares COVID-19	Una misa con el Duro recuerdo de los militares que murieron por COVID-19	PREVENCIÓN / MITIGACIÓN LINK https://listindiario.com/la-republica/2020/11/27/646074/una-misa-con-el-duro-recuerdo-de-los-militares-que-murieron-por-covid-19
05/08/20	Militares Pandemia	Expertos sugieren mayor inversión en defensa y seguridad para superar la crisis	PREVENCIÓN / MITIGACIÓN LINK https://listindiario.com/economia/2020/08/05/629418/expertos-sugieren-mayor-inversion-en-defensa-y-seguridad-para-superar-la-crisis

26/08/20	Militares COVID-19 Toques de Queda	Ministro de Defensa se reúne con director para mejorar retenes del toque de queda	PREVENCIÓN / MITIGACIÓN LINK https://listindiario.com/la-republica/2020/08/26/632597/ministro-de-defensa-se-reune-con-director-pn-para-mejorar-retenes-del-toque-de-queda
08/10/20	Militares Toques de Queda	Transmisión en vivo donde autoridades sanitarias y militares piden mantener distanciamiento social	PREVENCIÓN / MITIGACIÓN LINK https://www.youtube.com/watch?v=Nro4f0PsLUY
25/12/20	Militares COVID-19 Toques de Queda	Cuatro cosas a las que los dominicanos le darán seguimiento en el año 2021	RESILIENCIA LINK https://listindiario.com/la-republica/2020/12/25/649733/cuatro-cosas-a-las-que-los-dominicanos-le-daran-seguimiento-en-2021
26/03/21	Militares Vacunación	Priorizan la vacuna para los militares y policías	RESILIENCIA LINK https://listindiario.com/la-republica/2021/03/26/662986/priorizan-la-vacuna-para-los-maestros-militares-y-policias
25/05/21	Militares COVID-19 Toques de Queda	24 toques de queda han intentado frente al COVID-19	RESILIENCIA LINK https://listindiario.com/la-republica/2021/05/25/672025/24-toques-de-queda-han-intentado-frenar-al-covid-19
29/12/21	Militares COVID-19	Capitaleños saturan centros de pruebas PCR y recintos de vacunación	RESILIENCIA LINK https://listindiario.com/la-republica/2021/12/29/702917/capitalenos-saturan-centros-de-pruebas-pcr-y-recintos-de-vacunacion
27/02/22	Toque de Queda	Dos años después, las restricciones para el COVID-19 ya no son mandatorias.	RESILIENCIA https://listindiario.com/la-republica/2022/02/27/710799/dos-anos-despues-las-restricciones-para-el-covid-19-ya-no-son-mandatorias
17/02/22	Militares Toque de Queda	Poner fin a las restricciones tras dos años del COVID-19	RESILIENCIA https://listindiario.com/la-republica/2022/02/17/709378/ponen-fin-a-las-restricciones-tras-2-anos-del-covid-19

Al analizar los contenidos publicados por el periódico Listín Diario durante el periodo de estudio, utilizando la combinación de palabras: “Militares+COVID-19”, “Militares + Pandemia”, “Toques de queda”, y “Militares + Vacunación”, atendiendo a las diferentes etapas de prevención, mitigación y resiliencia de la población frente a la Pandemia, es posible apreciar que existe un mayor número de publicaciones relacionadas con el tema al principio de la emergencia sanitaria y que va decreciendo hacia finales del periodo de estudio.

Como se aprecia entre febrero y diciembre 2020, la mayoría de las publicaciones refieren la presencia militar durante los toques de queda, el uso de la fuerza para proteger a la población, la realización de campañas para motivar la conciencia ciudadana y el uso preventivo de las mascarillas, salvoconductos para circular durante los toques de queda, así como los incentivos del gobierno central, a los servidores públicos apostados en la calle que incluyen a los policías y militares especialistas en salud.

Desde el mismo momento del inicio de la emergencia sanitaria, quedó clara la sugerencia del gobierno dominicano, en el sentido de utilizar los canales no convencionales, para orientar a la población con relación a las medidas sugeridas por las autoridades sanitarias mundiales y locales, para mitigar la enfermedad.

Imagen 15. Publicación en Listín Diario sobre uso de campañas digitales en el inicio de la Pandemia. Fuente: Listín Diario (2020)



Durante el año 2021 en cambio, con la llegada de las vacunas al país y la instalación de puestos fijos y móviles donde fue necesaria la participación de las Fuerzas Armadas durante estas operaciones de prevención y mitigación, de manera que la mayoría de las publicaciones reflejaban la concurrencia de la población acudiendo a inmunizarse en los recintos militares. De igual manera, hubo publicaciones referidas a las diferentes iniciativas educativas que también desde el sistema educativo militar en el nivel superior se realizaban, a favor de la prevención y el trabajo de los militares ante la Pandemia.

Imagen 16. Publicación en Listín Diario de medidas de prevención y mitigación de la enfermedad COVID-19. Fuente: Listín Diario (2021)

La República viernes, 26 de marzo de 2021

Interacciones    

Priorizan la vacuna para los maestros, militares y policías

Artículo

Helenny Amparo
Santo Domingo, RD

Los maestros y militares que aún faltan por ser inoculados con la primera dosis contra el Covid-19, son los renglones que el Ministerio de Salud Pública está priorizando.

La información fue ofrecida por el ministro de Salud, Daniel Rivera, quien especificó que el miércoles fueron vacunados 25,150 ciudadanos, de los que solo entre 900 y 1,000 recibieron la segunda dosis, las demás fueron distribuidas, en su mayoría, entre los militares y educadores.



La vicepresidenta Raquel Peña visitó ayer los centros de vacunación en Santiago. ONELIO DOMÍNGUEZ

La República miércoles, 29 de diciembre de 2021

Interacciones    

Capitalneños saturan centros de pruebas PCR y recintos de vacunación

Artículo

Yasmel Corporán
Santo Domingo, RD

Bajo el sol de mediodía, cientos de personas realizaron largas filas para practicarse pruebas PCR y recibir su dosis de vacuna correspondiente en las unidades móviles gratuitas instaladas para esos fines en el Ministerio de Defensa (MIDE).

Sin importar las condiciones y por diversos motivos, ciudadanos de la tercera edad, niños e incluso mujeres en estado de gestación, esperaron su turno para ser atendidos.



Fotos: Jorge Luis Martínez / LD

La República martes, 07 de abril de 2020

Interacciones    

CORONAVIRUS

Militares requieren un permiso para pasar por peajes

Artículo

CAROLINA PICHARDO
Santo Domingo

Las medidas de restricciones para el paso vehicular por los peajes fueron incrementadas por agentes de las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional, quienes solicitan permisos del Ministerio de Interior y Policía, incluso a miembros de la prensa.

 Militares requieren un permiso para pasar por peajes

El requerimiento de un permiso para salir al interior provocó taponamientos en los peajes.

La República miércoles, 08 de abril de 2020

Interacciones  

OPERATIVO

Agentes han arrestado a más de 30,000 personas en toques de queda

Artículo

Santo Domingo, RD

La Policía Nacional ha arrestado a más de 30,000 personas durante las últimas semanas por violar el toque de queda impuesto por el Gobierno para prevenir más casos de coronavirus COVID-19 en el país.

 Agentes han arrestado a más de 30,000 personas en toques de queda

Fotografía de la Policía Nacional

Finalmente, con la liberación de las restricciones por parte del gobierno central justo a dos años de cumplirse la primera declaratoria de la Pandemia en el país, el capítulo de la COVID-19 comienza a ser planteado en las narrativas como un tema que comienza a ser superado y que por tanto el éxito de la resiliencia, estaría en la autoprotección de la población y que en las palabras del mismo Presidente de la República, se habría ganado la batalla contra el enemigo invisible para que hoy, otros pudieran mirar cómo lo hicieron los dominicanos como demostración de liderazgo con sello dominicano.

Imagen 17. Publicaciones en Listín Diario sobre resiliencia estratégica durante la Pandemia. Fuente: Listín Diario (2022)

La República domingo, 27 de febrero de 2022

Interacciones    

Dos años después, las restricciones para el Covid-19 ya no son mandatorias

Artículo

Javier Flores / Laura Castillo
Santo Domingo, RD

Hace casi dos semanas el presidente Luis Abinader anunció la eliminación de todas las medidas especiales para contrarrestar la pandemia del Covid-19.



La República jueves, 17 de febrero de 2022

Interacciones    

Ponen fin a las restricciones tras 2 años del Covid-19

El mandatario exhorta a la población a seguir vacunándose y valora el éxito del programa que según dijo ha sido ejemplo en el mundo

Artículo

Santo Domingo, RD

El presidente Luis Abinader suspendió anoche todas las medidas restrictivas que había impuesto el gobierno en el país, para enfrentar la pandemia del Covid-19 que ha dejado 4,351 personas muertas.

Sostuvo que ya no será necesario el uso de la mascarilla, presentar la tarjeta de vacunación para acceder a todos los lugares, ni las restricciones en espacios públicos, las cuales serán responsabilidad individual de cada ciudadano.



El presidente Luis Abinader durante su discurso anoche a la nación.

4.2.2.3 Desempeño en el área de comunicaciones entregado a la Comisión de Reforma y Modernización de las Fuerzas Armadas (COPREMFA)

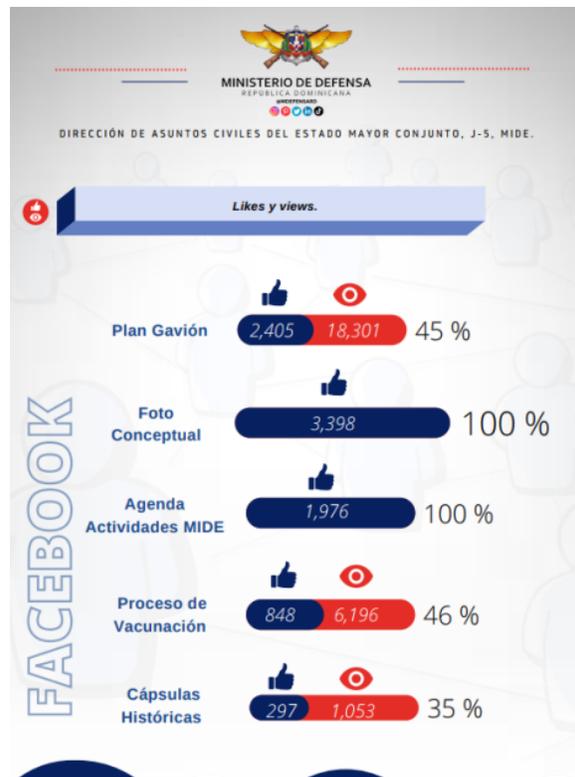
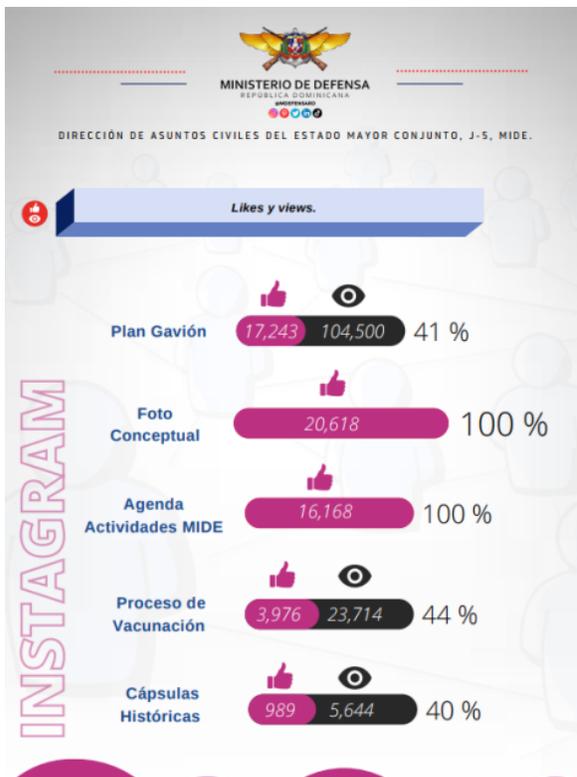
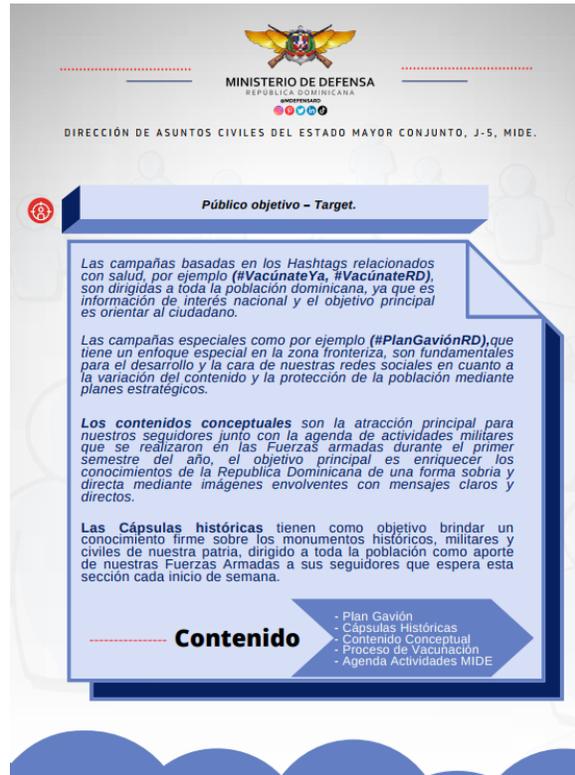
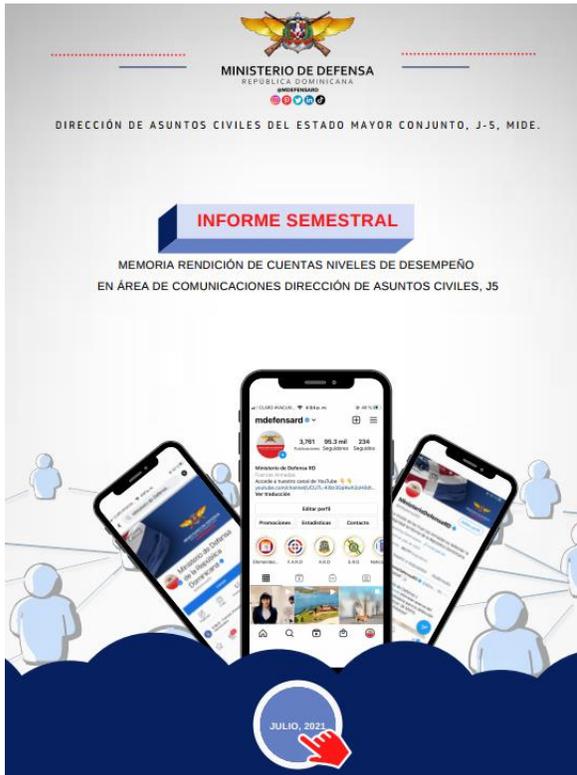
Cada seis meses, la Dirección del J5 al igual que las demás instituciones militares de las Fuerzas Armadas, deben reportar a la Comisión Permanente de Reforma y Modernización de las Fuerzas Armadas (COPREMFA), los resultados de sus Planes Estratégicos Institucionales. En el caso de la Dirección J5, debe presentar los resultados de los Planes de Comunicación implementados.

Para los fines de este estudio, se valora el informe de desempeño en el área de comunicaciones relativo al periodo enero 2020-noviembre 2021, luego el de enero 2021-noviembre 2021 y por último el del semestre enero 2022-junio 2022, los cuales refieren que durante este tiempo se cumplió con la elaboración, difusión y promoción la imagen y reputación institucional del Ministerio de Defensa y sus dependencias, en especial a través de las redes sociales @MDefensaRD. Logrando con ello:

- 1) El mantenimiento de un canal de comunicación directa entre el Ministerio de Defensa y sus públicos (autoridades civiles y militares, público en general, ciudadanía personal administrativo y aliados estratégicos);
- 2) Construcción y reforzamiento de la imagen de la marca @MDefensaRD;
- 3) Incremento del tráfico informativo interno y externo;
- 4) Ganancia y conservación aliados estratégicos a través de sus fans o seguidores de las cuentas; así como la
- 5) Exposición de los esfuerzos del MIDE en su firme compromiso institucional con la sociedad para la que sirve.
- 6) Sostenimiento de las redes sociales como un canal efectivo para dar a conocer las informaciones institucionales y los intereses de las FF.AA.;
- 7) Generación de un canal de comunicación o fuente de información para los públicos de la institución; y la
- 8) Contribución con el público interno y externo que se identifica con la imagen de la institución y sienten empatía y orgullo con la misma.

Como se observa a continuación, se muestran evidencias de este reporte donde se mencionan, por ejemplo, las campañas relativas al alcance de campañas como la que motivó la Jornada Nacional de Vacunación, a partir de febrero del año 2021:

Imagen 18. Evidencias del Informe presentado por la Dirección J5 a COPREMFA. Periodo enero 2022-junio 2022.
Fuente: MIDE (2022)



4.3 Análisis del impacto de las estrategias de comunicación del Ministerio de Defensa (J5), en la gestión de crisis desde la visión militar y de los periodistas civiles

A continuación, se presentan, las opiniones expresadas por los integrantes de los dos grupos de estudio, para conocer el impacto de las estrategias de comunicación implementadas por el Ministerio de Defensa a través de la Dirección del J5 en colaboración con las demás fuerzas militares, durante la gestión de crisis.

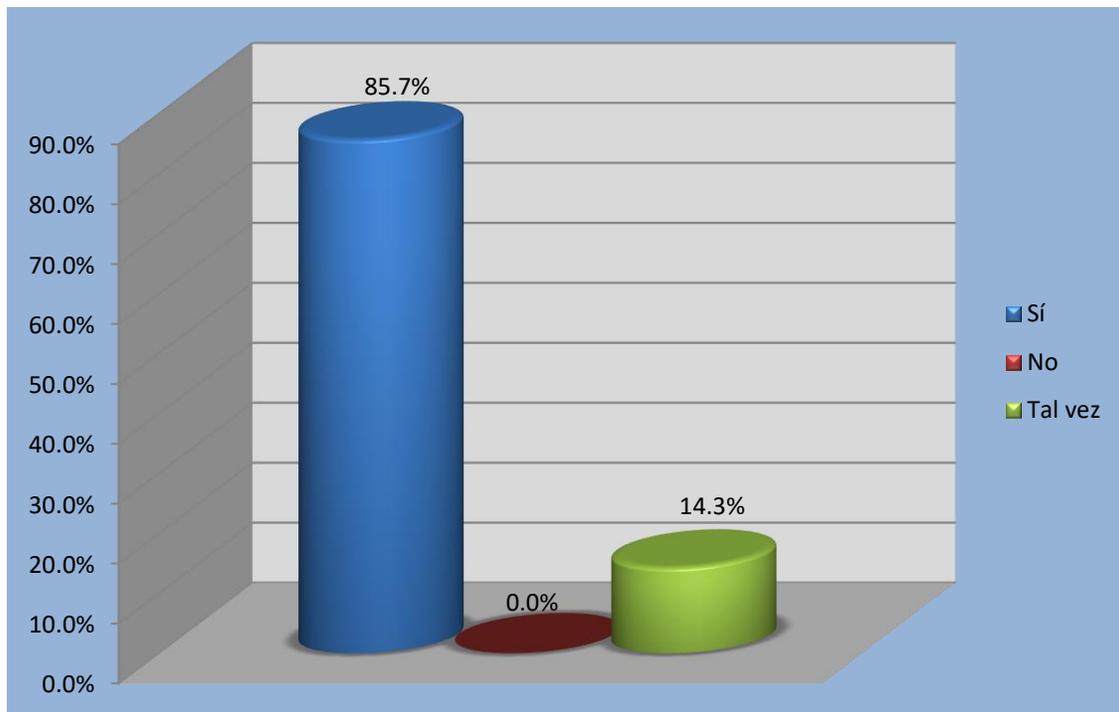
Lo interesante de este análisis es que permite comprender la visión compartida entre los responsables de las operaciones también informativas desde el ámbito militar y lo que estiman, los periodistas civiles sobre este accionar en medio de la Pandemia.

Casi todos los consultados (98,4%) piensa que la Comunicación Estratégica (CE) ha sido clave en las estrategias, operaciones y tácticas informativas de las FF.AA., y que ha estado presente desde la misma concepción de “lo que se ha querido comunicar”, el “cómo se ha comunicado” y el “por dónde se ha comunicado”, según los medios utilizados y el impacto deseado.

4.3.1 Impacto de la comunicación estratégica ante la gestión de crisis según la visión de los responsables de las estrategias y operaciones informativas de las Fuerzas Armadas

En el caso del Grupo 1, integrado por los responsables de las estrategias y operaciones informativas de las Fuerzas Armadas frente a la Pandemia, indicaron que un 85,5% cree que las estrategias de comunicación de las Fuerzas Armadas durante la gestión de la emergencia sanitaria causada por la Pandemia del COVID-19, “Sí” causaron un impacto positivo, mientras que el 14,3% cree que “Tal vez”.

Figura 13. Opinión sobre si las estrategias y planes de comunicación del J5 durante la gestión de la emergencia sanitaria causada por la Pandemia de la COVID-19, han causado un impacto positivo. GRUPO 1. Fuente: Elaboración propia (2022)



Entrevista al Director del C5i. Ballester (2020)

Fecha: 21/05/2020

Una de las entrevistas realizadas a este grupo, fue la hecha al director del C5i, dependencia militar desde la cual se estableció la estrategia, planificación y ejecución de las operaciones militares también informativas, en la cual Ballester (2020) argumentó que los principales tomadores de decisiones militares, consideran el impacto que tienen las redes sociales y cada contenido que se difunde en medio de una crisis, frente a la opinión pública, ya que son iniciativas encaminadas a favorecer la imagen organizacional.

Asegura, en representación de los miembros de las Fuerzas Armadas, que hoy en día todo soldado, superiores y subalternos, están muy pendientes sobre los comentarios que surgen y causan impacto social, “por lo que es rutinario se tomen decisiones de importancia y de alto nivel de seguridad, cuando se consideran y evalúan ciertas informaciones que favorecen o desacreditan el trabajo que se está haciendo”. (p.1)

Imagen 19. Evidencia del taller donde por primera vez el CSI explicó sus estrategias también informativas en Pandemia. Fuente: Elaboración propia (2020)



Algunos entrevistados coincidieron en señalar que la CE impactó y desarrolló al mismo tiempo, los propósitos institucionales de las Fuerzas Armadas. Porque cuando se logra instalar en la psiquis del colectivo, la importancia de salvar vidas y procurar la autoprotección, se puede medir el éxito al momento de conectar con los públicos.

*Entrevista a: Ovalle (2020), Rector del Instituto Superior para la Defensa (INSUDE)
Fecha: Mayo 2020*

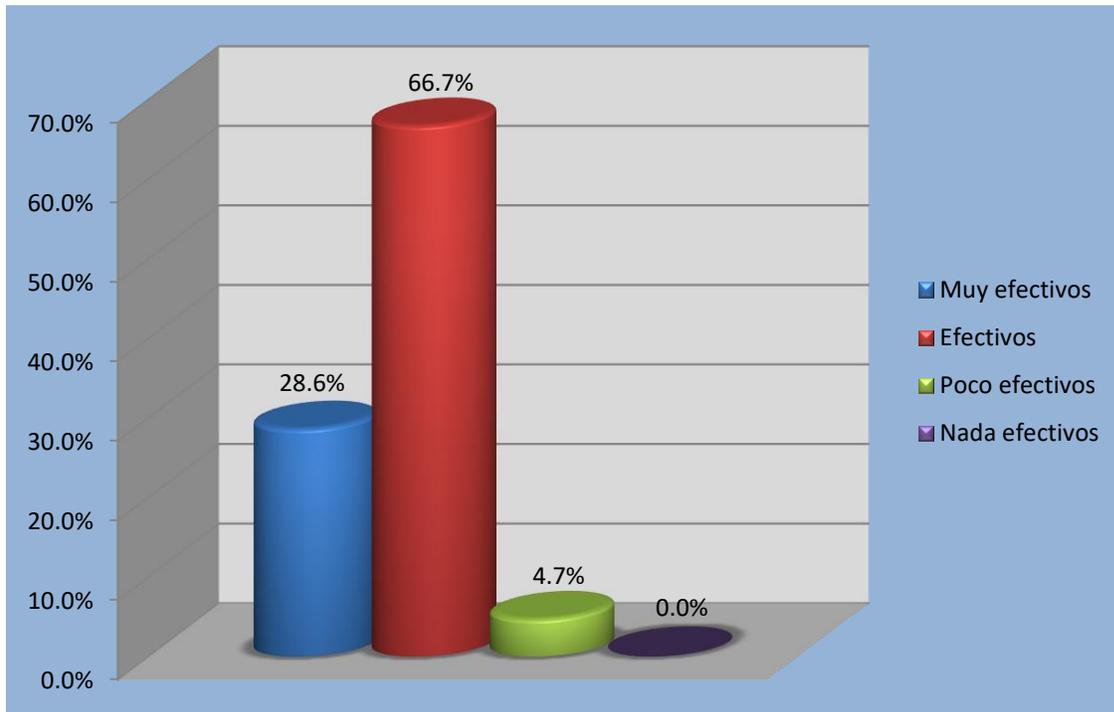
Evidencia de esta posición es posible observarla, en la entrevista a Ovalle (2020), quien dijo: que “la comunicación estratégica, como herramienta de desarrollo institucional, legitima su existencia y también lo que sus actores hacen, logrando promover el apoyo a la ciudadanía y el colectivo alrededor de la institución, para que esta pueda seguir avanzando y creciendo”. (p.1)

*Entrevista a: Clase (2020), Director de Operaciones (J3)
Fecha: Mayo 2020*

Mientras que Clase (2020) aseguró que desde Fuerzas Armadas, se trata que “todo lo que hacemos e informamos para ayudar en la resiliencia estratégica, se corresponda con los Planes y que se publique en nuestros medios institucionales y redes sociales, porque sabemos que la difusión de esas informaciones, generan un impacto positivo”.

Al momento de medir la visión sobre si fueron o no pocas efectivas las estrategias y planes de comunicación, esto fue lo obtenido:

Figura 14. Opinión sobre el impacto de los estrategias y planes de comunicación de FF.AA. durante la crisis de la Pandemia, en apoyo a las autoridades sanitarias. GRUPO 1. Fuente: Elaboración propia (2020)



El 66,7% considera “Efectivos” los planes de comunicación institucional ejecutados por las FF.AA. durante la crisis de la Pandemia, en apoyo de las autoridades sanitarias del gobierno dominicano, frente a un 28,6% que cree son “Muy efectivos”, mientras que un mínimo porcentaje, el 4,8% considera lo contrario con la respuesta “Poco efectivos”. En ese sentido, los relacionistas públicos del Ejército, Armada y Fuerza Aérea, así lo afirman.

*Entrevista a: Santana (2020). Directora de RRPP Armada República Dominicana
Fecha: Mayo 2020*

“La efectividad de los planes pueden evaluarse a partir de las reacciones positivas y negativas de la opinión pública, cuando se observan las reacciones en las redes sociales y que en muchas oportunidad, han provocado cambios en las conductas”. (p.1)

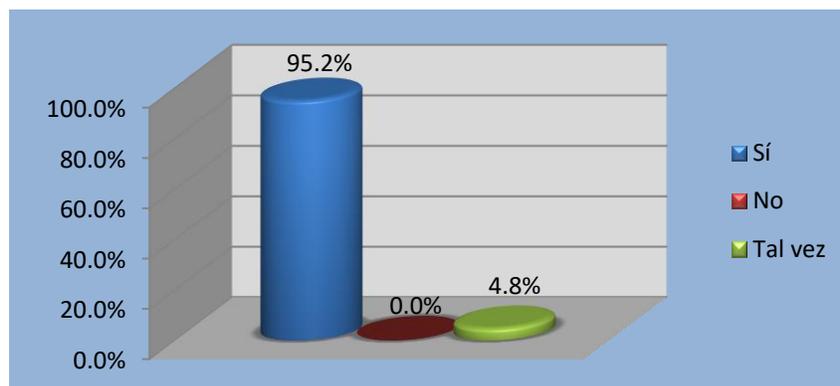


Entrevista a: Salado (2020), Especialista en social media castrense
Fecha: Mayo 2020

“Cuando difundimos informaciones en medio de una crisis, se generan debates alrededor de la misma, y las redes sociales institucionales permiten medir la efectividad de nuestras estrategias de comunicación”. (p.1)

Al momento de abordar a los militares, con relación a si consideran que la CE permite la planificación e integración de las capacidades informativas de Fuerzas Armadas en sentido general, esto fue lo analizado:

Figura 15. Opinión sobre si se trata la CE de una herramienta de planificación e integración de las capacidades de información de las Fuerzas Armadas en sentido general. GRUPO 1. Fuente: Elaboración propia (2020)



El 95,2% de los encuestados, entienden que efectivamente la CE “Sí” es una herramienta de planificación e integración de las capacidades de información de las Fuerzas Armadas en sentido general, considerándola fundamental en la correcta ejecución del mando militar, la

efectiva interacción comunicacional entre la ciudadanía y el enfoque operacional de los cuerpos castrenses y facilitando que la población pueda obtener información veraz, objetiva, oportuna sobre el quehacer militar y reduciendo al mismo tiempo, el hermetismo sobre informaciones no sensitivas que pueden aportar al fortalecimiento de la imagen institucional.

Imagen 20. Evidencia de presentación del Plan Estratégico de Comunicación FF.AA. Fuente: MIDE (2020)



Entrevista a: Sierra (2021) Director del J5
Fecha: Diciembre 2021

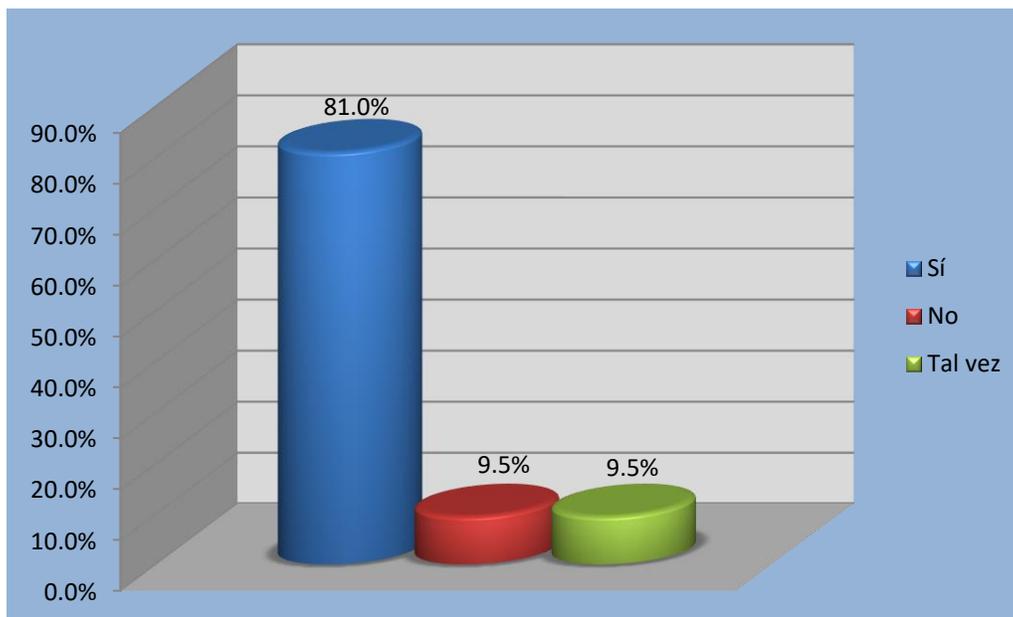
En entrevista al entonces Director del J5 durante el mes de diciembre 2021, cuando se ordenó mediante directiva del Ministerio de Defensa la integración de las capacidades informativas militares de las Fuerzas Armadas, con relación a este tema, esto fue lo argumentado: “Yo entiendo que sí las integra, porque cada institución, debe comunicar de acuerdo a los objetivos planteados hacia afuera, de cómo impactar y cómo ampliar los alcances e influencia, no solamente al público interno, sino también a los externos”. (p. 1)

Entrevista a: Polanco (2020) Asesora en comunicaciones estratégicas FFAA.
Fecha: Mayo 2020

Sobre igual tema, Polanco (2020) entiende que con la CE es posible anticipar cómo se planifica, cómo se construyen y luego cómo se difunden las informaciones, “desde cada departamento de relaciones públicas o prensa, para difundirlas bien sea a través de las redes sociales o los medios tradicionales de las Fuerzas Armadas”. (p.1)

Luego de la experiencia de la Pandemia, en especial a los cuatro (4) incumbentes que estuvieron al frente de la Dirección del J5 durante el periodo de estudio, se les preguntó su consideraban una reestructuración orgánica o modernización en los manuales de organización, funcionamiento y procedimientos del J5, para optimizar la gestión de crisis, y esto fue el resultado:

Figura 16. Opinión sobre reestructuración del J5, para optimizar la gestión de crisis. GRUPO 1. Fuente: Elaboración propia (2022)



Un 81 % de los encuestados cree que “Sí” es necesaria, para optimizar la gestión de crisis, frente a un 9,5% que considera que “No” y un 9,5 %, que estima “Tal vez”.

Entrevista a: Tejada (2021) Director del J5
Fecha: Enero 2022

Vale la pena destacar en esta parte, que quienes han ocupado la posición de la Dirección del J5, como es el caso de Tejada (2022), afirman tener claros los objetivos de las estrategias de comunicación de las FF.AA., y sus impactos en la percepción de la población, “sobre todo cuando se trató de prevenir, mitigar, tratar y erradicar la enfermedad COVID-19 con la aplicación de la vacuna”.

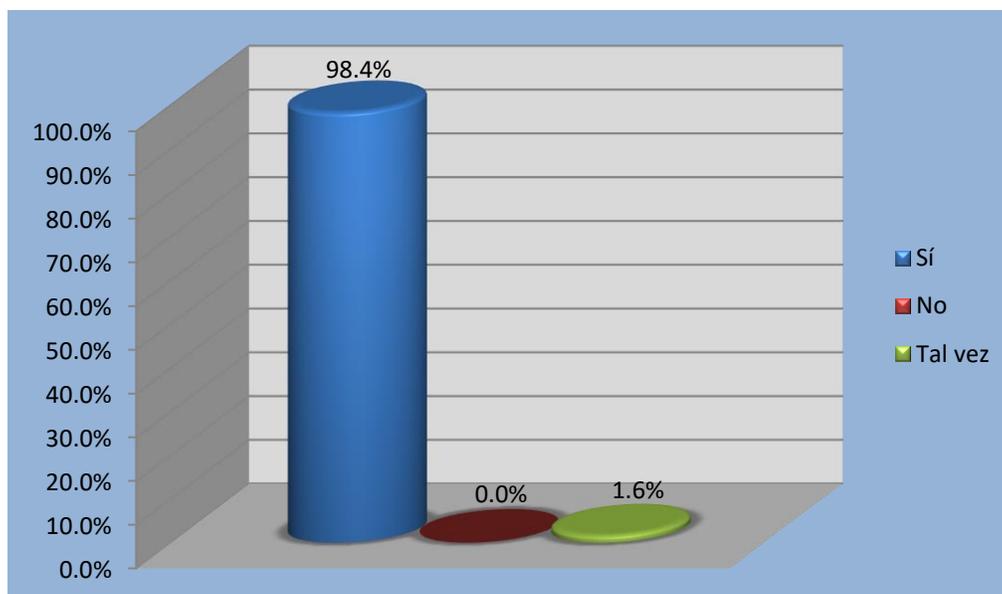
Entrevista a: Tejada (2022) Director del J5
Fecha: Diciembre 2022

No obstante consideran, como es el caso de Tejada (2022) que estas campañas no necesariamente causaron un cambio social y que simplemente la ciudadanía, optó por seguir las recomendaciones de las autoridades sanitarias por un asunto de supervivencia y también de economía, “al darse cuenta que con los militares, podrían obtener de forma efectiva y gratuita, la realización de pruebas rápidas y de PCR, así como las dosis de vacunas para menores, adultos y envejecientes”.

4.3.2 Impacto de la comunicación estratégica ante la gestión de crisis según la visión de los periodistas cursantes de talleres de comunicación estratégica para la defensa y seguridad nacional de las Fuerzas Armadas

En el caso del Grupo 2, integrado por los cursantes de los Talleres de Comunicación Estratégica para la Defensa y Seguridad nacional, organizados por las Fuerzas Armadas a través del Instituto Superior para la Defensa (INSUDE) y de la Escuela de Graduados de Altos Estudios Estratégicos (EGAEE), esto es el resultado de lo que ellos piensan con relación a si la CE, ha sido clave en las estrategias, operaciones y tácticas informativas de las FF.AA:

Figura 17. Opinión sobre si la CE ha sido clave en las estrategias, operaciones y tácticas informativas de las FF.AA. GRUPO 2. Fuente: Elaboración propia (2022)



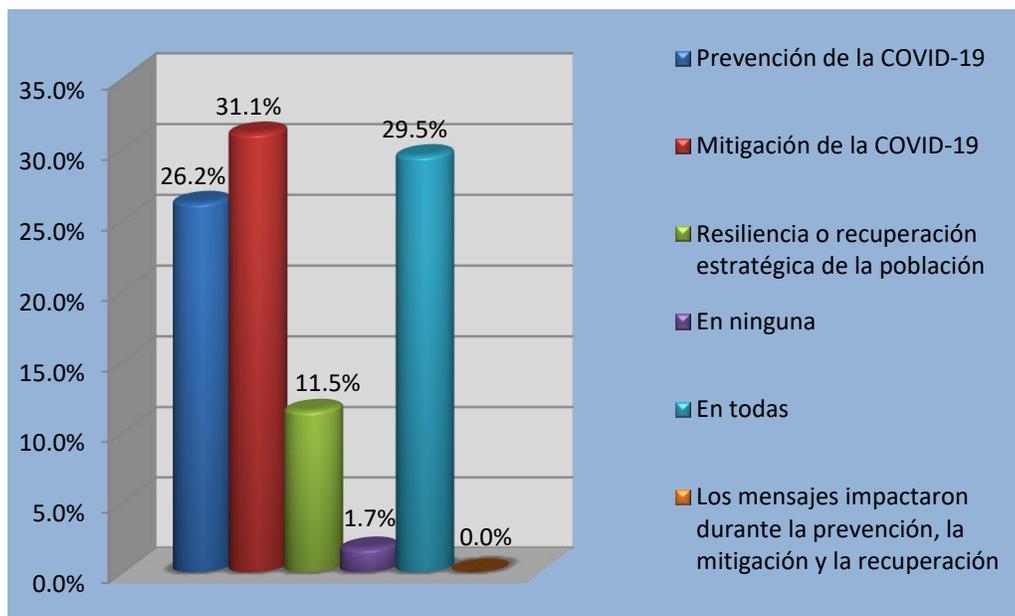
Casi todos los consultados (98,4%) piensan que la Comunicación Estratégica (CE), ha estado presente desde la misma concepción de lo que se ha querido comunicar.

*Entrevista a: Cepeda (2020) Cursante VI Taller de CE para la seguridad y defensa nacional
Fecha: Mayo 2020*

Casi todos los consultados (98,4%) piensan que la Comunicación Estratégica (CE), ha estado presente desde la misma concepción de lo que se ha querido comunicar. En ese sentido, cursantes como Cepeda (2020) entienden que “los militares calculan y programan todo su accionar también desde la comunicación, junto a un equipo profesional multidisciplinario”.

De igual forma, consideran que, durante cada una de las etapas de la gestión del riesgo en medio de la crisis sanitaria ocasionada por la Pandemia, estos son los medios de comunicación de las FF.AA. y los mensajes que tuvieron mayor impacto sobre la población:

Figura 18. Opinión sobre las etapas de la gestión del riesgo donde los medios de comunicación de las FF.AA. y sus mensajes durante la Pandemia, impactaron sobre la población. GRUPO 2. Fuente: Elaboración propia (2022)



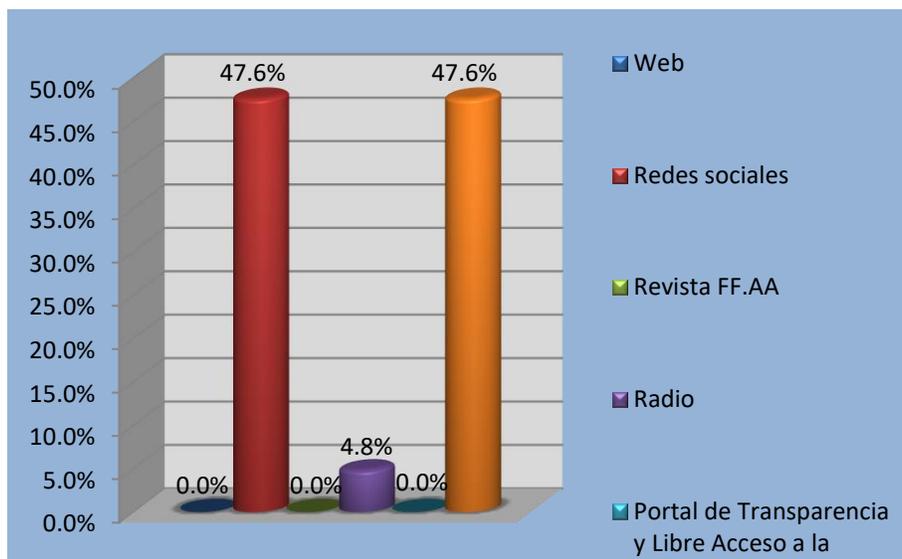
Como se observa, un 31% de las personas consultadas, entiende que fue durante la etapa de la “Mitigación” de la enfermedad COVID-19, cuando los medios de comunicación de las Fuerzas Armadas fueron más impactantes al momento de comunicar sus contenidos. En un muy cercano 29,5%, se ubica quienes consideran fue en “Todas” las etapas de la gestión del riesgo, cuando lo fueron; una percepción que abarca las siguientes posibilidades: “prevención”, “mitigación” y “resiliencia o recuperación estratégica”.

*Entrevista a: Mario (2021) Cursante VIII Taller de CE para la seguridad y defensa nacional
Fecha: Mayo 2021*

Para Mario (2021) por ejemplo, las Fuerzas Armadas han sido capaces de elaborar piezas informativas y articular trabajos de calidad, porque han logrado crear consciencia tanto en el público interno como en el externo, aún y cuando no todos conocen en detalle el funcionamiento de las instituciones militares. “Los militares, han sabido construir mensajes en un lenguaje, sencillo y de fácil comprensión”.

Ahora bien, con relación a cuáles consideran los cursantes civiles han sido los medios de comunicación institucionales más efectivos para prevenir y mitigar la expansión de la enfermedad COVID-19 por parte de FF.AA, esto es el resultado:

Figura 19. Opinión sobre los medios de comunicación institucionales más efectivos para prevenir y mitigar la expansión de la enfermedad COVID-19 por parte de FFAA. GRUPO 2. Fuente: Elaboración propia (2022)



El 47,6% de líderes de opinión y periodistas consultados, cree que las “Redes Sociales” son el medio de comunicación más efectivo de las Fuerzas Armadas dominicanas para prevenir y mitigar la expansión de la enfermedad COVID-19 por parte de las FF.AA; mientras que igual proporción, los entrevistados consideran que no sólo las “Redes Sociales”, sino también la “Web”, la “Revista FF.AA.”, “Radio” y el “Portal de Transparencia”.

*Entrevista a: Peña (2021) Cursante VIII Taller de CE para la seguridad y defensa nacional
Fecha: Mayo 2021*

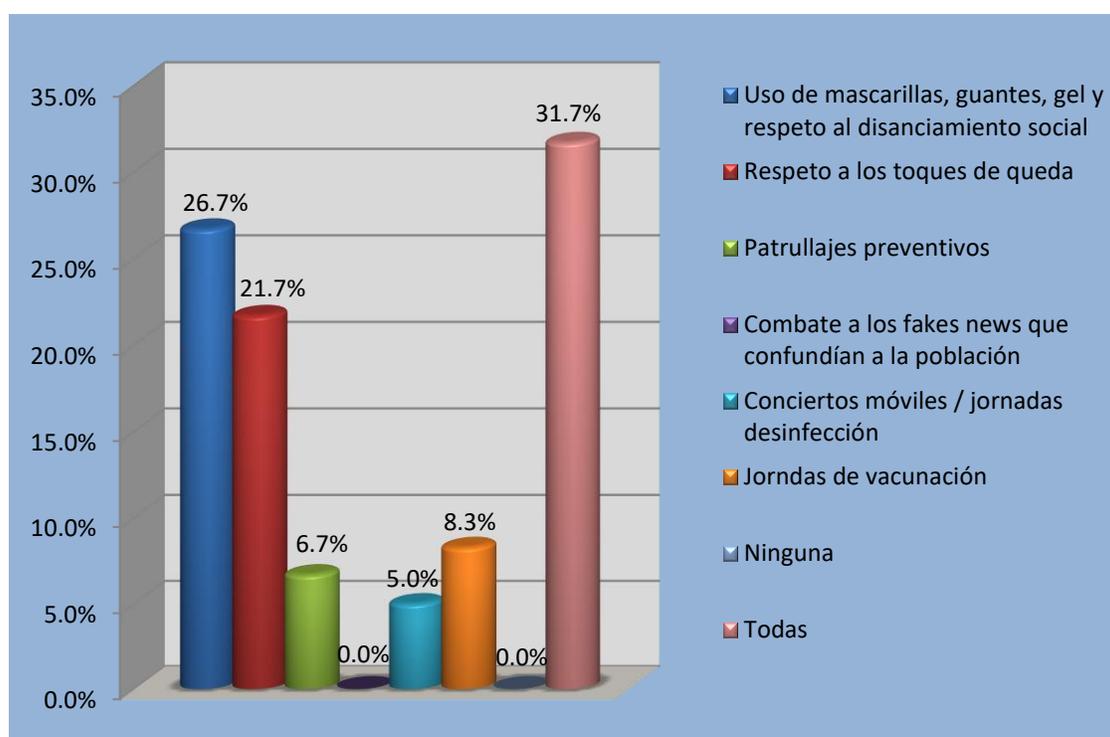
Aseguran muchos de ellos, como Peña (2021) que las mismas retroalimentaciones que se reciben por estos medios, permiten reorientar las tácticas informativas por el impacto que provocan las informaciones ante la opinión pública.

En contraste con lo que consideran los integrantes del primer grupo, las autoridades militares y responsables de pensar los planes de comunicación frente a la Pandemia desde las FF.AA., no siempre conocen las métricas en redes sociales ni el número de visitas a los medios digitales castrenses, no obstante si están más al pendiente del monitoreo de las noticias en medios externos y que los contenidos que salen desde las instituciones militares,

sin han contribuido con la protección de la población. En concreto alegan que muchas veces como lo señala Tejeda (2022), “no hay la suficiente claridad ni en la elaboración, ejecución y evaluación de los planes de CE, pero si se pueden ver los resultados”.

En cuanto a las campañas informativas más efectivas difundidas por los medios institucionales de las FF.AA. durante la Pandemia, los cursantes civiles entienden que fueron las siguientes:

Figura 20. Opinión sobre las campañas informativas más efectivas de FF.AA durante la Pandemia. GRUPO 2.
Fuente: Elaboración propia (2022)



Un 31% considera que “Todas” las campañas mencionadas y difundidas por los medios castrenses, fueron efectivas durante la Pandemia; indicando de manera descendente, con un 26,7% aquellas relativas al “Uso de mascarillas, guantes, gel y respeto al distanciamiento social”; un 21,7% las de “Respeto a los Toques de Queda”; un 8,3% referidas a las “Jornadas de vacunación”, un 6,7% a los “Patrullajes preventivos” y un 5% a “los “Conciertos móviles y las Jornadas de desinfección”.

*Entrevista a: Luna (2021) Cursante VIII Taller de CE para la seguridad y defensa nacional
Fecha: Mayo 2021*

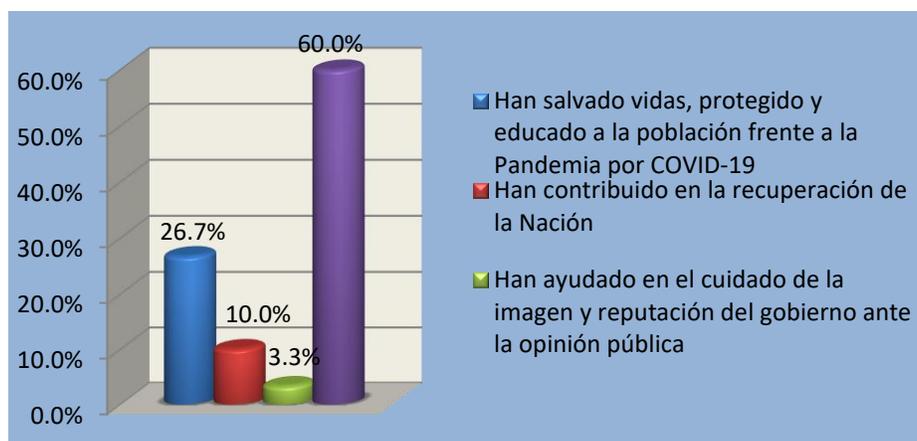
Para Luna (2021) por ejemplo, quien no solo fue cursante de estos talleres sino que además vivió de cerca cómo los militares organizaban largas jornadas de conciertos móviles en medio de los toques de queda “en medio de la desesperación a las personas no les quedaba otro recurso, que seguir las indicaciones de los organismos de seguridad”.

*Entrevista a: Otaño (2021) Cursante VIII Taller de CE para la seguridad y defensa nacional
Fecha: Mayo 2021*

De igual forma para Otaño (2021), quien también siguió de cerca las publicaciones de las redes sociales del Ministerio de Defensa, aseguró que “para esos días además de las recomendaciones, las Fuerzas Armadas tuvieron que ingeniárselas para combatir las falsas noticias que se tejían en los entornos virtuales, con la difusión de supuestos comunicados oficiales de personas interesadas en dañar la imagen y gestión de gobierno”.

Es así como al ser consultados sobre la posibilidad que, desde la Comunicación Estratégica, pudieran valorar el trabajo de las Fuerzas Armadas en medio de la Pandemia, esto fue lo que respondieron:

Figura 21. Valoración del trabajo de las FF.AA. desde la Comunicación Estratégica en medio de la Pandemia. GRUPO 2.
Fuente: Elaboración propia (2022)



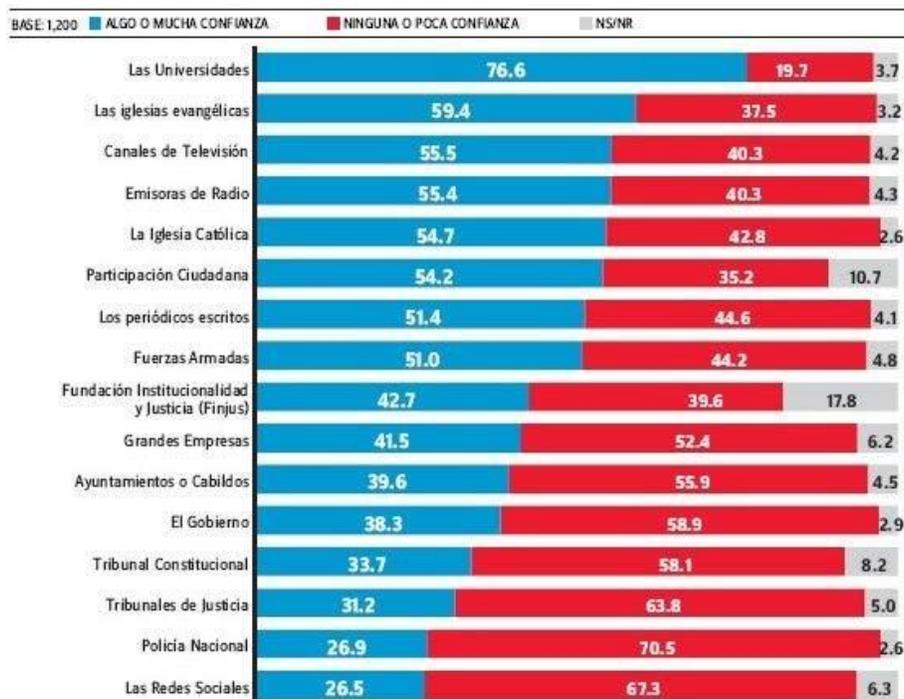
En ese sentido, un 60% opina que desde la CE las FF.AA. “Han salvado vidas, protegido y educado a la población frente a la Pandemia por COVID-19”; también “Han contribuido en la recuperación de la nación”; y “Han ayudado en el cuidado de la imagen y reputación del gobierno ante la opinión pública”.

Entrevista a: Quiterio (2021) Docente VIII Taller de CE para la seguridad y defensa nacional y asesor del Ministerio de Defensa a través de la Dirección del J5
Fecha: Mayo 2021

En ese sentido, para experimentados periodistas dominicanos como Quiterio (2021), a quien se entrevistó y le fue aplicado cuestionario, afirma que en años recientes y de manera progresiva, “Fuerzas Armadas ha logrado calar en la psiquis colectiva del pueblo dominicano, como una institución de creciente confiabilidad, sobre todo en medio de las crisis”. En el caso de Quiterio, se trata de un perfil profesional interesante dentro de la investigación por su doble rol como asesor del Ministerio de Defensa en temas de gestión de crisis, pero al mismo tiempo, como docente civil.

Acorde con la Encuesta Gallup (2018) según se muestra a continuación, refiere Quiterio que las FF.AA. dominicanas cuentan con un cincuenta y dos (52) por ciento de confianza por encima la iglesia, las universidades y los medios de comunicación, lo cual obedece básicamente a que sus instituciones, decidieron poner en marcha un nuevo estilo de comunicación ante la sociedad a la cual sirven.

Figura 22. Evidencia Encuesta Gallup-Hoy sobre niveles de confianza y aceptación pública de las instituciones públicas dominicanas. Fuente: Periódico HOY (2018)



Cabe destacar, que la encuesta Gallup-Hoy es un estudio de opinión pública que se realiza mediante entrevistas presenciales, “cara a cara”, con una muestra estratificada

proporcional por edad, sexo, región, nivel socioeconómico y zonas urbanas y rurales de todo el país. El trabajo de campo se realizó del 25 al 29 de abril de 2019, con una muestra de 1,200 personas, y un margen de error de $\pm 2.8\%$. El 54.8% de los ciudadanos también expresó mucha confianza por los medios de comunicación, un 52% por las Fuerzas Armadas, un 50% por Participación Ciudadana, y un 47.9% por la Junta Central Electoral. Argumenta Quiterio que:

Este éxito obedece a que las estrategias de comunicación implementadas, han basado sus intenciones en aspectos que van más allá de lo mediático. Se han valido de mecanismos que, en el tiempo, han permitido crear relaciones empáticas, que humanizan a la institución y le hacen gozar de amplia aceptación ante los públicos con los que se comunica creativamente. (p.1)

Es un hecho –y así se ha logrado constatar personalmente con algunos militares-, que la interacción en los escenarios castrenses ha adquirido otro matiz y que se están construyendo lazos fuertes de relación con la sociedad, más allá de lo puramente operativo porque hay una red social activa, viva, que trabaja y busca una conexión permanente con su entorno más allá de los espacios virtuales.

Relata Quiterio (2022) que, en su experiencia personal, como asesor por más de seis años consecutivos del Ministerio de Defensa, se ha logrado una interacción de la red militar con la sociedad civil, en un escenario donde ha desaparecido el misterio, el secretismo y la sociedad ha podido apreciar, sobre todo, lo que estos servidores públicos hacen por ella.

Así que lograr develar el mundo militar ante quienes lo desconocen, es una experiencia interesante no sólo para la sociedad, sino también para sus propios actores. Derribar el muro imaginario de incompreensión entre militares y civiles, está vinculado directamente con lograr dar a entender que la comunicación no funciona en términos jerárquicos, siguiendo la verticalidad de la disciplina, porque, por el contrario, en sí misma es interacción positiva multidireccional, oportunidad para el encuentro, un espacio amplio de relaciones.

Entrevista a: Quiroz (2022) Docente VIII Taller de CE para la seguridad y defensa nacional y asesor del Ministerio de Defensa a través de la Dirección del J5

Fecha: Mayo 2021

Otro aporte de valor a la investigación, lo hace Quiroz (2022) quien afirma las instituciones militares hoy en día para medir el alcance de sus informaciones y verificar si se corresponden con sus objetivos estratégicos militares, tiene mucho que ver con asegurarse de dar informaciones precisas sobre todo cuando se trata de una crisis a través de sus

medios de comunicación institucionales; el paso inmediato que dan es masificar las informaciones por las redes y por todos lados, utilizando medios alternativos.

Imagen 21. Evidencia de campaña de las fuerzas de seguridad en medio de la Pandemia. Fuente: ERD (2021)



Debido a la delicadeza con la que tienen que manejar las informaciones, señala, en el caso de los reporteros externos que cubren las fuentes militares, deben comprender que los comandantes no siempre responden con la velocidad que demandan las mismas redes sociales, porque hay una estructura vertical donde no cualquiera puede dar una declaración. Para dar una versión a cualquier entidad, más cuando se le vincula directamente, requieren de un mínimo de indagatoria, antes de fijar una información oficial. “Lo que sí no deben hacer ninguno de los dos, es guardar silencio o dejar de contestar o hacer las indagatorias de lugar dentro de un lapso de tiempo, prudente”, afirma el veterano periodista.

4.3.3 Reflexión final comparativa

Tomando en cuenta los resultados anteriores, queda claro que, en medio de la crisis sanitaria, tanto civiles como militares consideran que la Comunicación Estratégica, permitió a las Fuerzas Armadas no sólo acompañar y cumplir con sus operaciones militares de apoyo

al gobierno para proteger a la población en medio de la emergencia, sino también utilizar a la misma comunicación como una estrategia en sí misma, durante las etapas de prevención, mitigación y recuperación post-desastre.

Las operaciones realizadas según las necesidades durante cada una de las etapas de gestión del riesgo (antes, durante y después de la emergencia), facilitaron la integración de las capacidades informativas de las instituciones que representan los miembros de las Fuerzas Armadas, logrando una interrelación cercana y conectada con la sociedad a la cual sirven.

Como parte de un proceso complejo, cambiante y que no siempre se registra en papel, liderado por la Dirección de Asuntos Civiles del Estado Mayor Conjunto del Ministerio de Defensa (J5), así como las direcciones de relaciones públicas de las fuerzas militares y de las instituciones militares, se han derivado evidencias claras del fortalecimiento de la identidad, cultural organizacional, el favorable posicionamiento de la imagen y del quehacer de los militares ante la opinión pública. Pese a los cambios de mando en el liderazgo militar, sus incumbentes demostraron con resiliencia su capacidad para adaptarse a los cambios y continuar con las misiones encomendadas, lo cual facilitó la empatía en especial con los periodistas de la clase civil.

Al evaluar el impacto de las estrategias de comunicación en la gestión de crisis, quedó demostrado que la ofensiva informativa fue oportuna, veraz y efectiva, sobre todo cuando la urgencia era “salvar vidas”, de allí el éxito de la operaciones cívico-militares realizadas, aunque luego con el tiempo, los contenidos relativos a las jornadas de vacunación y liberación de las medidas de restricción, no tuvieron el mismo impacto.

Se observa una destacada importancia, hacia el impacto de los contenidos difundidos a través de los medios digitales de las instituciones castrenses, en especial del Ministerio de Defensa (@MDefensaRD), durante los procesos de Comunicación Estratégica y que estuvieron orientados a la autoprotección, aún y cuando no todos los militares están familiarizados con su utilización o tienen redes sociales.

Como se observa, un buen porcentaje Un 47,6% de líderes de opinión en República Dominicana y periodistas consultados, valora el alcance de los medios de comunicación de las Fuerzas Armadas, ya que lograron evitar nuevos contagios, orientar sobre la necesidad del distanciamiento social y el respeto hacia los toques de queda, y en general utilizaron mecanismos que en el tiempo, permitieron crear relaciones empáticas con sus públicos, humanizando a las instituciones militares y haciéndoles gozar de una amplia aceptación pública.

4.4 Análisis de la incidencia de los programas de formación en comunicación estratégica de las FF.AA. dominicanas, en la creación de una cultura de defensa

En este apartado, se analiza la incidencia de los talleres de Comunicación Estratégica para la Seguridad y Defensa nacional, impartidos por el Instituto Superior para la Defensa (INSUDE) a través de la Escuela de Graduados de Altos Estudios Estratégicos (EGAEE), entre marzo 2020- marzo 2022. A través de la observación y el análisis de contenido, se hace un recorrido minucioso por sus contenidos, temas tratados y las conclusiones generales, que además permiten comprender su impacto desde la visión de los cursantes, en su mayoría periodistas civiles y militares, involucrados en estas capacitaciones.

A través de las entrevistas y cuestionarios aplicados a los estudiantes, fue posible obtener sus opiniones con relación a los niveles de comprensión, educación, alianzas y compromisos también, con los cambios de narrativa tan necesarios para agregar valor en sintonía con los mejores intereses nacionales y el fortalecimiento de una cultura de defensa.

Cabe destacar, que estos talleres son parte del plan maestro de comunicación estratégica de las Fuerzas Armadas durante la Pandemia, con el cual las autoridades militares se apoyaron en el sistema educativo en el nivel superior, para dar forma a esta y otras iniciativas educativas, con el objetivo de formar capacidades civiles y militares en el tema, “ganar sus mentes y corazones” y convertir a los periodistas en aliados estratégicos.

4.4.1 Presentación de los talleres, contenidos y conclusiones generales

A continuación, se presentan detalles de los tres (3) talleres impartidos, con la debida descripción de sus fechas, enfoques, contenidos y conclusiones generales. Nótese que todos fueron dados durante la Pandemia, en cada una de las etapas de gestión del riesgo: Prevención, mitigación y resiliencia estratégica.

4.4.1.1 Descripción del VI Taller Comunicación Estratégica para la Seguridad y Defensa Nacional: “Gestión de Crisis frente a la Pandemia”

Ministro: CM

Directores J5: DL-ES

Institución: Escuela de Graduados de Altos Estudios Estratégicos (EGAEE), INSUDE, MIDE.

Periodo: 01 al 20 de septiembre 2020

Nota de campo realizada en septiembre 2020.

Hallazgo: Incidencia del programa de formación en la creación de una cultura de defensa

- **Descripción:**

Del 01 al 10 de septiembre del año 2020 fue realizado este programa académico, del cual participaron 169 participantes, periodistas civiles y militares, también interesados en adquirir conocimientos, competencias y habilidades para la gestión de la comunicación estratégica, el manejo de información ante la opinión pública y el aprovechamiento de las TIC's o medios digitales, en la gestión de crisis, acorde a las actuales políticas públicas de seguridad y defensa.

Imagen 22. Arte promocional del VI Taller de Comunicación Estratégica para la seguridad y defensa nacional: gestión de crisis frente a la pandemia. Fuente: MIDE (2020)



Se trata de la VI versión de este tipo de talleres, cuyos orígenes se remontan al mes de octubre del año 2014, donde por primera vez en el país, fueron formados los responsables de los encargados de las redes sociales del sistema nacional de emergencias de República Dominicana. Luego del primer Taller "Socialmedia, seguridad y emergencias", impartido en la Universidad del Caribe de manera consecutiva fueron organizados otros más, con igual objetivo de formar una cultura de defensa entre los profesionales de la comunicación.

Imagen 23. Galería fotográfica con antecedentes de los talleres de comunicación estratégica de la EGAE. Fuente: Elaboración propia (2021)



I Taller "Socialmedia, seguridad y emergencias", Universidad del Caribe en Octubre 2014. Número de egresados: 40 periodistas.



II Taller "Socialmedia, seguridad y emergencias", Octubre, 2016. Número de egresados: 40 periodistas.



IV Taller "Comunicación Estratégica para la Seguridad y Defensa nacional", Mayo, 2019. Número de egresados: 40 periodistas.



III Taller "Comunicación Estratégica para la Seguridad y Defensa", Oct. 2017. Número de egresados: 40 periodistas.



V Taller "Comunicación Estratégica para la Seguridad y Defensa nacional", Julio, 2019. Número de egresados: 40 periodistas.

Por lo regular se imparten una (1) vez al año y que en el caso del VI Taller realizado desde que inició la Pandemia, fue creado con el fin de contribuir con la sensibilización de los periodistas en estos temas, al tiempo de buscar fortalecer la imagen de las instituciones militares, frente a la opinión pública. Bajo el entendido además, que en medio de la crisis, los conocimientos sobre el manejo de la crisis, podrían ayudar a los profesionales de la comunicación civiles y militares, para que estos contaran con herramientas útiles y oportunas, en medio de la emergencia y que ayudaran con su oficio en la protección de la población, en medio de crisis y la incertidumbre, fue el principal móvil que motivó a su vez que los periodistas dieran testimonio en el aula virtual, sobre la importancia de este tipo de capacitación.

Al finalizar este programa académico, docentes y egresados coincidieron en señalar que, gracias a las clases impartidas, ya eran capaces de:

- Entender qué es y cómo se hace comunicación estratégica creativa para la seguridad y protección de la población, aprovechando los múltiples recursos online existentes.
- Comprender cómo funciona la integración militar de apoyo, a las autoridades sanitarias en el país y el mundo, acorde a las políticas públicas de seguridad.
- Analizar, construir y aprender a difundir contenidos originales y útiles, en sintonía con la misión de las instituciones que velan por la seguridad de los Estados.
- Discernir y estar listos para contraatacar los efectos de las noticias falsas o fakesnews en la opinión pública, para orientar y ayudar a la población en los procesos de resiliencia.

El Taller fue diseñado para realizarse en la modalidad online, en ocho (8) sesiones de cinco (5) horas cada una en el aula, para totalizar 40.

- **Contenido:**

La distribución de la carga académica se esquematiza a través de la siguiente tabla:

Tabla 13. Carga académica VI Taller de Comunicación Estratégica para la Seguridad y Defensa Nacional de la EGAAE frente a la Pandemia. Fuente: Elaboración propia (2020)

MÓDULOS	UNIDADES	HORAS
MÓDULO I - INTEGRACIÓN MILITAR FRENTE AL ENEMIGO INVISIBLE.	- Marco legal de la defensa y seguridad. - Operaciones militares de apoyo. - Aprendiendo a vivir en la "Covidianidad".	2
MÓDULO II – PREVENCIÓN PARA SALVAGUARDAR LA SALUD COLECTIVA.	-Ética informativa y salud colectiva. - Derechos y deberes de los comunicadores. - Sistema Interamericano y manejo informativo.	2
MÓDULO III - INGENIERÍA DE LA INFORMACIÓN EN CRISIS	- Sistemas de información frente a emergencias. -Comunicación estratégica y gestión de crisis. - Reputación, imagen y responsabilidad social.	2
MÓDULO IV – FAKES NEW Y OPINIÓN PÚBLICA	- Big Data e Inteligencia Artificial. - Guerras híbridas y los fakenews.	2
MÓDULO V – COMUNICACIÓN DIGITAL CREATIVA	-Comunicación militar, nuevas tendencias. - Narrativas alternativas, casos de éxito.	2
TOTAL HORAS DEL TALLER		10

Conclusiones generales

A partir de las discusiones grupales, se recalcó que las Fuerzas Armadas dominicanas y del mundo, tienen misiones específicas amparadas en su Constituciones, y que, en el caso de la Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas y el Reglamento Militar Disciplinario, son normativas que sustentan el accionar y proceder de los hombres y mujeres de uniforme. También se dijo que toda crisis al tener un impacto, que puede ser interno o externo, como es el caso de la Pandemia, cambian radicalmente la forma en que se desarrolla la vida cotidiana en el país y en cualquier parte del mundo, por lo que el factor sorpresa de la crisis, motiva la importancia la planificación en los temas de comunicación estratégica.

De aquí, que en el comportamiento de las instituciones en el día a día, se reconoce la imagen que en el tiempo forja la reputación, resultado de la convergencia entre la realidad y el reconocimiento. Por lo que se sugirió a los periodistas tener en cuenta, que el estrés puede alterar la percepción del individuo y por tanto, esto supone un reto para los periodistas y voceros oficiales de las instituciones, donde los datos por sí solos no son suficientes para hacer frente a los temores de las personas.

La expansión de la enfermedad COVID-19 se dijo, develó la dicotomía que existe entre salud y economía, producto de ello, creció la incertidumbre provocada por prolongadas y a veces no tan queridos pero necesarios, confinamientos humanos, etapas de cuarentena y toques de queda en algunas naciones. Se señaló como importante no olvidar, que la reputación es una creencia compartida lograda con los públicos, por eso en medio de las crisis, los comunicadores e instituciones, están llamados a ser solidarios con todos, se debe cuidar la presencia de informaciones, cargadas de mensajes de aliento y que siempre comuniquen la verdad.

Por esto, la narrativa alternativa como nueva modalidad de comunicar, consiste en aprovechar la sensibilidad de las personas, para acercarse siempre al público. Hay que tener en cuenta que la interconexión y dependencia de la sociedad a la red de redes, facilita el trabajo a los creadores de “fakenews” o falsas noticias, que no solo buscan crear pánico sino manipular la opinión pública en conveniencia muchas veces, de una economía basada en el poder. Se dijo, además, que hay que tener en cuenta que en las redes todo está monitoreado, de aquí que hay que prestar atención a las actuales guerras híbridas y que hay que estar preparados también desde el ámbito de la ciberseguridad. Al final, no hay una estrategia escrita, tipo manual, tipo libro para crear, aplicar y monitorear los resultados de los procesos de comunicación estratégica, también en el ámbito militar.

Cuando surge una crisis, como la emergencia sanitaria causada por la Pandemia, regularmente se analizan y monitorean las causas que la provocaron, sus alcances y se decide manejar una estrategia acorde a la política gubernamental, intención del mando en el caso de las instituciones militares y a veces hasta el mismo silencio, se convierte en una estrategia. No obstante, la invasión repentina de los medios electrónicos y la inmediatez de las informaciones, nos conduce de manera involuntaria a la “post verdad”, la cual por lo regular viene cargada de algunos errores y medias verdades que luego toca, convertirlas en verdad.

Se concluyó en clases, que definitivamente el mundo está viviendo en estos momentos, la transición y mutación permanente de los medios de comunicación e integración de los existentes en el ámbito electrónico. Por lo tanto, hay que estar preparados para continuar apoyando con la comunicación oportuna, cercana, diáfana y creativa, las políticas públicas de defensa y seguridad de República Dominicana y del mundo, en especial aquellas que tienen que ver con la protección de la población en situaciones de emergencias.

Al finalizar el taller, se agradeció a cada uno de los colaboradores que la hicieron posible, por los argumentos presentados y por las experiencias en el área, que enseñaron y compartieron los docentes y los alumnos, dejando en evidencia el lado humano y flexible

de las instituciones públicas en el mundo, en especial de las militares y de su gente, en momentos donde todos estaban aprendiendo sobre la nueva “Covidianidad”, esperanzados en juntos poder superar.

Conclusiones por módulos y temas

- **MÓDULO I - INTEGRACIÓN MILITAR FRENTE AL ENEMIGO INVISIBLE.**
 - **Fecha: martes 01 de septiembre 2020.**
 - **Descripción:** Las operaciones conjuntas e interagenciales, forman parte de lo que establecen las leyes que dan vida a las políticas públicas de defensa y seguridad. Frente a la Pandemia, las operaciones militares de apoyo a las autoridades sanitarias, obedecen al fin de proteger a la población; gracias también al trabajo de la prensa, estas acciones crean vinculaciones y sinergia positiva con la sociedad.
 - **En este módulo, los cursantes conocieron sobre:**
 - Marco legal de la defensa y seguridad.
 - Operaciones militares de apoyo.
 - Aprendiendo a vivir en la “Covidianidad”.

- **MÓDULO II - PREVENCIÓN PARA SALVAGUARDAR LA SALUD COLECTIVA.**
 - **Fecha: jueves 03 de septiembre 2020.**
 - **Descripción:** Frente a la Pandemia, los esfuerzos que hagan los Estados necesitan del responsable apoyo ciudadano. Por tanto, los comportamientos individuales y colectivos responsables, son claves e incluyen el manejo adecuado de las informaciones desde los medios de comunicación para garantizar la supervivencia de la humanidad.
 - **En este módulo, los cursantes conocieron estos temas:**
 - Ética informativa y salud colectiva.
 - Derechos y deberes de los comunicadores.
 - Sistema Interamericano y manejo informativo.

- **MÓDULO III - INGENIERÍA DE LA INFORMACIÓN EN CRISIS**
 - **Fecha: Viernes 04 de septiembre 2020.**
 - **Descripción:** Antes de que surja una crisis, lo idóneo es contar con planes para manejar estratégicamente los procesos de comunicación más adecuados ante la opinión pública; los cuales incluyen un acertado diagnóstico, creación y evaluación del impacto de los mensajes contruidos
 - **En este módulo, los cursantes conocieron estos temas:**
 - Sistemas de información frente a emergencias.
 - Comunicación estratégica y gestión de crisis.

- **MÓDULO IV – FAKES NEW Y OPINIÓN PÚBLICA**
 - **Fecha: martes 08 de septiembre 2020.**

- **Descripción:** La “infodemia” ha sido señalada por la Organización Mundial de la Salud (OMS), como una acción agresiva y peligrosa, a través de la cual se comparten informaciones de manera compulsiva. En las llamadas “Guerras Híbridas”, es necesario entender cómo funcionan los mecanismos automatizados que viralizan los datos en los entornos virtuales.
 - **En este módulo, los cursantes conocieron estos temas:**
 - Big Data e Inteligencia Artificial.
 - Guerras híbridas y fakenews.
 - Contenidos creativos en emergencias.
- **MÓDULO V – COMUNICACIÓN DIGITAL CREATIVA**
 - **Fecha: jueves 10 de septiembre 2020.**
 - **Descripción:** La versatilidad que ofrecen las herramientas digitales y redes sociales, pueden ser aprovechadas al máximo para contrarrestar situaciones adversas y cautivar en especial a la gente más joven.
 - **En este módulo, los cursantes conocieron estos temas:**
 - Narrativas alternativas, casos de éxito frente al COVID-19.
 - Comunicación militar, nuevas tendencias.

4.4.1.2 Descripción del VII Taller Comunicación Estratégica para la Seguridad y Defensa Nacional: “Integración informativa militar”.

Ministro: CM

Directores J5: ES

Institución: Escuela de Graduados de Altos Estudios Estratégicos (EGAE), INSUDE, MIDE.

Periodo: 30 de noviembre al 14 de diciembre 2020

Nota de campo realizada en diciembre 2020.

Hallazgo: Incidencia del programa de formación en la creación de una cultura de defensa

Imagen 24. Arte promocional del VII Taller de Comunicación Estratégica para la seguridad y defensa nacional: integración informativa militar. Fuente: MIDE (2020)



- **Descripción:**

Este taller tuvo por objetivo, Fortalecer las capacidades del capital humano que labora en las instituciones y dependencias que componen Fuerzas Armadas dominicanas, desde las áreas de prensa, relaciones públicas y comunicaciones digitales, ya que, bajo su responsabilidad, se encuentra la construcción de la imagen y la reputación pública de las instituciones militares. El Taller fue diseñado para realizarse en la modalidad online, en ocho (8) sesiones de cinco (5) horas cada una en el aula, para totalizar 40.

- **Contenido:**

La distribución de la carga académica se esquematiza a través de la siguiente tabla:

Tabla 14. Carga académica VII Taller de Comunicación Estratégica para la seguridad y defensa nacional: Integración informativa militar. Fuente: Elaboración propia (2020)

MÓDULOS	UNIDADES	HORAS
MÓDULO I – FUNDAMENTOS DE LA DEFENSA Y SEGURIDAD	- Marco legal internacional y nacional de defensa y seguridad. - Rol de la comunicación en la seguridad y defensa de la nación.	8
MÓDULO II – CONCEPTOS BÁSICOS COMUNICACIÓN Y REDACCIÓN	-Género informativos y de opinión. - ABC de la comunicación institucional. - Técnicas de redacción, prensa y relaciones públicas.	8
MÓDULO III – COMUNICACIÓN EN LA ERA DIGITAL	- Comunicación Digital y morfología RRSS - Análisis de métricas en RRSS. - Fotografía creativa. - Combate a los Fakes News. - Big Data e Inteligencia artificial.	8
MÓDULO IV – ORATORIA Y PÉRDIDA DEL MIEDO ESCÉNICO	-El Poder de la oratoria. - Pérdida del miedo escénico.	8
MÓDULO V – GESTIÓN DE CRISIS	-Comunicación militar, nuevas tendencias. - Narrativas alternativas, casos de éxito en gestión de crisis.	8
TOTAL HORAS DEL TALLER		40

Conclusiones generales del taller

En términos generales, los cursantes aprendieron sobre fundamentos de defensa y seguridad, redacción, géneros del periodismo, creación creativa de contenidos digitales y gestión de crisis en emergencias, pero sobre todo, la interacción aunque fue de manera virtual, permitió a los actores del sistema de comunicaciones de las Fuerzas Armadas, evaluar las estrategias, operaciones y tácticas informativas aplicadas durante la Pandemia que en ese momento, se encontraba en una etapa interesante en medio del proceso de prevención y mitigación.

- **MÓDULO I – FUNDAMENTOS DE LA DEFENSA Y SEGURIDAD**
- **Fecha: noviembre 2020.**
- **Descripción:** Los responsables de los departamentos comunicacionales de las instituciones de FF.AA requieren del manejo adecuado de conceptos básicos y fundamentos de la defensa y seguridad; además del marco legal que sustenta su accionar.
- **En este módulo, los cursantes conocieron sobre:**
 - Marco legal internacional y nacional de la defensa y seguridad.
 - Rol de la comunicación en la seguridad y defensa de la nación.

- **MODULO II – CONCEPTOS BÁSICOS DE COMUNICACIÓN Y REDACCIÓN.**
- **Fecha: diciembre 2020.**
- **Descripción:** Para poder entender cómo funcionan los procesos comunicacionales, existen conceptos básicos también de redacción y principios del periodismo que deben conocerse.
- **En este módulo, los cursantes conocieron sobre:**
 - Géneros informativos y de opinión.
 - ABC de la Comunicación institucional.
 - Técnicas de redacción, prensa y relaciones públicas.

- **MODULO III –COMUNICACIÓN EN LA ERA DIGITAL.**
- **Fecha: diciembre 2020.**
- **Descripción:** La versatilidad de un equipo de comunicación requiere de capacidades también desde las plataformas digitales.
- **En este módulo, los cursantes conocieron sobre:**
 - Comunicación Digital y morfología redes sociales.
 - Análisis de métricas en RRSS.
 - Fotografía Creativa.
 - Combate a los Fakes News.
 - Big Data Inteligencia Artificial.

- **MÓDULO IV - ORATORIA Y PÉRDIDA MIEDO ESCÉNICO**
- **Fecha: diciembre 2020.**
- **Descripción:** De manera presencial, los cursantes realizaron prácticas y ejercicios que les permitan desarrollar técnicas de Oratoria y expresión corporal para aprender a manejarse en público.
- **En este módulo, los cursantes conocieron sobre:**
- Oratoria y pérdida del miedo escénico.

- **MÓDULO V – GESTIÓN DE CRISIS**
- **Fecha: diciembre 2020.**
- **Descripción:** Los participantes pudieron conocer herramientas para manejo de crisis con simulación de casos prácticos que fortalezcan la visión comunicacional.

4.4.1.3 Descripción del VIII Taller Comunicación Estratégica para la Seguridad y Defensa Nacional: “Fronteras seguras y desarrollo nacional”.

Ministro: CM

Directores J5: ES

Institución: Escuela de Graduados de Altos Estudios Estratégicos (EGAEE), INSUDE, MIDE.

Periodo: 13 de mayo al 03 de junio 2021.

Nota de campo realizada en junio 2021.

Hallazgo: Incidencia del programa de formación en la creación de una cultura de defensa

Imagen 25. Cursantes VIII Taller de Comunicación Estratégica para la seguridad y defensa nacional: fronteras seguras y desarrollo nacional. Fuente: MIDE (2021)



- **Descripción:**

Capacitar a profesionales de la comunicación, para que adquieran conocimientos y competencias para la gestión de la comunicación estratégica, el manejo de información ante la opinión pública y el aprovechamiento de las tecnologías de información, en temas defensa y seguridad fronteriza.

- **Contenido:**

A través de este taller, sus cursantes pudieron conocer la realidad política, socio-económica y cultural de la frontera dominico-haitiana. También se familiarizaron con el trabajo interagencial que desempeñan las FF.AA. en coordinación con otras agencias que velan por la seguridad del Estado dominicano. Conocieron detalles sobre las operaciones militares de apoyo a las autoridades sanitarias, en cuanto a la vigilancia epidemiológica y la mitigación del COVID-19 en las fronteras territoriales y en el país en general.

De igual forma, comprendieron cómo funciona la “Comunicación Estratégica Militar” y sus implicaciones en el combate de los Fakes News y la seguridad nacional. Aprendió a planificar una estrategia de comunicación y productos informativos que respalden la responsabilidad compartida frente a las amenazas que se ciernen sobre la Nación.

Como parte del Taller, realizaron una visita al C5i de las Fuerzas Armadas, para conocer "in situ" las labores de FF.AA. en la defensa fronteriza, su organización, recursos y la realidad en cuanto a su rol haciendo frente a las diferentes amenazas que se ciernen en el área limítrofe.

El Taller fue diseñado para cuarenta (40) participantes y tuvo (40) horas de duración, tal y como se explica en la siguiente tabla:

Tabla 15. Carga académica VIII Taller de Comunicación Estratégica para la seguridad y defensa nacional: Frontera segura y desarrollo nacional. Fuente: Elaboración propia (2020)

MÓDULOS	UNIDADES	HORAS
MÓDULO I - FUNDAMENTOS DE LA DEFENSA Y SEGURIDAD	- Marco legal de la defensa y seguridad. - Operaciones militares de apoyo.	8
MÓDULO II – OPERACIONES MILITARES PARA LA SEGURIDAD FRONTERIZA.	- Derechos y deberes de los comunicadores en la cobertura de temas fronterizos. - Manejo informativo.	8
MÓDULO III- COORDINACIONES INTERAGENCIALES Y CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO.	- Sistemas de información frente a emergencias. - Comunicación estratégica y gestión de crisis. - Reputación, imagen y responsabilidad social.	8
MÓDULO IV - GUERRA AL ENEMIGO INVISIBLE. OPERACIONES EN PANDEMIA.	- Big Data e Inteligencia Artificial. - Guerras híbridas y los fakenews.	8
MODULO V- COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA MILITAR.	- Comunicación militar, nuevas tendencias. - Narrativas alternativas, casos de éxito.	8
TOTAL HORAS DEL TALLER		40

Conclusiones generales

Durante este Taller que contó con el aval del Colegio Dominicano de Periodistas, docentes y cursantes reflexionaron sobre la responsabilidad compartida entre los profesionales de la comunicación y los militares, en la defensa de los más nobles intereses nacionales. En el interés en este caso, de fortalecer las capacidades civiles y militares de quienes ejercen a través del ejercicio de sus funciones y profesiones, un poder de facto, que es el de la Prensa, amparado en la Libertad de Expresión y el Derecho a la Información.

En estos tiempos líquidos, se invitó a la reflexión sobre la necesidad de ser conscientes sobre el poder de los contenidos que se difunden ante la opinión pública y sobre la dirección que se otorga a los pensamientos, la construcción e contenidos e informaciones inspiradas, en el más anhelado propósito de cualquier Estado democráticamente constituido, que es la paz.

Los cursantes, actualizaron sus conocimientos en estos temas de defensa y seguridad nacional, analizaron las nuevas tendencias y formas de garantizar la soberanía y la integridad territorial, y conocieron un poco más de cerca, cómo Fuerzas Armadas dominicanas también, han hecho sus mejores esfuerzos para proyectar su quehacer militar. Al igual que en los talleres anteriores, los cursantes hicieron un recorrido por el marco jurídico de la defensa y seguridad nacional e internacional, conocieron sobre el despliegue y las operaciones militares de apoyo en la defensa y seguridad fronteriza, el compromiso de FF.AA. frente a la Pandemia y finalmente cómo todo esto contribuye con el desarrollo nacional.

Conclusiones por módulo y temas

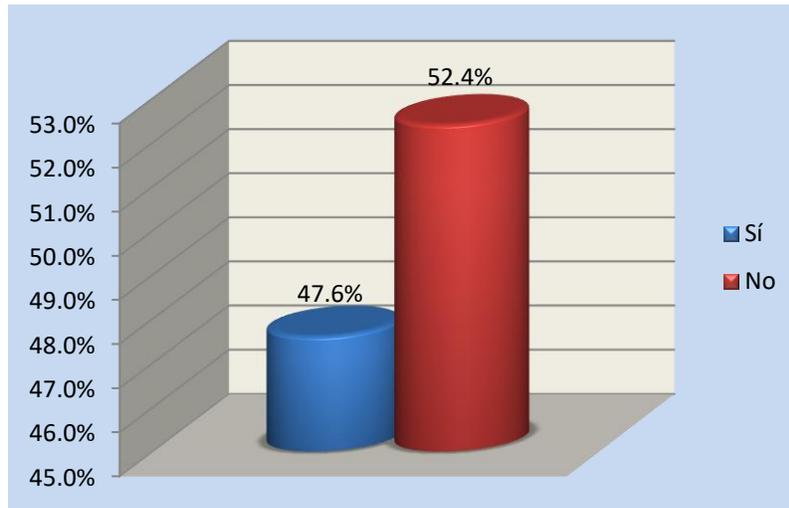
- **MÓDULO I – FUNDAMENTOS DE LA DEFENSA Y SEGURIDAD**
- **Fecha: mayo 2021.**
- **Descripción:** Los responsables de los departamentos comunicacionales de las instituciones de FF.AA. requieren del manejo adecuado de conceptos básicos y fundamentos de la defensa y seguridad; además del marco legal que sustenta su accionar.
- **En este módulo, los cursantes conocieron sobre:**
 - Marco legal internacional y nacional de la defensa y seguridad.
 - Rol de la comunicación en la seguridad y defensa de la nación.
- **MÓDULO II- OPERACIONES MILITARES PARA LA SEGURIDAD FRONTERIZA.**
- **Fecha: mayo 2021.**
- **Descripción:** Diversas amenazas se ciernen sobre la frontera domínico-haitiana tales como la migración irregular, el narcotráfico, los daños al medio ambiente y ahora más reciente, están latentes los riesgos frente a la Pandemia. Frente a las mismas, Fuerzas Armadas y sus instituciones están desplegadas en todo el territorio nacional.
- **En este módulo, los cursantes conocieron sobre:**
 - Derechos y deberes de los comunicadores en la cobertura de temas fronterizos.
 - Manejo informativo.
-
- **MÓDULO III- COORDINACIONES INTERAGENCIALES Y DESARROLLO.**
- **Fecha: mayo 2021.**
- **Descripción:** Las Fuerzas militares, en especial el Ejército de República Dominicana y el Cuerpo Especializado en Seguridad Fronteriza Terrestre (CESFRONT), mantienen su presencia en mercados binacionales y puestos fronterizos. De igual manera, las Fuerzas de Tarea Conjunta e Interagenciales y otros controles especiales, cumplen sus funciones para garantizar la Defensa y Seguridad Nacional.

- **En este módulo, los cursantes conocieron sobre:**
 - Sistemas de información frente a emergencias.
 - Comunicación estratégica y gestión de crisis.
 - Reputación, imagen y responsabilidad social.
- **MÓDULO IV - GUERRA AL ENEMIGO INVISIBLE. OPERACIONES EN PANDEMIA.**
- **Fecha: mayo 2021.**
- **Descripción:** Frente a la Pandemia desde el primer momento, Fuerzas Armadas ha liderado operaciones militares de apoyo a las autoridades sanitarias. Contribuyendo con la vigilancia epidemiológica necesaria y garantizando la seguridad en los procesos diagnósticos del COVID-19, y ahora más reciente, de las Jornadas de Vacunación.
- **En este módulo, los cursantes conocieron sobre:**
 - Big Data e Inteligencia Artificial.
 - Guerras híbridas y los fakenews.
- **MÓDULO V – COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA MILITAR.**
- **Fecha: mayo 2021**
- **Descripción:** La Comunicación Estratégica Militar en los últimos años, se ha convertido en un instrumento ideológico y operativo acorde a las actuales Políticas Públicas en Defensa y Seguridad Nacional. La cobertura en zonas de difícil acceso y la gestión de crisis, se ha convertido en una responsabilidad compartida entre FF.AA. y la prensa nacional e internacional.
- **En este módulo, los cursantes conocieron estos temas:**
 - Comunicación militar, nuevas tendencias.
 - Narrativas alternativas, casos de éxito.

4.4.2 Análisis de la incidencia de los programas de formación en comunicación estratégica de las FF.AA. dominicanas, desde la visión de los cursantes civiles y militares.

A continuación, se conoce la percepción que tienen los cursantes civiles y militares, en su mayoría profesionales de la comunicación social, con relación a los programas de formación en Comunicación Estratégica (CE) para la seguridad y defensa nacional. Del total de personas consultadas, las cuales totalizan unas 249 personas, se determina que un 52,4% “Si” conoce los distintos programas de formación en Comunicación Estratégica que se imparten en Fuerzas Armadas frente a un 47,6% que “No” los conocen, tal y como se aprecia en el siguiente gráfico:

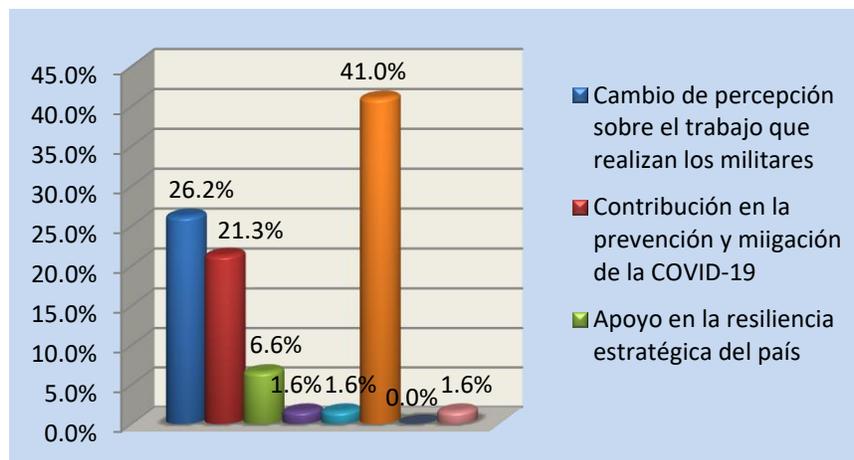
Figura 23. Conocimiento sobre los programas de formación en CE impartidos en FF.AA. dominicanas. Fuente: Elaboración propia (2022)



En contraste con este resultado, durante el presente estudio pudo formularse igual pregunta entre algunas autoridades militares consultadas, como es el caso de Ballester (2020), quien afirma que en las diferentes Escuelas de Estado Mayor de las FF.AA. dominicanas, existen y se imparten este tipo de programas, seminarios y charlas, que incluyen las capacitaciones realizadas desde la Escuela de Graduados de Altos Estudios Estratégicos (EGAAE) del INSUDE. Otros mencionaron, los cursos que imparte el gobierno estadounidense para preparar a los militares, pero de los cuales se conoce muy poco ante la opinión pública.

En cuanto a cuáles creen ha(n) sido el (los) aportes más importantes de los programas de formación en Comunicación Estratégica (CE) durante la Pandemia, a continuación, se presentan sus opiniones:

Figura 24. Aportes más importantes de los programas de formación en CE durante la Pandemia. Fuente: Elaboración propia (2022)



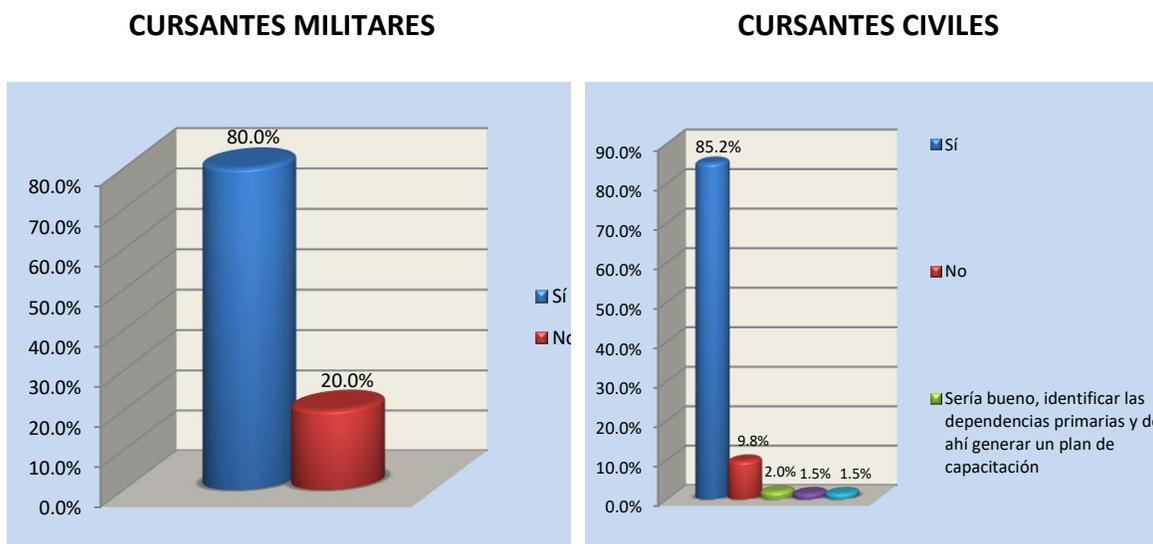
El 41% estima que el aporte más importante está relacionado con un “Cambio de percepción sobre el trabajo que realizan los militares y fuerzas de seguridad”, su “Contribución en la prevención y mitigación de la COVID-19”, el “Apoyo en la resiliencia estratégica del país”, su “Incidencia en los cambios de conducta y un mejor comportamiento social” y el “favorecimiento en la gestión de crisis”.

Tomando en cuenta lo que plantea García (2019), quien afirma “La educación provoca un cambio en la narrativa de los comunicadores, en especial si los periodistas tienen la oportunidad de presenciar realidades sobre el trabajo de FF.AA en la defensa de la soberanía nacional”, los consultados entienden que luego de las capacitaciones impartidas, existen mejores niveles de comprensión sobre el accionar de los militares no sólo frente a la Pandemia, sino frente a emergencias en general.

Coinciden en señalar, que este tipo de cursos incide en los niveles de educación y el fortalecimiento del compromiso de los periodistas, al momento de escribir sobre todo durante la etapa de prevención y mitigación de la enfermedad COVID-19, quedando en evidencia un cambio de las narrativas al momento de escribir sobre la Pandemia. De igual manera coincidieron en afirmar, que este tipo de iniciativas permite la creación de sólidas alianzas estratégicas entre FF.AA. y el gremio de comunicadores.

Por último, sobre si consideran necesaria la creación de una Teoría de la Comunicación Estratégica para la defensa (CED) y la creación de dependencias de CED en las organizaciones militares, esto fue lo respondido por los dos grupos de investigación:

Figura 25. Opinión sobre la necesidad de crear la Teoría de la Comunicación Estratégica para la Defensa (CED) y dependencias de CED en las organizaciones militares. Fuente: Elaboración propia (2022)



El 80% de los cursantes militares estudiados, entiende que “Sí” es necesaria la postulación de una Teoría de la Comunicación Estratégica para la Defensa (CED) y la creación de dependencias de CED en las estructuras orgánicas de las Direcciones de Relaciones Públicas y Asuntos Civiles de las FF.AA., mientras que el 20% “No” lo considera necesario. Mientras que el 85,2% de los cursantes civiles estudiado, considera que “Sí” está de acuerdo con su creación.

De acuerdo a quienes le consideran necesaria, entienden que la Teoría serviría para planificar y ejecutar estrategias de comunicación, para incidir directamente en la población en general, educándole de manera efectiva en medio de crisis, sobre el rol que desempeñan las Fuerzas Armadas. También entienden, que podría contribuir a armonizar los intereses y objetivos de la institución con respecto a las audiencias a las cuales dirige las informaciones públicas.

Otro argumento, es que podría contribuir a definir los roles de quienes operan desde las dependencias de comunicaciones de las Fuerzas Armadas y abrir nuevas oportunidades y herramientas para la difusión de información, teniendo en cuenta que la Comunicación estratégica en sí misma, es un elemento de seguridad nacional de vital importancia y utilidad ante la opinión pública, en las sociedades democráticas.

Mientras que quienes entienden que “No” es necesaria una Teoría de CED, sostienen que lo importante es más bien crear nuevas estrategias de comunicación, para que los miembros de las fuerzas, se manejen de manera más profesional en el campo de las comunicaciones institucionales, utilizando u optimizando las estructuras orgánicas existentes.

Para ello, algunas de las personas consultadas invitan a cuestionar, si las que hay están cumpliendo con sus funciones organizacionales, si las personas que las ocupan están preparadas o tienen el perfil idóneo, si están eficientizando los recursos o cuentan con procedimientos de mejoras continuas.

CAPÍTULO V
PROPUESTA DE LA TEORÍA DE LA
COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA
LA DEFENSA (CED)

CAPÍTULO V – PROPUESTA DE LA TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA DEFENSA (CED)

5.1 Creación de un nuevo concepto

La Teoría de la Comunicación Estratégica para la Defensa (CED) y sus posibles aplicaciones, en medio de las actuales guerras híbridas matizadas por las Infodemias, puede ser según el siguiente concepto:

“La ventana por la cual, las instituciones castrenses se relacionen con sus públicos, a través del empleo planificado e integrado de todas sus capacidades informativas acorde a las políticas públicas de defensa y seguridad vigentes, en la búsqueda de mejorar la imagen, percepción o conocimiento del trabajo que desempeñan, al tiempo que ejecutan sus objetivos militares, como es el caso de proteger a la población en medio de emergencias y que quedó demostrado por ejemplo, en el combate frente a la enfermedad COVID-19”.

Se busca con la implementación de esta propuesta, aportar un legado a los estudios de comunicación estratégica desde las instituciones militares, misionadas constitucionalmente al cumplimiento de sus objetivos a favor de la paz y el desarrollo de las naciones. Básicamente se postula esta Teoría, a partir de:

- 1) El análisis de los procesos de Comunicación Estratégica en el alcance de los objetivos militares de las Fuerzas Armadas dominicanas frente a la Pandemia por COVID-19 y acorde a las políticas públicas vigentes.
- 2) La evaluación del impacto de las estrategias de comunicación de las instituciones militares en la gestión de crisis.
- 3) La comparación del alcance de los medios de comunicación institucionales con relación al cumplimiento de sus objetivos estratégicos institucionales y los intereses nacionales en materia de seguridad y defensa.
- 4) La medición de la incidencia de los programas de formación en el área, para la creación de una cultura de defensa.

Con la aproximación de un manual para aplicar esta Teoría, se abre un nuevo campo de estudio de la Comunicación Estratégica (CE) aplicada a la defensa, para lo cual han sido tomadas en cuenta estudios similares a esta investigación en la búsqueda de proponer nuevas formas que puedan justificar su importancia en la planificación y como herramienta integradora de las capacidades organizacionales en el máximo nivel, sobre todo de las Fuerzas Armadas cuyos líderes ciertamente por lo que ordena la Constitución y su Ley Orgánica, no deliberan ni tienen injerencias en asuntos políticos, pero que sin dudas, sí comunican con su accionar, en especial cuando de situaciones de crisis se trata.

Considerando que la comunicación en sí misma, es el elemento fundamental de la evolución humana, la Teoría CED se propone ocupar un sitio de importancia en la escala de valores e idiosincrasia de cada militar y miembro de las Fuerzas Armadas como actores indispensables y activos de los procesos de comunicación estratégica para la defensa y seguridad, y que así como la comunicación y la inteligencia para desempeñar sus operaciones van unidas, como van unidas al pensamiento estratégico con el cual se les forma en las aulas de las Academias y Escuelas de las Fuerzas Armadas, hoy día la CED podría ser un elemento imprescindible para el relacionamiento, posicionamiento, reputación, influencia, venta y transmisión de valores de las instituciones que representa.

5.1.1 Síntesis de teorías y modelos de la comunicación estratégica vigentes

Se tomarán como referencia algunas teorías y modelos, para comprender los procesos de Comunicación Estratégica en instituciones de defensa y seguridad, algunos de ellos, referidos en las bases teóricas de la investigación que antecede a esta propuesta:

1. Teoría de la información de Laswell (1948), sustentada en un modelo tradicional de comunicación humana que consta de: Un emisor (¿quién dice?) que expresa un mensaje (¿qué?), utilizando canales tecnológicos de comunicación (¿por cuál canal?) para cubrir a un mayor número de audiencias (¿a quién?) y con el fin de influir en ellas (¿con que efectos). Bajo este esquema, el ¿quién dice? tiene el poder de transmitir todo tipo de ideas, creencias y puntos de vista sobre la realidad con el fin de persuadir a las personas que aceptan una ideología determinada, de acuerdo a las estrategias informativas previstas por los medios de comunicación masiva.

2. Modelo de comunicación de Nixon (1950), que considera a la comunicación como un proceso de intercambio, y al que incorpora dos elementos más a la Teoría de la información de Laswell: las intenciones con las que se emite el mensaje (el ¿para qué?) y las condiciones en que se recibe. Para Nixon, la retórica aristotélica (367 a 322 a.c.), se asume como el

primer tratamiento científico de la comunicación, pero no conforme con esto, la reduce a la búsqueda de todos los medios posibles de persuasión e intencionalidad.

3. Teoría de la Complejidad Morín (2000), la cual se expresa en un tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones y determinaciones que constituyen un mundo fenoménico. Prestando atención al estudio de los "sistemas complejos" (sean objetos, fenómenos y procesos determinados), en un contexto de heterogeneidad de las partes (de naturaleza diversa y múltiple), presenta interacciones no lineales de carácter contradictorio, multidimensionales y multirreferenciales; las cuales se convierten en no previsible y asimétricas. Analiza cómo las organizaciones se adaptan a su entorno y cómo hacen frente a situaciones de incertidumbre, siendo su estructura compleja, debido a que son redes dinámicas de interacciones y sus relaciones, no son resultado de la agregación de las entidades estáticas individuales.

4. Nueva Teoría Estratégica (NTE) planteada por Pérez (2017), la cual presenta a la comunicación como una estrategia, para consolidar la cultura organizacional, donde los actores deben ser los entes que responden a los cambios y al entorno; quienes deben convertirse en los socios proactivos para el fortalecimiento de esta cultura organizacional, fortalecer la identidad y posicionar su imagen. Retoma la estrategia desde el pensamiento complejo moriniano, pero también desde la relación entre las personas y las organizaciones, pero sobre todo desde la comunicación, es decir, propone un estudio desde un enfoque transdisciplinar. La NTE propone varios cambios conceptuales y enfatiza en aspectos transformadores y articuladores de la acción estratégica, por lo que presenta siete cambios que la diferencian de teorías anteriores, relativas a la estrategia en cuanto a:

- El paradigma (de la fragmentación a la complejidad);
- El sujeto (del actor racional al hombre relacional);
- La organización (de unidad de producción a nódulo de innovación y de significación);
- El objeto de estudio y enfoque (de ciencia del conflicto a ciencia de la articulación);
- La matriz de estudio (de la economía a la comunicación);
- El método (nuevas herramientas);
- La metodología (nuevos modelos).

5. Modelo de Comunicación Estratégica (STRATCOM). Antolín (2012) al referirse a "La Comunicación Estratégica STRATCOM en las Organizaciones Internacionales", compara las dependencias de Comunicación en las estructuras de la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) y de la Organización de Estados Americanos (OEA), con lo cual sugiere la existencia de un único director de comunicación, responsable de coordinar todos

los elementos incluidos en la comunicación estratégica, como clave fundamental para el éxito de las operaciones militares. Menciona los principales elementos de la comunicación a considerar y los organiza en función del nivel y de su carácter político militar:

- 1. Diplomacia Pública.**
- 2. Información pública militar.**
- 3. Operaciones de información.**
- 4. Operaciones psicológicas.**

5.1.2 Necesidad de superación de las teorías y modelos existentes

La comunicación como proceso, hoy en día no puede concebirse como una estructura estática y lineal, donde es sencillo identificar como planteó Laswell (1948), a los actores que emiten y/o reciben un mensaje que está cargado de códigos comunes para ellos, utilizando un canal y que se mueven bajo intenciones o condicionantes de los contextos por donde se emiten reciben, según plantea el modelo de Nixon (1950).

Por tal razón, la Teoría de la Complejidad de Morín (2000), muy bien ha sido utilizada en los campos de la gestión estratégica y estudios organizacionales, ya que sus áreas de aplicación, incluyen la comprensión de cómo las organizaciones o empresas que comunican su accionar, se adaptan a su entorno luego de comprenderlo y cómo hacen frente a situaciones de incertidumbre, con estrategias desde la comunicación y tomando en cuenta, que se vive en un mundo fenoménico de eventos, acciones y relaciones en sistemas complejos de interacciones no lineales. Tal ocurre con los procesos de comunicación estratégica en la actualidad en entornos volátiles, inciertos y complejos.

Al igual que Fuerzas Armadas dominicanas, con sus más de noventa (90) instituciones militares y que mantienen una comunicación y relación constante con las demás instituciones públicas del Estado, no son resultado de la agregación de entidades estáticas individuales a un proceso complejo. Por lo que, tanto sus estrategias comunicacionales como las estructuras militares desde las cuales se conciben, son adaptativas porque los comportamientos de sus actores individuales y colectivos mutan y se auto organizan, en respuesta a los cambios iniciales de los micro eventos o el conjunto total de eventos provocados cuando surge una crisis o emergencia ante la cual tienen de actuar y responder.

Si bien es cierto, que el Modelo STRATCOM citado por Antolín (2017) que sugiere una combinación de la diplomacia pública, la información pública militar, las operaciones de

información y las operaciones psicológicas, para explicar los procesos de comunicación estratégica de las instituciones internacionales como la OTAN y la OEA, hace falta una teoría, un modelo y posibles aplicaciones que permitan comprender, cómo funciona la comunicación estratégica para la defensa y la seguridad nacional objeto del presente estudio.

Tratándose de un proceso cuya existencia se busca comprobar y conceptualizar científicamente, a través del accionar de las Fuerzas Armadas dominicanas en medio de una emergencia, desde su propia dinámica o sistemas informativos, donde convergen los contenidos que estas instituciones crean, difunden e impactan a otros en varias vías y desde distintas formas, mientras al mismo tiempo van cumpliendo con sus objetivos militares, siendo uno de los más importantes, la protección de la población civil en medio de una crisis.

En un universo de múltiples e infinitas informaciones y donde no siempre están vinculadas, la “Red CEDyS”, intenta graficar de una manera sencilla cómo funciona la CE para la Defensa y Seguridad, la cual está representada por un telar que agrupa hilos longitudinales horizontales y verticales que se mantienen en tensión. Aquí, cada hilo individual del telar, se llama «cabo», por analogía con los utilizados en el aparejo de barcos. Los hilos más sencillos se tejen en espiral, pero por estar bajo tensión, el hilo debe ser fuerte y resistente. Así, se va cociendo con hilos de varios cabos retorcidos.

Siendo así, los hilos longitudinales serían cada una de las instituciones de las Fuerzas Armadas y los organismos de seguridad del Estado dominicano, la tensión las emergencias, y el telar sería ese contexto complejo tejido por las complejidades que involucran a las sociedades; y debajo de este entramado, están otros hilos que podrían permear con sus relaciones e interacciones el gran entramado (ciudadanos digitales, periodistas, influencers), quienes a su vez en Estados democráticamente constituidos, tejen informaciones de manera libre y deliberada.

En la medida que la “Red-CEDyS” logra su objetivo de garantizar la soberanía, independencia y defensa de los intereses nacionales, a través de esa capacidad institucional que va más allá del uso de los medios de comunicación, para transmitir mensajes, exponer ideas, prevenir el peligro y trascender en la interacción creativa y positiva, cuidando cada detalle del telar, los puntos de contacto y relaciones directas o indirectas con los actores, van construyendo espacios y fomentando relaciones de calidad, comprendiendo la importancia de las conexiones y las redes sociales que se tejen y colocando la comunicación al servicio del desarrollo social y la paz.

Aquí la Red-CEDys no sólo comunica, habita y enactúa de manera independiente, este tejido nace de la filosofía, misión constitucional, visión y los objetivos estratégicos de las instituciones castrenses; nace del máximo nivel de decisiones (el estratégico) y marca las pautas para la planificación que permita cumplir metas establecidas por el alto mando militar. Ha de ejercer una función integradora y de coordinación de los diferentes elementos que intervienen en el mismo y de las herramientas a través de las cuales se lleva a cabo, con especial medio de difusión e interés en las redes sociales; capaz de afrontar los nuevos retos que implica la gestión de crisis, especialmente la medición del impacto real de su ejercicio y su posicionamiento favorable ante la opinión pública, como elemento de capital importancia y acorde a las políticas públicas de defensa y seguridad y a los intereses nacionales.

Como plantearía Massoni (2020), esta Red a la luz de la Comunicación Estratégica Enactiva, permitiría “un encuentro en la diversidad, un cambio social-conversacional que enactúa; una reconfiguración intersubjetiva, situacional, histórica, dinámica y evolutiva, micro-macrosocial, compleja, fluida, fractálica y auto organizada”, tomando en cuenta que la comunicación es hoy un espacio estratégico en las dinámicas sociales, que ya no se vincula solamente con los medios tradicionales sino que resulta de una innovación gestionable en la vida cotidiana en organizaciones de todo tipo, en función de la direccionalidad del cambio que se busca promover.

La cuestión resulta especialmente potente en su vinculación con las políticas organizacionales en todos los ámbitos, porque de lo que se trata entonces no es solamente de construir mensajes o planificar espacios que visibilizarían lo realizado, sino de aprender a recuperar las lógicas de los actores implicados. Aquí la CE trabajaría en tener elementos para convocarlos y a participar de una reconfiguración del territorio considerando y aprovechando las múltiples dimensiones del fenómeno comunicacional. Así, la comunicación se torna estratégica, desde el trabajo sobre lo enactivo, lo emergente del encuentro sociocultural, a partir de su complejidad y su fluidez.

5.2 Descripción y desarrollo de la CED

5.2.1 Objetivos de la teoría de la CED

1. El principal objetivo de la Teoría de la Comunicación Estratégica para la Defensa (CED) y cuya aplicación se explica a través del modelo RED-CEDyS, parte de la necesidad de comprender que las Fuerzas Armadas enactúan con las sociedades a las cuales sirven y

a quienes comunican su accionar, en entornos complejos como son las emergencias y donde lo comunicacional atraviesa por una ontología relacional.

2. Permitir el entendimiento de la incidencia de la Comunicación Estratégica en el alcance de los objetivos militares de las Fuerzas Armadas, frente a emergencias o situaciones de crisis.
3. Esquematizar los procesos de Comunicación Estratégica en las Direcciones de Asuntos Civiles y de Relaciones Públicas de las Fuerzas Armadas.
4. Medir el impacto de las estrategias de comunicación de las Fuerzas Armadas en la gestión de crisis.
5. Contribuir en la medición del alcance de los procesos comunicacionales de las instituciones militares y de seguridad del Estado, en medio del cumplimiento de sus objetivos estratégicos institucionales y la defensa de los intereses nacionales en materia de seguridad y defensa.
6. Impactar en las relaciones cívico-militares entre las instituciones castrenses, el gremio periodístico y la sociedad a la cual sirven.

5.2.2 Alcances de la teoría de la CED. Modelo de Comunicación Estratégica para la Defensa (RED-CEDYS) en tres movimientos y siete pasos.

El siguiente modelo, se propone como una guía para acompañar la incorporación gradual del enfoque estratégico, en los procesos de comunicación tradicional que no son exclusivos de las instituciones militares sino también de aquellas entidades u organismos, que velan por la defensa y la seguridad de un país, ofreciendo ventajas sobre las formas tradicionales de pensamiento y acción comunicacional. Se trata de un modelo integrador que permite abarcar la comunicación interna, externa y la interinstitucional o con la sociedad, mientras se van cumpliendo con los objetivos militares en medio de una crisis.

Tomando como referencia el modelo de comunicación estratégica de Massoni (2007), la Comunicación Estratégica para la Defensa favorece:

1. La incorporación de la Comunicación Estratégica en las operaciones cívico-militares.
2. La integración de las capacidades comunicacionales de las instituciones militares y de seguridad del Estado.

3. La relación entre los objetivos militares y las acciones comunicacionales institucionales.
4. La participación coordinada entre los actores institucionales involucrados. El modelo, facilita la planificación por objetivos a lograr con cada acción, no opera sólo en la coyuntura, especifica metas: acciones, programas, proyectos y áreas estratégicas desde la comunicación de las instituciones y permite la autoevaluación.

Siendo así, trabajar desde la perspectiva estratégica implica movimientos en las formas habituales de pensar y hacer comunicación desde nuevos paradigmas y esto implica abordarla como un fenómeno complejo y fluido.

Para construir la RED-CEDyS se harían tres movimientos en siete pasos:

Tabla 16. Modelo de Comunicación Estratégica para la Defensa (RED-CEDyS). Fuente: Elaboración propia (2023)

Primer movimiento	Segundo Movimiento	Tercer Movimiento
Comunicar no sólo para informar sino para actuar y relacionarse.	Comunicar para integrar las capacidades informativas, cohesionar los equipos y fortalecer la imagen y reputación pública de las instituciones.	Comunicar para crear conversación, cambiar la percepción y transformar conductas.
Pasos 1- Superar la información bidireccional y el uso de medios tradicionales. 2- Ampliar y diversificar los medios de comunicación mientras se ejecutan las operaciones militares de apoyo. 3- Convertir la comunicación en una estrategia en las operaciones cívico-militares.	Pasos 4- Conformar equipos multidisciplinarios capaces de instalar conversaciones múltiples desde diferentes formatos en Fuerzas Armadas y las instituciones de seguridad del Estado. 5- Reconocer intereses, necesidades y matrices de opinión de los públicos internos (miembros FF.AA.) y públicos externos (periodistas, influencers, aliados estratégicos, sociedad)	Pasos 6- Iniciar la conversación desde los aspectos y los niveles de la emergencia. 7- Red-CEDyS de planificación integrada para comunicar estratégicamente para la defensa.

5.2.2.1 Primer movimiento: comunicar no sólo para informar sino para actuar y relacionarse

- **Paso 1. Superar la información bidireccional y el uso de medios tradicionales:**

Las crisis vistas como fenómenos complejos, involucran a una serie de eventos, acciones, interacciones y retroacciones, que involucran a actores y procesos no lineales de comunicación. Por tanto, las emergencias no pueden informarse ni generar espacios de comunicación tradicionales, donde es visible identificar una dimensión informativa o de transferencia de mensajes entre únicos emisores y receptores de mensajes, como plantea

Laswell (1928) utilizando un canal de comunicación exclusiva, bajo únicas intenciones desde el emisor y las condiciones del receptor según Nixon (1950).

Por tanto, la CE que crearía, implementaría y evaluaría las Fuerzas Armadas para acompañar la ejecución de sus operaciones militares de apoyo, estaría sustentada en un proceso comunicacional comprensible, donde se compartan códigos y valores comunes entre quienes van a involucrarse en la misión, y garantizando una adecuada disposición del otro para recibir una determinada información. Por eso es importante evaluar cuál es el momento acertado para establecer contactos entre los miembros de las Fuerzas Armadas y los demás, evaluar cuáles serán los mensajes más oportunos que se expresen en cada circunstancia y de parte de cada actor, tomando en cuenta las dimensiones de la comunicación, para abordarla en su complejidad.

- **Paso 2. Ampliar y diversificar los medios de comunicación mientras se ejecutan las operaciones militares de apoyo.**

Se necesita pensar en los contextos en los que circularán los mensajes, más allá de los medios de comunicación institucionales y formatos existentes, los cuales pueden ir desde los tradicionales: prensa, radio, televisión, cine, redes sociales, boletines digitales, web sites, hasta los conciertos móviles, jornadas de desinfección amenizadas, comedy stand-up, lives, etc. Por ejemplo, en apartadas comunidades donde hay poco acceso al internet, lo que se informe en redes sociales de nada serviría, habría que utilizar otros medios y formatos de comunicación como el perifoneo, presentaciones artísticas abiertas, conciertos al aire libre o el teatro, para hacer llegar el mensaje. De igual forma, donde no hay electricidad o si las circunstancias son adversas, los actores involucrados como médicos, psicólogos o rescatistas, tendrían que tener la preparación suficiente y adecuada, para establecer el contacto y la CE con las audiencias y los públicos a quienes sirven.

- **Paso 3- Convertir la comunicación en una estrategia en las operaciones cívico militares.**

Según la operación cívico-militar, los mensajes deben ir potenciando o neutralizando las ideas que ya estaban en el contexto, tomando en cuenta que el proceso de comunicación y de los actores involucrados, debe ser flexible y adaptarse a las circunstancias complejas propias de las crisis en cada una de las etapas de la gestión del riesgo: prevención, mitigación y resiliencia post-desastre. Esto tomando en cuenta, que los mensajes funcionan en un sistema de inducciones y seducciones, que derivan en una significación. Y hablar de comunicación estratégica implica, ante todo, ponerse en el lugar del otro para imaginar qué

tipo de “acabado” pondrán en juego los distintos actores al interactuar con actores e instituciones como las militares.

Por eso, la comunicación como estrategia no es un plan, una fórmula a aplicar, sino un conjunto de posibilidades que mejoran la oportunidad de contacto o relacionamiento del miembro de las Fuerzas Armadas con el otro, tomando en cuenta las condiciones de sus actores según el modelo DOMPIE (Doctrina, Material y Equipo, Infraestructura, Personal y Entrenamiento). Esto se refiere a su formación como militares de acuerdo a la fuerza militar, cuerpo especializado o grupo que representa y luego están sus modos (formas de comunicación, códigos, redes de interacción), espacios (lugares de intercambio, circulación, por ejemplo, un médico opera en el hospital en casas de campaña, el soldado del Ejército, por lo regular trabaja en la frontera); conocimiento (visión del problema, formación previa).

5.2.2.2 Segundo movimiento: comunicar para integrar las capacidades informativas, cohesionar los equipos y fortalecer la imagen y reputación pública de las instituciones

- **Paso 4. Conformar equipos multidisciplinarios capaces de instalar conversaciones múltiples desde diferentes formatos, en Fuerzas Armadas y las instituciones de seguridad del Estado.**

Tomando en cuenta que la comunicación es un espacio relacionante de la diversidad sociocultural (Massoni, 2003), parte de las matrices socioculturales de cada actor y se convierte en estratégica cuando ocurre el cambio, la transformación, en este movimiento se procura que la comunicación como proceso integre las capacidades informativas existentes en las Fuerzas Armadas, con la cohesión de sus equipos como forma de relación efectiva organizacional y se establezca la armonía entre sus miembros, al tiempo que se vinculan a través de su quehacer con la sociedad a las cuales sirve, así como con las otras instituciones con las cuales interactúa o enactúa.

Por tanto, la efectividad de la comunicación estratégica se vincula a la calidad de las prácticas institucionales y a la coherencia con la cual va comunicando mientras va alcanzando sus objetivos militares, de acuerdo a la intención del mando y la participación activa de sus miembros. La decisión sobre este componente se ubica en el nivel directivo (estratégico), ya que su aprovechamiento se convierte en el motor de la transformación institucional, no siendo una responsabilidad exclusiva de los especialistas en comunicación.

- **Paso 5. Reconocer intereses, necesidades y matrices de opinión de los públicos internos (miembros FF.AA.) y públicos externos (periodistas, influencers, aliados estratégicos, sociedad)**

La investigación previa a esta propuesta, sugiere que el director o asesor en Comunicación Estratégica para la Defensa, lidere y se responsabilice de la coordinación del equipo que diseñe la estrategia comunicacional, que ensaye la planificación de los pasos sugeridos en este modelo y que se ocupe de analizar los distintos planes de acción y modalidades de implementación. Cuanto mejor sea el trabajo en lo comunicativo y en lo comunicacional, mayores serán las posibilidades de relacionamiento y de articulación interinstitucional; por tanto, será mayor el impacto que se pretende.

Una estrategia de comunicación es un proyecto de comprensión, no una captación súbita de talentos o fórmulas mágicas y definitivas, que puede requerir la participación de profesionales externos al equipo de la organización o, incluso, de otras instituciones. Comunicar estratégicamente es instalar una conversación, que conecte con los intereses del mando y las necesidades de los actores y las audiencias, de allí la importancia de caracterizar matrices socioculturales.

El primer paso para organizar este camino cognitivo que convoque al otro a participar, es reconociendo sus intereses y necesidades. Por tanto, una estrategia de comunicación implica reconocer lo simbólico (mensajes, palabras, imágenes, textos, etc.) y lo material (prácticas, rutinas productivas, soportes, canales, etc.) imbricados, es decir, mezclados, empujándose mutuamente en el proceso de transformación y desplazamiento, que crea un escenario para convocar a la acción de los actores relacionados con la solución del problema. Se trata de un conjunto de componentes dinámicos para tener más oportunidades de convocar a los otros a participar.

5.2.2.3 Tercer movimiento: comunicar para crear conversación, cambiar la percepción y transformar conductas

Cuando se diseña Comunicación Estratégica para la Defensa desde las Fuerzas Armadas, se hace con un objetivo, con una finalidad, porque hay un proyecto que motiva a hacer este movimiento. Hay una decisión del alto mando militar, que se comprende desde el seno de la organización en cualquiera de los niveles involucrados, que implica direccionar una conversación, que busca intencionalmente encausar una transformación cognitiva, que combina los procesos de diplomacia pública, las informaciones públicas militares, las

operaciones de información y las operaciones psicológicas sugeridos por el modelo STRATCOM que refiere Antolín (2007). De manera que, para materializar esta intención, debe iniciar un diálogo o proceso de comunicación desde el abordaje de un problema y sus niveles en el siguiente paso:

- **Paso 6. Iniciar la conversación desde los aspectos y los niveles de la emergencia.**

Empezando por el reconocimiento de la multidimensionalidad o los aspectos (sociales, culturales, administrativos) del problema, así como de los factores que estén asociados a él (síntomas, causas próximas y causas básicas). La mayoría de los programas y campañas comunicacionales, tienen a abordar el primer nivel y se preocupan por atacar los síntomas, los efectos del problema (por ejemplo, evitar los contagios por COVID-19 con la campaña #QuédateEnCasa).

A veces, llegan hasta el segundo -causas próximas- (por ejemplo, conglomeraciones en los supermercados), pero casi nunca hasta el tercero -causas básicas- que, por lo general, está relacionado con aspectos estructurales de la sociedad (resistencia cultural del dominicano, al confinamiento). Por eso, al diseñar una estrategia de comunicación resulta útil pensar al problema en todos sus niveles, porque ello facilita la planificación de acciones más efectivas. Así que para ordenar niveles y aspectos, se recomienda utilizar la técnica de Árbol del problema y el Árbol de soluciones.

Tabla 17. Árbol del problema. Fuente: Massoni (2013)

ÁRBOL DEL PROBLEMA / VERSIÓN TÉCNICA
• Problema:
Causas básicas:
Causas próximas:
Aspectos del problema:
Síntomas:
Consecuencias:
Marcas de racionalidad comunicacional:

Tabla 18. Árbol de soluciones. Fuente: Massoni (2013)

ÁRBOL DE SOLUCIONES / VERSIÓN TÉCNICA		
Aspecto del problema:		
Actores Matrices	Conductas proactivas	
	Presentes	A promover

- **Paso 7-Red-CEDyS de planificación integrada para comunicar estratégicamente para la defensa.**

Como proceso, la comunicación requiere en esta conformación de red, reconocer y analizar a todos los actores sociales que participan en este entramado proceso de interacción. A diferencia de lo que plantea Massoni (2017), no sólo existen “los “otros” con los que las instituciones militares se encontrarían en sus relaciones de interacción y que pueden ser personas, grupos, organizaciones relevantes en torno al problema que aborda la estrategia. Lo básico es reconocer que el espacio social es una realidad compleja y conflictiva en la que existen numerosos actores con intereses y necesidades, a veces protagónicos y a veces complementarios que, por eso mismo, pueden articularse en torno a un problema. Es importante enlistarlos, identificarlos por nivel y por aspecto, para luego ver si resultan relevantes.

Tabla 19. Actores involucrados en aspectos del problema. Fuente: Massoni (2013)

ACTORES RELEVANTES Y REDES SOCIALES INVOLUCRADAS EN LOS DISTINTOS NIVELES Y ASPECTOS (...) DEL PROBLEMA	
Causas básicas	
Causas próximas	
Aspectos (...) del problema	
Síntomas	
Consecuencias	

La propuesta consiste en armar la estrategia de comunicación a partir de lo que cada sector “puede/quiere escuchar” en un determinado momento. Esto es, considerando sus intereses y necesidades actuales, desde lo que ellos consumen. En este marco los actores no son nunca estandarizados ni permanentes, sino que son reconocidos como relevantes para cada aspecto de la emergencia, desde una perspectiva de complejidad. No son simples receptores.

Desde este modelo de Comunicación Estratégica para la Defensa, se entiende a la comunicación como momento relacionante de la dinámica social y, por lo tanto, como espacio llave para pensar sus bloqueos y contradicciones. Este concepto implica superar las visiones reduccionistas de lo comunicacional para integrar la dimensión comunicativa en toda su complejidad.

Es, ante todo, una mirada que rebasa la hegemonía de la emisión para abrirse a la complejidad de la comunicación y reconocer que en un mismo espacio social conviven múltiples y distintas versiones de lo real. Estos mundos de vida interactúan

permanentemente y, al hacerlo, construyen la dinámica social. En un mundo fluido ya no alcanza con contabilizar mensajes, analizarlos discursivamente o identificar sus circuitos. La comunicación es un espacio de cruce que atraviesa lo social y que, como tal, excede en mucho a los mensajes.

5.2.3 La realidad es compleja y cambiante

Todos los individuos, ven la realidad de diferentes formas. Por tanto, una vez identificado el problema que abordará la estrategia, debe analizarse si esta versión de la problemática es reconocida en los mismos términos por los actores que se han definido como protagonistas.

Si los aspectos del problema relevantes para las distintas matrices/actores convergen, aunque sea parcialmente, esta convergencia permitirá empezar la comunicación con ellos sobre este aspecto en el que concuerdan los objetivos militares. Si los distintos actores no reconocen al problema como tal, entonces habría que trabajar en sensibilizarlos en torno a su existencia.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES

Aunque no se identifican con claridad los procesos de Comunicación Estratégica (CE) en los organigramas, funciones y procedimientos de las Fuerzas Armadas dominicanas, más del 90% de las personas consultadas en este estudio, reconoce su existencia, importancia e incidencia en las estrategias, planes, operaciones y tácticas informativas de las instituciones militares, en especial durante situaciones de crisis como la ocasionada por la Pandemia del virus SARS-CoV-2, causante de expandir la enfermedad COVID-19 en República Dominicana.

Durante el periodo del presente estudio, comprendido entre marzo 2020-marzo 2022 cuando los dominicanos vivieron momentos de incertidumbre y conmoción social, la CE permitió a las FF.AA. alcanzar sus operaciones militares de apoyo a las autoridades sanitarias del gobierno, de proteger a la población en medio de la emergencia durante las etapas de prevención, mitigación y de recuperación post-desastre, en apego al mando vertical característico de la doctrina militar existente, las operaciones planificadas durante este tiempo, establecidas según las prioridades, las capacidades y entrenamiento de sus miembros, quienes integraron las capacidades informativas de las instituciones que representan, logrando una interrelación con la sociedad a la cual constitucionalmente sirven y en general, de acuerdo a lo establecido por las políticas públicas de defensa, seguridad y de “comunicación”, vigentes en el país.

Se comprueba que frente a la Pandemia, en República Dominicana sus Fuerzas Armadas direccionaron e implementaron estrategias, planes, operaciones y tácticas informativas de apoyo, como parte de un proceso de Comunicación Estratégica (CE) liderado por la Dirección de Asuntos Civiles del Estado Mayor Conjunto del Ministerio de Defensa (J5) y las direcciones de relaciones públicas de las fuerzas militares y de sus instituciones, permitiendo el fortalecimiento de la identidad, cultural organizacional, el favorable posicionamiento de la imagen y del quehacer de los miembros de las Fuerzas Armadas ante la opinión pública, desde el cumplimiento de sus áreas misionales.

Estas dinámicas comunicacionales, aunque no quedaron del todo documentadas, propiciaron las interrelaciones entre los actores de las instituciones militares, sus aliados y audiencias, con la utilización creativa de multimedios y diferentes mecanismos de acción-participación en entornos volátiles, inciertos, complejos, ambiguos, fluidos y dinámicos. A pesar de los cambios de mando en el liderazgo de las Direcciones J5 ó de relaciones públicas de las fuerzas y de las instituciones militares durante la Pandemia, se verifica que las Directivas y Memorándums en la verticalidad del sistema castrense, facilitaron la

consecución de los objetivos estratégicos comunicacionales y del trabajo reforzado con la creatividad de equipos multidisciplinarios y profesional en gestión de crisis.

En medio de la emergencia sanitaria, los miembros de las Fuerzas Armadas demostraron con resiliencia su capacidad para adaptarse a los cambios y cumplir con los requerimientos de las máximas autoridades para comunicar efectivamente su quehacer, lo cual contribuyó con su posicionamiento entre las instituciones públicas mejor valoradas en este tiempo.

Al evaluar el impacto de las estrategias de comunicación de la Dirección de Asuntos Civiles del Estado Mayor Conjunto del Ministerio de Defensa (J5) en la gestión de crisis, quedó demostrado que la ofensiva informativa aplicada por Fuerzas Armadas y sus instituciones, fue oportuna, veraz y efectiva, en especial al principio de la Pandemia en escenarios de incertidumbre y donde la prioridad del gobierno central era “salvar vidas”, de allí el éxito de la operaciones cívico-militares como los conciertos y las serenatas móviles combinadas con jornadas de desinfección en medio de los no tan queridos pero necesarios confinamientos humanos, durante las etapas de prevención y mitigación de la enfermedad COVID-19.

Ante el miedo, la ansiedad y la necesidad de la población de estar bien informada, los contenidos difundidos en los medios de comunicación institucionales también digitales, fueron mediatizados rápidamente en los escenarios locales e internacionales. No obstante, se observó que, pese a esta titánica labor de salvar vidas, proteger y educar con sentido de resiliencia a la ciudadanía, las campañas y contenidos difundidos para llamar a la población a acudir a los puestos fijos y móviles para realizarse pruebas rápidas de detección del virus y luego vacunarse, no tuvieron el mismo impacto o cobertura en los medios de comunicación nacionales y extranjeros. Los ciudadanos, simplemente acudían a los operativos por razones de supervivencia, economía, seguridad y fácil acceso.

Se concluye que las redes sociales del Ministerio de Defensa (@MDefensaRD), fueron los medios de comunicación institucionales más efectivos y de mayor alcance, de los utilizados por las Fuerzas Armadas dominicanas durante los procesos de Comunicación Estratégica, sobre todo en la promoción de las acciones militares e incidir en la conciencia colectiva sobre la importancia de la autoprotección en las etapas de prevención y mitigación de la enfermedad COVID-19, garantizando la supervivencia, la seguridad del Propio Estado y la defensa de los intereses nacionales.

Del total de publicaciones hechas en dos años de estudio, un 30% de las publicaciones con las palabras claves y combinaciones de estas, tales como: “Fuerzas Armadas”, “COVID-19”,

“Pandemia”, “Toques de Queda” y “Jornadas de Vacunación”, se identifican entre los mensajes de mayor alcance difundidos y de interacciones.

Al inicio de la jornada nacional de vacunación en febrero 2021 fue muy bien valorado ante la opinión pública, que los propios militares dieran el ejemplo ante el país de ser los primeros en inmunizarse, también que las Fuerzas Armadas ganaran la novena edición de los “Premios LATAM 2021” en Colombia, donde el Ministerio de Defensa postuló una serie de trabajos digitales, orientados a la protección de la población en medio de la emergencia sanitaria.

Y aunque no todos los responsables de las estrategias, planificación y ejecución de las operaciones informativas digitales de FF.AA., están familiarizados con las métricas que generan los contenidos en sus redes sociales, si toman en cuenta las publicaciones en medios la prensa externa, para reinventar los procesos de Comunicación Estratégica. Un 47,6% de líderes de opinión en República Dominicana y periodistas consultados, valora el alcance de los medios de comunicación de las Fuerzas Armadas, ya que lograron evitar nuevos contagios, orientar sobre la necesidad del distanciamiento social y el respeto hacia los toques de queda, y en general utilizaron mecanismos que, en el tiempo, permitieron crear relaciones empáticas con sus públicos, humanizando a las instituciones militares y haciéndoles gozar de una amplia aceptación pública.

Aún y cuando casi un 50% del liderazgo militar dominicano estudiado, desconoce sobre la existencia de los programas de formación en Comunicación Estratégica para la seguridad y defensa nacional de las Fuerzas Armadas, más de la mitad (un 52,4%) sí reconoce su importancia en la creación de una cultura de defensa, entendiendo que la Comunicación Estratégica implementada durante la Pandemia por parte de las FF.AA., permitió abrir las ventanas y correr las cortinas de las instituciones castrenses, para compartir con otros su accionar e informar con transparencia en medio de la crisis, además de construir lazos fuertes de relación con la sociedad gracias a redes vivas, activas y de conexión.

Especialistas consultados entienden, que gracias a estos programas de formación ha sido posible incidir en un cambio de percepción sobre el trabajo que realizan los militares y los organismos de seguridad del Estado dominicano, su contribución en la resiliencia estratégica del país, su incidencia en los cambios de conducta y un mejor comportamiento social en medio de la crisis. Valoraron la existencia de una responsabilidad compartida entre los profesionales de la comunicación y los miembros de las FF.AA., sean civiles o militares, en la consecución del más anhelado propósito de cualquier Estado democráticamente constituido: La Paz. Coinciden en señalar, que definitivamente este tipo de cursos educan

y comprometen a los comunicadores, en informar con criterio en medio de una situación adversa, al tiempo de crear sólidas y estratégicas alianzas entre FF.AA. y el gremio periodístico.

Existen posiciones encontradas sobre la necesidad de crear la Teoría de la Comunicación Estratégica para la Defensa (CED) y sus posibles aplicaciones en Fuerzas Armadas dominicanas, considerando la mayoría que esta podría ayudar a conceptualizar y a comprender cómo conciben, planifican y ejecutan los procesos de comunicación estratégica en medio de una crisis, sobre todo, cuando se trata del rol que desempeñan las Fuerzas Armadas al momento de proteger a la población en una emergencia. También entienden, que podría contribuir a armonizar los intereses nacionales y los objetivos de la institución, con respecto a las audiencias a las cuales dirige sus informaciones públicas.

Otras apreciaciones, es que podría esta Teoría ayudar a definir los roles de quienes operan desde las dependencias de comunicaciones de las Fuerzas Armadas y abrir nuevas oportunidades y herramientas para la difusión de información, teniendo en cuenta que la Comunicación estratégica en sí misma, es un elemento de seguridad nacional de vital importancia y utilidad ante la opinión pública, en las sociedades democráticas.

En contraposición, hay quienes sostienen, que más allá de la creación de una Teoría sobre el tema, existe la necesidad más bien de crear nuevas estrategias de comunicación, para que los miembros de las fuerzas militares, se manejen de manera más profesional en el campo de las comunicaciones institucionales, utilizando u optimizando las estructuras orgánicas, recursos y capacidades existentes. Para ello, algunos invitan a cuestionar, si las que existen, realmente están cumpliendo con sus funciones organizacionales, si las personas que las ocupan están preparadas o tienen el perfil idóneo y si están eficientizando los recursos o cuentan con procedimientos de evaluación y mejoras continuas.

CAPÍTULO VII

RECOMENDACIONES

CAPÍTULO VII. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda la revisión y actualización de los organigramas de la Dirección de Asuntos Civiles del Estado Mayor Conjunto del Ministerio de Defensa (J5), así como de las Direcciones de Relaciones Públicas de las fuerzas militares y dependencias de las Fuerzas Armadas que cuenten con equipos de comunicaciones, así como de sus manuales de funciones, procedimientos, deberes y responsabilidades de todas aquellas subdirecciones y departamentos vinculados con esta área, a fin de realizar los ajustes necesarios para garantizar el fortalecimiento organizacional, elevar la calidad del trabajo del personal que allí operan a través de ascensos, capacitaciones y el desarrollo de competencias, acorde con a las exigencias de la gestión de crisis de los nuevos tiempos.

2. Se propone la creación orgánica de una subdirección o dependencia militar en la Dirección del J5 y de las Direcciones de Relaciones Públicas militares que así lo requieran, que se encargue exclusivamente de asesorar o dirigir la “Comunicación Estratégica para la Defensa” (CDE). En el caso del Departamento de “Audiovisuales” del J5, se recomienda pase a denominarse “Comunicaciones Digitales” y del que pueda depender la División de Redes Sociales y los productos informativos digitales como los Boletines Digitales y los contenidos de la página web, también por su especial utilidad en situaciones de emergencia. De igual forma, se sugiere que la Radioemisora Cultural “La Voz de las FF.AA.” primer medio masivo de difusión cultural militar de República Dominicana, se vincule orgánicamente con la Dirección del J5, por las múltiples posibilidades que representa este medio de comunicación institucional que junto a la Revista y las redes sociales @MDefensaRD, son medios de información y de relaciones públicas más importantes, de mayor trascendencia histórica e indiscutible alcance.

3. Frente a un 47,6% del grupo de estudio compuesto por los responsables de las estrategias, planes y operaciones informativas durante la Pandemia que desconocen sobre la existencia de capacitaciones en Comunicación Estratégica en Fuerzas Armadas dominicanas, se sugiere dar a conocer ampliamente los programas e iniciativas educativas en esta área del conocimiento, para formar a los miembros de las Fuerzas Armadas y a los profesionales de la clase civil interesados en temas de defensa y seguridad. Es importante no olvidar, que la reputación es una creencia compartida sobre la imagen institucional lograda con los públicos, por eso en medio de las crisis, los comunicadores e instituciones, están llamados a ser solidarios con todos, se debe cuidar la presencia y relevancia de las informaciones que salvan vidas y que comunican la verdad.

4. Se sugiere profundizar en estudios similares al presente, así como abrir líneas de investigación en Comunicación Estratégica para la seguridad y defensa, tomando en cuenta que cuando surge una crisis, como la emergencia sanitaria causada por la Pandemia, regularmente se analizan y monitorean las causas que la provocaron, sus alcances y se decide manejar una estrategia acorde a la política gubernamental e intención del mando en el caso de las instituciones militares. Es importante reconocer, que la invasión repentina de los medios electrónicos y la inmediatez de las informaciones, obligan a las instituciones a estar preparados para continuar apoyando con la comunicación oportuna, cercana, diáfana y creativa, las políticas públicas vigentes y responder con la protección de la población en situaciones de emergencias.

5. Por último, conocer, comprender, aplicar y difundir las múltiples posibilidades de las Teoría de la Comunicación Estratégica para la Defensa (CED), abre un mundo de oportunidades para los estudiosos y para quienes trabajan el área de la seguridad y defensa, ya que está diseñada para entender que la comunicación en sí es una estrategia viva, que construye lazos fuertes de conexión entre las instituciones y las personas, humaniza a las Fuerzas Armadas, logra cambios de percepción y de conducta, al tiempo que se van cumpliendo los objetivos militares de salvar vidas a través de la información y las operaciones cívico-militares.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almeida, K. (septiembre 1-10, 2020). *Conferencia durante el VI Taller de Comunicación estratégica en defensa y seguridad nacional frente a la Pandemia*. Santo Domingo, República Dominicana: Ministerio de Defensa. [Archivo de vídeo] Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=_Mek3jqZ4xs

Alonso, B. (2010). *Estrategia, Geoestrategia, Geopolítica*. Madrid: Instituto Español de Estudios Estratégicos (IEEE), España.

Álvarez, F. (1983). *Bolívar y el periodismo*. Caracas: Editorial Equipo de Comunicación, Universidad Católica Andrés Bello.

Argenti, P. (2014). *La comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. LID Editorial Empresarial.

Armitage, R. y J. Nye (2007). *CSIS Commission on Smart Power: A Smarter, More Secure America*. Washington, D.C. Reporte para el Center for Strategic and International Studies. Noviembre, 2007.

Arribas, Pérez y Herrera (2017). *Nueva Teoría Estratégica: Repensando la estrategia desde la comunicación*. Universidad de los Hemisferios. Editorial Razón y Palabra. Recuperado de https://razonypalabraeditorial.files.wordpress.com/2020/03/nte_book.pdf

Baquer, M. (2010). *“Estrategia, Geoestrategia, Geopolítica”*. Documento de Análisis del IEIE 08/2010. Madrid: Instituto Español de Estudios Estratégicos (IEEE).

Bauman, Z. (2005). *Modernidad Líquida*. Fondo de Cultura Económica: Argentina.

Ballester, L. (Septiembre 1-10, 2020). *Conferencia durante el VI Taller de Comunicación estratégica en defensa y seguridad nacional frente a la Pandemia*. Santo Domingo, República Dominicana: Ministerio de Defensa. [Archivo de vídeo] Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=NZqddUxlxs>

Beato Dominga, O. (Septiembre 1-10, 2020). *Conferencia durante el VI Taller de Comunicación estratégica en defensa y seguridad nacional frente a la Pandemia*. Santo Domingo, República Dominicana: Ministerio de Defensa. [Archivo de vídeo] Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=_Mek3jqZ4xs

Beltrán, L. *El gran comunicador Simón Bolívar*. Obras escogidas de Luis Ramiro Beltrán Salmón: Serie Historia. Volumen 1 de Works.: Universidad de Texas. Plural Editores, 1999.

- Castells, M. (2005). *La era de la información: economía, sociedad y cultura*. (3 vol.). Madrid: Alianza Editorial.
- Cloutier, J. (1995). *La apropiación tecnológica o EMEREC, el audio-escrito-visual y la telemática*. Reflexiones sobre el futuro audiovisual. Las nuevas tecnologías. (pp.263-272). Caracas: CONICUT-UNESCO.
- Clase, S. (Septiembre 1-10, 2020). *Conferencia durante el VI Taller de Comunicación estratégica en defensa y seguridad nacional frente a la Pandemia*. Santo Domingo, República Dominicana: Ministerio de Defensa. [Archivo de vídeo] Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=NZqddUxlxs>
- Colle, R. (2003). *La comunicación divina: vista desde la Teoría de la Comunicación*. Santiago de Chile.
- Correa, M. (2008). *La industria de defensa estadounidense en la post Guerra Fría: estrategias de conversión y comunicación*. [Tesis doctoral]. Universidad Complutense de Madrid.
- Crespo, E. (Septiembre 1-10, 2020). *Conferencia durante el VI Taller de Comunicación estratégica en defensa y seguridad nacional frente a la Pandemia*. Santo Domingo, República Dominicana: Ministerio de Defensa. [Archivo de vídeo] Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=Mek3jqZ4xs>
- Creswell, J. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Darwin, C. (1936). *On the origin of species by means of natural selection*. London: J. Murray.
- De Miguel, M. (2005). *Modalidades de enseñanzas centradas en el desarrollo de competencias. Orientaciones para promover el cambio metodológico en el espacio europeo de educación superior*. España. Madrid: Universidad de Oviedo, Ministerio de Educación y Ciencia del Gobierno del Reino de España, Diciembre 2005.
- Denzin y Lincoln (2012). *Manual de investigación cualitativa*. Colecciones de educación. Editores Gedisa. España.
- De la Torre, H. (1996). *Comunicaciones eficaces*. [Libro en línea]. Conceptos y Herramientas de Management. (Cuadernos No7). Recuperado de: www.mercadeo.com.ar [2001, mayo 15].
- Díaz-Criado, E. (2017). *Comunicación estratégica, origen y evolución del concepto*. Documento de Análisis del IEEA. Madrid: Instituto Español de Estudios Estratégicos, agosto 2017.

Díez-Garrido, M., & Farpón, C. R. (2020). *La transparencia institucional y mediática del coronavirus. Un análisis de los portales de datos y de los medios de comunicación digitales en Iberoamérica*. Revista Latina de Comunicación Social. 78, 393–418. Recuperado de <https://doi.org/10.4185/RLCS-2020-1482>

Dixon, S. (27 de julio de 2022). *Number of monthly active Instagram users 2013-2021*. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/253577/number-of-monthly-active-instagram-users/>

Ellis, E. (2020). *Revista Desafíos para la seguridad y la defensa en el continente americano 2020-2030*. Santiago de Chile: John Griffiths Spielman y Juan Pablo Toro.

Fowler J. y Espert, R. (2013). *El poder de las redes sociales*. Entrevista a James Fowler Universidad de California [en línea]. [fecha de consulta: febrero 2020]. Recuperado de http://www.dailymotion.com/video/xhyz4y_el-poder-de-las-redes-sociales-james-fowler_school.

García, V. (julio 11, 2020). *Reportaje Comunicación e integración militar frente a la Pandemia*. Santo Domingo, República Dominicana. [Archivo de vídeo] Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=EUSWjlXcmw&feature=youtu.be>

Gitlin, T. (1980). *El mundo entero está viendo*. Berkeley: Prensa de la Universidad de California.

Gonell E. (julio 27, 2020). *Palabras de presentación Revista Guarnición del Ejército de República Dominicana*. Santo Domingo, República Dominicana: Ministerio de Defensa. [Archivo de vídeo] Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=CLgFsaltKP4>

Handel, M. (1996). *Maestros de la guerra*. Frank Cass & Co. Ltd.

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (5a. Ed.). México, D. F.: McGraw-Hill

Historia del Ejército (2016). Editalibros. La Revista, Año III, mayo 1928, Núm. 25.

Igartua, P. (2006). *Métodos cuantitativos de investigación en comunicación*. Barcelona, Bosch Casa Editorial, S.A.

Ivoskus, D. (Septiembre 1-10, 2020). *Conferencia durante el VI Taller de Comunicación estratégica en defensa y seguridad nacional frente a la Pandemia*. Santo Domingo, República Dominicana: Ministerio de Defensa. [Archivo de vídeo] Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=_Mek3jqZ4xs

Jalife, G. (5 de abril de 2020). *Henry Kissinger: La pandemia de coronavirus alterará el orden mundial para siempre*. Infobae. Recuperado de <https://www.infobae.com/america/eeuu/2020/04/05/henry-kissinger-la-pandemia-de-coronavirus-alterara-el-orden-mundial-para-siempre/>

Jeffrey, T. (27 de junio de 2016). *Britain needs more democracy after the EU referendum, not less*. TheHuffington Post. Recuperado de https://www.huffingtonpost.co.uk/tom-jeffery/britain-needs-more-democr_b_10699898.html

Jerez, O. (julio, 2020). *Reportaje Comunicación e integración militar frente a la Pandemia*. Santo Domingo, República Dominicana. [Archivo de vídeo] Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=EUSWjlXCMw&feature=youtu.be>

Jiménez, M. (septiembre 1-10, 2020). *Conferencia durante el VI Taller de Comunicación estratégica en defensa y seguridad nacional frente a la Pandemia*. Santo Domingo, República Dominicana: Ministerio de Defensa. [Archivo de vídeo] Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=NZqddUxlxas>

Laswell, H. (1948). *The structure and function of communication in society*. Recuperado de <http://www.irfanerdogan.com/dergiweb2008/24/12.pdf>

López, A.; Moreno, P. y Mera, J. (20 de enero de 2021). *Tratamiento informativo y competencias mediáticas sobre la COVID-19 en Ecuador*. Revista de Comunicación [online]. 2021, vol.20, n.1, pp.137-152. ISSN 1684-0933. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.26441/rc20.1-2021-a8>.

Lucas, L. (2015). *Estados Unidos tras 11-Sep y relaciones cívico-militares: de la transformación militar al paradigma de contrainsurgencia*. [Tesis doctoral] Universidad Nacional a Distancia, Instituto Universitario General Gutiérrez Mellado, Madrid, España. Disponible en: http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:IUGM-Lfcepeda/CEPEDA_LUCAS_LuisFrancisco_Tesis.pdf

Manual de Doctrina (Enero 2009). Instituto de Cooperación para la Seguridad Hemisférica Cuartel General, Secretaría del Ejército.

Martí, J. (2010). *La América Central. Obras completas*. Centro de Estudios Martianos, La Habana, Cuba.

Manucci, M. (2005). *Atrapados en el presente. La comunicación, una herramienta para construir el futuro corporativo*. CIESPAL. Quito, Ecuador.

Massoni, S. (2003). *Estrategias de Comunicación Social* (Tesis doctoral). Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires.

Massoni, S. (2007). *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Homo Sapiens Ediciones, Rosario, Argentina.

Massoni, S. (2013). *Metodologías de la Comunicación estratégica: del inventario al encuentro sociocultural*. Rosario, Argentina: Homo Sapiens Ediciones.

- Massoni, S. (2017). *Material de cátedra Seminario Metodologías de la Comunicación Estratégica: Guía IEC*. Universidad Nacional del Rosario, Argentina.
- Massoni, S. y Bussi, M. (2020). *Guía IEC. Comunicación Estratégica Enactiva: la ciencia de la articulación*. Argentina: Massoni Editora.
- Mazón, D. (2017). *Introducción y conclusiones. Documento de Seguridad y Defensa. Comunicación estratégica*. Análisis del IEEE. Madrid: Instituto Español de Estudios Estratégicos, agosto 2017.
- McLuhan, M. (1989). *La aldea global*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Medio Consulting. *¿Qué son las relaciones públicas y para qué sirven?* (18 de diciembre de 2014). Recuperado de <http://medialoconsulting.com/que-son-las-relaciones-publicas-y-para-que-sirven/>
- Méndez, A.; Marmolejos, M. y Pichardo, A. (2014). *Índice de la legislación militar dominicana* (2da. Ed.). Santo Domingo: Ministerio de Defensa.
- Méndez J. y Germán J.(2021). *Programa radial J5 Interactivo. Vulnerabilidad y riesgos sísmicos en República Dominicana*. Santo Domingo, República Dominicana: Ministerio de Defensa. [Archivo de vídeo] Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=W_p-NaGITYE
- Mercedes, V. (Septiembre 10-10, 2020). *Palabras de clausura en VI Taller de Comunicación estratégica en defensa y seguridad nacional frente a la Pandemia*. Santo Domingo, República Dominicana: Ministerio de Defensa. [Archivo de vídeo] Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=_Mek3jqZ4xs
- MIGUÉLEZ, M. *La nueva ciencia: su desafío, lógica y método*. México: Trillas, 1999.
- Miller S. L. (1953). *Production of Amino Acids Under Possible Primitive Earth Conditions*. Science 117: 528.
- Miles y Huberman (1994). *Qualitative Data Analysis: an expanded sourcebook*. SAGE Publications. London. Recuperado en: <https://vivauniversity.files.wordpress.com/2013/11/milesandhuberman1994.pdf>
- Morín, E. (2009). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona, España: Gedisa.
- Morín, E. (2000). *Les sept savoirs nécessaires a l'éducation dufutur*. París, Seuil, Francia.
- Nespereira, G. (2014). *Estrategias discursivas en la comunicación de crisis sanitarias (retórica y teoría de la argumentación)*. [Tesis doctoral]. Universidad de Valladolid.

Nicolás, M. y Grandío M. (2012). *Estrategias de comunicación en redes sociales: usuarios, aplicaciones y contenidos*. España: Gedisa.

Nieto, J. (10 de octubre de 2019). Instagram como arma de contrapropaganda. *Revista Instituto Español de Estudios Estratégicos (IEEE)*. Madrid, España.

Nishio, M. (noviembre 11, 2020). *Conferencia Mercadoexpo*. UNIBE. Santo Domingo, República Dominicana: Canal Mite Nishio. [Archivo de vídeo] Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=Nbem6vmGnPI>

Nye (2007). *CSIS Commission on Smart Power: A Smarter, More Secure America*. Washington, D.C. Reporte para el Center for Strategic and International Studies. Noviembre, 2007.

Núñez, M. (septiembre 1-10, 2020). *Conferencia durante el VI Taller de Comunicación estratégica en defensa y seguridad nacional frente a la Pandemia*. Santo Domingo, República Dominicana: Ministerio de Defensa. [Archivo de vídeo] Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=_Mek3jqZ4xs

Nye, J. (2003). *La paradoja del poder norteamericano*. Madrid: Taurus.

Ojeda, M. y Grandío, M. (2012). *Estrategias de comunicación en redes sociales. Usuarios, aplicaciones y Contenidos*. Barcelona: Editorial Gedisa.

Organización Panamericana de la Salud. *Entender la infodemia y la desinformación en la lucha contra la COVID-19* (13 de abril de 2020). Recuperado de https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/52053/Factsheet-Infodemic_spa.pdf?sequence=16&isAllowed=y

Organización Mundial de la Salud. *Declaración de la OMS tras superarse los 100 000 casos de COVID-19* (3 de julio de 2020). Recuperado de <https://www.who.int/es/news/item/07-03-2020-who-statement-on-cases-of-covid-19-surpassing-100-000>

Orozco, G. (1997). *La investigación en comunicación desde la perspectiva cualitativa*. Buenos Aires, facultad de periodismo y comunicación social. Universidad Nacional de la Plata, Argentina.

O'Regan, E. (2017). *Redes Sociales, una herramienta para la comunicación estratégica. Uso de las redes sociales en la comunicación de la defensa*. Documento de Seguridad y Defensa. Comunicación estratégica. Análisis del IEEE. Madrid: Instituto Español de Estudios Estratégicos, agosto 2017.

Ovalle, F. (2020). *Conferencia durante el VI Taller de Comunicación estratégica en defensa y seguridad nacional frente a la Pandemia*. Santo Domingo, República Dominicana: Ministerio de Defensa. [Archivo de vídeo] Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=NZqddUxlxas>

- Pacheco, J. (2011). *La facultad predictiva del lenguaje: De la comunicación celular a la comunicación digital*. Colombia: Editorial Uniautónoma.
- Palacios, Orrego e Isla (2018). *Propuesta de proceso de comunicación estratégica para el fortalecimiento de la reputación del Ejército*. [Tesis de maestría]. Universidad del Pacífico, Perú.
- Paredes, T. (2021). *Análisis de la gestión comunicacional del Ejército y establecimiento de estrategias para fortalecer la imagen institucional*. [Tesis de maestría]. Universidad Andina Simón Bolívar. Quito, Ecuador.
- Paulino, R. (julio, 2020). *Reportaje Comunicación e integración militar frente a la Pandemia*. Santo Domingo, República Dominicana. [Archivo de vídeo] Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=EUSWjlxXCmw&feature=youtu.be>
- Paulino, N. (Septiembre 1-10, 2020). *Conferencia durante el VI Taller de Comunicación estratégica en defensa y seguridad nacional frente a la Pandemia*. Santo Domingo, República Dominicana: Ministerio de Defensa. [Archivo de vídeo] Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=_Mek3jqZ4xs
- Pérez, R. (2008). *Estrategar en un mundo complejo. Consecuencia en la práctica profesional*. Universidad Complutense de Madrid, Málaga, España, septiembre 2008. Recuperado de http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/406/fisec_estrategias_n10_pp85_131.pdf
- Pintado, R. (2013). *Las redes sociales y la defensa. Un análisis DAFO*. Instituto español de estudios estratégicos. Recuperado de http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2013/DIEEEO119-2013_redesSociales_CesarPintado.pdf
- Polémica por las declaraciones del jefe de la Guardia Civil sobre bulos*. (20 abr 2020). AGENCIA EFE. [Archivo de vídeo] Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=OdFrQNp15co>
- Política de Comunicación e Imagen Pública de la Defensa* (2013). Ministerio de Defensa Oficina de Comunicación de la Defensa (OFICOMDEF) del Reino de España.
- Política Nacional de Gestión Integral del Riesgo de Desastres de la República Dominicana*. (2011). Santo Domingo, República Dominicana: Presidencia de la República.
- Quiroz, M. (mayo, 2020). *Comentarios académicos durante la conferencia comunicación en tiempos de crisis y Pandemia*. Santo Domingo, República Dominicana. [Archivo de vídeo] Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=Uf2R1CWFG5s>

Quiterio, M. (mayo, 2020). *Comentarios académicos durante la conferencia comunicación en tiempos de crisis y Pandemia*. Santo Domingo, República Dominicana. [Archivo de vídeo] Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=Uf2R1CWFG5s>

Ramírez, T. (1997). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Caracas: Editorial Panapo.

Raposo, J. (Septiembre 1-10, 2020). *Conferencia durante el VI Taller de Comunicación estratégica en defensa y seguridad nacional frente a la Pandemia*. Santo Domingo, República Dominicana: Ministerio de Defensa. [Archivo de vídeo] Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=NZqddUxlxs>

Reina-Valera (2009). Santa Biblia Antiguo y Nuevo Testamento. UTAH: La Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días Salt Lake City, Utah, E.U.A.

República Dominicana (2001). Decreto No. 361-01. *Creación Comisión Nacional de Emergencias*. Gaceta Oficial. Santo Domingo, República Dominicana. 14 de marzo del 2001, núm. 10076.

República Dominicana (2002) Ley No.147-02. *Ley sobre gestión de riesgos y su reglamento de aplicación*. Gaceta Oficial. Santo Domingo, República Dominicana. 22 de septiembre del 2002, núm. 10172. 45-69.

República Dominicana (2010). *Constitución de la República Dominicana*. Proclamación 26 de enero del año 2010, Santo Domingo: Asamblea Nacional de República Dominicana.

República Dominicana (2013). *Ley No. 139-13 Orgánica de las Fuerzas Armadas de República Dominicana*. Santo Domingo: Congreso Nacional de la República Dominicana.

Revista Militar Órgano del Ejército Nacional, Año 1, julio 1934, Núm. I

Roberts, D. (1 de abril de 2010). *Política de la post verdad*. Revista Grist.

Román, G., Álvarez-Rementería, M., Pérez-Izaguirre, E. y Dosil, M. (2020). *El rol de los Medios de Comunicación en Situaciones de Crisis Sanitaria. La Percepción de la Población en torno al Control y las Normas Sociales durante la Pandemia del COVID-19*. Revista Latina de Comunicación Social, 78, 437-456. Recuperado de <https://www.doi.org/10.4185/RLCS-2020-1484>

Román-San-Miguel, A., Sánchez-Gey-Valenzuela, N., & Elías-Zambrano, R. (2020). *Las fakenews durante el Estado de Alarma por COVID-19. Análisis desde el punto de vista político en la prensa española*. Revista Latina de Comunicación Social, 78, 359–391. Recuperado de <https://doi.org/10.4185/RLCS-2020-1481>

Romero, F. (1988). *Las Guerras del Pelopeneso*. Madrid: Cátedra.

Roncordoni, J. (2020). *La pandemia empodera a las Fuerzas Armadas en América Latina*. Recuperado de <https://elpais.com/internacional/2020-09-12/la-pandemia-empodera-a-las-fuerzas-armadas-en-america-latina.html>

Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education, Año de edición: 2018.

Sánchez, C. (2012). *Comunicación, emergencias y desastres: Periodismo ciudadano digital*. Santo Domingo, República Dominicana: Ediciones UNICARIBE.

Sánchez, C. (2013). *Proyecto para la creación de una coordinación Social Media que articule las estrategias de comunicación digital preventivas*. Comisión Nacional de Emergencias/Defensa Civil Dominicana. Santo Domingo, República Dominicana: S y C Producciones.

Sánchez, C. (2014). *#SoyPreventivo: Redes sociales, seguridad y emergencias*. Santo Domingo, República Dominicana: Ediciones UNICARIBE.

Sánchez, C. (3 de mayo 2021). *Entrevista con el Coronel historiador Sócrates Suazo Ruiz, ERD*. Editora Patria Visual.

Sánchez, C. (3 de mayo 2021). *SoftPowerFakes News y Sharp Power Desafíos para la Comunicación estratégica*. [Archivo de vídeo] Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=VnBr2y0AZ-Q>

Sang, M. (mayo, 2020). *Conferencia comunicación en tiempos de crisis y Pandemia*. Santo Domingo, República Dominicana. [Archivo de vídeo] Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=Uf2R1CWFG5s>

Santana, R. (julio 2020). *Reportaje Comunicación e integración militar frente a la Pandemia*. Santo Domingo, República Dominicana. [Archivo de vídeo] Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=EUSWjlXCMw&feature=youtu.be>

Sánchez, J. (2014). *Bolívar y su huella en la comunicación social*. El Telégrafo. Recuperado de <https://tinyurl.com/yy8658eq>

Soto, A. (septiembre 1-10, 2020). *Conferencia durante el VI Taller de Comunicación estratégica en defensa y seguridad nacional frente a la Pandemia*. Santo Domingo, República Dominicana: Ministerio de Defensa. [Archivo de vídeo] Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=NZqddUxlxas>

Trillos, J. (2011). *La facultad predictiva del lenguaje: de la comunicación celular a la comunicación digital*. Editorial UniAutónoma. Universidad Autónoma del Caribe. Barranquilla. Colombia.

Urteaga, D. (2017). *La comunicación estratégica en la lucha contra el terrorismo. Caso paradigmático del DAESH*. Documento de Seguridad y Defensa. Comunicación estratégica. Análisis del IEEE. Madrid: Instituto Español de Estudios Estratégicos, agosto 2017.

República Dominicana: Ministerio de Defensa. [Archivo de vídeo] Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=NZqddUxlxas>

Veloz, D. (julio, 2020). *Reportaje Comunicación e integración militar frente a la Pandemia*. Santo Domingo, República Dominicana. [Archivo de vídeo] Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=EUSWjlXcmw&feature=youtu.be>

Villacís, G. (11 de mayo de 2020). *Las Redes Sociales En Tiempos De Covid19*. Noticias USFQ. Recuperado de <https://noticias.usfq.edu.ec/2020/05/las-redes-sociales-en-tiempos-de-covid19.html>

Virilio, P. (1989). *War and Cinema: The Logistics of Perception*. Londres: Verso.

Vinuesa, M. (2005). La Encuesta: observación extensiva de la realidad social. *Revista Investigar en Comunicación*. Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación. Página. 177-206.

Watts, D. (2003). *Six Degrees: The science of a connected age*. Estados Unidos. W.W Norton.

Wimmer, R., y Dominick, J. (2015). *La investigación científica de los medios de comunicación*. España: J. M. Bosch Editor.

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista / Cuestionario Grupo 1

El siguiente cuestionario, es un instrumento de recolección de datos para una investigación que tiene por objetivo "Analizar la incidencia de la Comunicación Estratégica en el alcance de los objetivos militares de las Fuerzas Armadas, acorde con las políticas públicas de defensa y seguridad de República Dominicana frente a la Pandemia (marzo 2020-marzo 2022)", realizada por la alumna CEINETT DESIREÉ SÁNCHEZ QUINTERO, en la Universidad de Alcalá de Henares en Madrid, España, en el programa académico del Doctorado en Comunicación, Información y Tecnología de la Sociedad en Red (D430).

PRIMER GRUPO: Responsables de las estrategias y operaciones, también informativas de las Fuerzas Armadas durante la Pandemia durante marzo 2020-marzo 2022.

1. ¿Usted cree que la Comunicación Estratégica (CE) ha incidido en el alcance de los objetivos militares de las Fuerzas Armadas durante la Pandemia?

Sí ()

No ()

Tal Vez ()

2. ¿Cree que la Comunicación Estratégica (CE) está presente en la estructura orgánica, funcionamiento y procedimientos de la Dirección de Asuntos Civiles del Ministerio de Defensa (J5)?

Sí ()

No ()

Tal Vez ()

3. ¿Cree que las estrategias de comunicación del J5 durante la gestión de la emergencia sanitaria causada por la Pandemia de la COVID-19, han causado un impacto positivo?

Sí ()

No ()

Tal Vez ()

4. ¿De qué manera?

() Han salvado vidas, protegido y educado a la población frente a la Pandemia por COVID-19.

() Han contribuido en la resiliencia estratégica de la población.

() Han ayudado en el cuidado de la imagen y reputación del gobierno ante la opinión pública.

() Todas las anteriores.

5. Luego de la experiencia de la Pandemia, ¿Considera necesaria una reestructuración orgánica o modernización en los manuales de organización, funcionamiento y procedimientos del J5, para una optimizar la gestión de crisis?

Sí ()

No ()

Tal Vez ()

6. ¿Cuáles considera han sido los medios de comunicación de las Fuerzas Armadas, más efectivos para prevenir y mitigar la expansión de la enfermedad COVID-19 por parte de FF.AA.?

WEB ()

Redes Sociales ()

Revista FF.AA. ()

Radio ()

Portal de Transparencia y Libre Acceso a la Información ()

Todas las anteriores ()

7. *¿Cómo evalúa los planes de comunicación institucional ejecutados por las FF.AA durante la crisis de la Pandemia, en apoyo de las autoridades sanitarias?*

- Muy efectivos*
- Efectivos*
- Poco efectivos*
- Nada efectivos*

8. *¿Cree que la Comunicación Estratégica permite la planificación e integración de las capacidades informativas de Fuerzas Armadas, en sentido general?*

- Sí*
- No*
- Tal vez*

9. *¿Conoce programas de formación en Comunicación Estratégica, dirigidos a los miembros de Fuerzas Armadas Dominicanas?*

- Sí*
- No*

10. *Considera necesaria la creación de una Teoría de la Comunicación Estratégica Militar (CEM) y la creación de una dependencia de CEM en la estructura orgánica del J5?*

- Sí*
- No*

Justifique ____

Anexo 2. Entrevista / Cuestionario Grupo 2

El siguiente cuestionario, es un instrumento de recolección de datos para una investigación que tiene por objetivo "Analizar la incidencia de la Comunicación Estratégica en el alcance de los objetivos militares de las Fuerzas Armadas, acorde con las políticas públicas de defensa y seguridad de República Dominicana frente a la Pandemia (marzo 2020-marzo 2022)", realizada por la alumna CEINETT DESIREÉ SÁNCHEZ QUINTERO, en la Universidad de Alcalá de Henares en Madrid, España, en el programa académico del Doctorado en Comunicación, Información y Tecnología de la Sociedad en Red (D430).

SEGUNDO GRUPO: Periodistas y cursantes de los Talleres de Comunicación Estratégica en Defensa y Seguridad Nacional, durante la Pandemia.

1. ¿Usted cree que las Fuerzas Armadas con la Comunicación Estratégica (CE) han alcanzado sus objetivos militares durante la Pandemia por COVID-19?

- Sí
- No
- Tal Vez

2. ¿Piensa que la Comunicación Estratégica (CE) ha sido clave en las estrategias, operaciones y tácticas informativas de las FF.AA?

- Sí
- No
- Tal Vez

3. ¿En cuál (es) etapa (s) de la gestión del riesgo, cree que los medios de comunicación de las FF.AA. y sus mensajes durante la Pandemia, impactaron sobre la población, durante....?

- Prevención de la COVID-19
- Mitigación de la COVID-19
- Resiliencia o recuperación estratégica de la población
- En ninguna.
- En todas.

4. ¿Cuál(es) creen ha(n) sido las campañas informativas más efectivas difundidas por los medios institucionales de las FF.AA. durante la Pandemia? Aquellas que promovieron:

- Uso de mascarillas, guantes, gel y respeto al distanciamiento social.
- Respeto a los Toques de Queda.
- Patrullajes preventivos.
- Combate a los fakesnews que confundían a la población.
- Conciertos móviles / Jornadas de desinfección.
- Jornadas de Vacunación.
- Ninguna.
- Todas.

5. ¿Cuál(es) creen ha(n) sido el (los) aportes más importantes de los programas de formación en Comunicación Estratégica (CE) durante la Pandemia?

- Cambio de percepción sobre el trabajo que realizan los militares y fuerzas de seguridad
- Contribución en la prevención y mitigación de la COVID-19
- Apoyo en la resiliencia estratégica del país
- Incidencia en los cambios de conducta y un mejor comportamiento social
- Favoreció en la gestión de crisis
- Todas las anteriores.

6. ¿Desde la Comunicación Estratégica, podrías valorar el trabajo de las Fuerzas Armadas en medio de la Pandemia?

- Han salvado vidas, protegido y educado a la población frente a la Pandemia por COVID-19.
- Han contribuido en la recuperación de la Nación.
- Han ayudado en el cuidado de la imagen y reputación del gobierno ante la opinión pública.
- Todas las anteriores.

7. *¿Cuáles considera han sido los medios de comunicación institucionales más efectivos para prevenir y mitigar la COVID por parte de FF.AA.?*

- WEB.
- Redes Sociales.
- Revista FF.AA.
- Radio.
- Portal de Transparencia y Libre Acceso a la Información.
- Ninguno.
- Todos.

8. *¿Cómo evalúa los planes de comunicación institucionales ejecutados por las FF.AA durante la crisis de la Pandemia, en apoyo de las autoridades sanitarias?*

- Muy efectivos
- Efectivos
- Poco efectivos
- Nada efectivos

9. *¿Cree que la Comunicación Estratégica permite la planificación e integración de las capacidades informativas de Fuerzas Armadas, en sentido general?*

- Si
- No

10. *Considera necesaria la creación de una Teoría de la Comunicación Estratégica Militar (CEM) y la creación de dependencias de CEM en las organizaciones militares?*

- Si - No

Anexo 3. Guía de observación

GUÍA DE OBSERVACIÓN Y REFLEXIÓN PARA ANALIZAR LA INCIDENCIA DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA (CE) DE FUERZAS ARMADAS DOMINICANAS FRENTE A LA PANDEMIA (Marzo 2020-Marzo 2022) ACORDE CON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE DEFENSA Y SEGURIDAD NACIONAL

Participante: _____

Grupo: _____ Fecha: _____

Lugar de trabajo/función/institución: _____

Escala de puntuación:

- A. Totalmente de acuerdo.
- B. Parcialmente de acuerdo.
- C. Totalmente en desacuerdo

VARIABLE 1. ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL J5

OBJETIVO ESPECÍFICO 1: Describir los procesos de Comunicación Estratégica (CE) en la estructura de la Dirección de Asuntos Civiles del Estado Mayor Conjunto del Ministerio de Defensa (J5).		PUNTUACIÓN
INDICADORES: Organigrama, Manual de organización y funcionamiento, Manual de procedimiento.		
1	Conoce qué es la Comunicación Estratégica (CE)	
2	Identifica la CE en la estructura organizacional de la Dirección del J5	
3	Considera la CE integra las capacidades informativas de FF.AA	
OBSERVACIONES		

VARIABLE 2. IMPACTO ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN DE CRISIS

OBJETIVO ESPECÍFICO 2: Evaluar el impacto de las estrategias de comunicación de la Dirección de Asuntos Civiles del Estado Mayor Conjunto del MIDE (J5), en la gestión de crisis.		PUNTUACIÓN
INDICADORES: Percepción, Prevención, Resiliencia, Cambio Social, Plan Estratégico Institucional, Operaciones y tácticas informativas, Evaluación de resultados, Directivas y Memorándums durante la Pandemia.		
1	Tiene claros los objetivos de las estrategias de comunicación de las FF.AA. y sus impactos en la percepción de la población.	
2	Sabe cómo se estrataga, planifica, difunde y monitorean los resultados de la CE en la gestión de crisis desde las Fuerzas Armadas.	
3	Conoce cómo manejar crisis mediáticas para incidir en la Opinión Pública en medio de una emergencia.	
4	Está familiarizado con el Plan Estratégico Institucional (PEI) de las FF.AA.	
5	Considera la CE de las FF.AA. ha facilitado la prevención, resiliencia y un cambio social en medio de la Pandemia.	

VARIABLE 3. ALCANCE DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN DE LAS FF.AA.

OBJETIVO ESPECÍFICO 3: Comparar el alcance de los medios de comunicación de FF.AA., con relación al cumplimiento de sus objetivos estratégicos institucionales y los intereses nacionales en materia de seguridad y defensa.		PUNTUACIÓN
INDICADORES: Métricas en Redes Sociales, Visitas en Web MIDE, Presencia en medios de comunicación del MIDE, Presencia en medios de comunicación tradicionales, Desempeño Área de comunicaciones (COPREMFA) y Protección en Emergencias		
1	Conoce las métricas y el número de visitas de los medios digitales de las FF.AA. ante la opinión pública.	
2	Tiene claro cuáles han sido los medios de comunicación de las FF.AA. más efectivos durante la Pandemia	
3	Monitorea el impacto de las noticias relacionadas con el trabajo de las FF.AA. durante la Pandemia, en las publicaciones de medios de comunicación externos.	
4	Está claro en cómo se han elaborado, ejecutado y evaluado los Planes de Comunicación Estratégica durante la Pandemia.	
5	Está convencido de que los medios de comunicación d FF.AA., han contribuido con la protección de la población en medio de la emergencia.	
OBSERVACIONES		

VARIABLE 4. IMPACTO DE LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN DE CE DE FF.AA.

OBJETIVO ESPECÍFICO 4: Explicar el impacto de los programas de formación en comunicación estratégica de Fuerzas Armadas dominicanas, en la creación de una cultura de defensa.		PUNTUACIÓN
INDICADORES: Niveles de educación, comprensión, compromiso y cambios de narrativas de los cursantes; alianzas estratégicas.		
1	Conoce programas de formación en Comunicación Estratégica en FF.AA.	
2	Considera que estos programas contribuyen con una Cultura de Defensa	
3	Estima estos programas favorecen los niveles de educación, comprensión, compromiso y cambios en las narrativas de los periodistas, con relación al accionar de los militares en medio de la Pandemia.	
4	Piensa que a través de estos programas, se crean alianzas estratégicas con los periodistas que cubren la fuente militar.	
OBSERVACIONES		

SECRETARIA DE ESTADO DE LAS FUERZAS ARMADAS
Santo Domingo, D.N.
--ooOoo--

"TCDO POR LA PATRIA"

21 de agosto de 1991.-

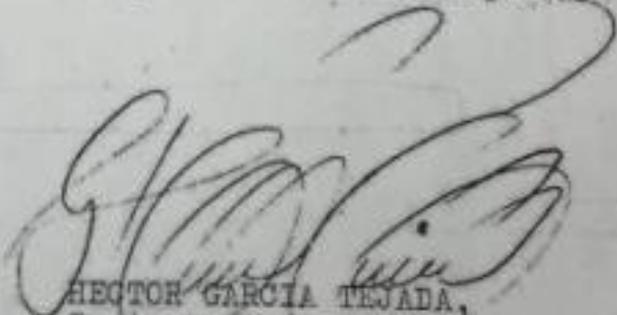
ORDEN GENERAL N^o. 35-(1991).-

Pár. 1.- MODIFICACION DE TERMINOLOGIA:

Efectivo el día de la fecha, queda sustituida la terminología de "División", con que se designan las dependencias del Estado Mayor de esta Secretaría de Estado, por la de "Director", que es la que está acorde con el nivel de nuestra organización y especifica en nuestra Ley Orgánica. En consecuencia los representantes de esas dependencias se denominarán.

Director de Personal,	(J-1)
" " Inteligencia,	(J-2)
" " Planes y Operaciones,	(J-3)
" " Logística,	(J-4)
" " Asuntos Civiles,	(J-5)
" " Comunicaciones y Electrónicas,	(J-6)

Pár. 2.- Queda derogada la Orden General No.63-(1980), de esta Secretaría de Estado y toda orden o disposición que le sea contraria.


HECTOR GARCIA TEJADA,
Teniente General, E.N.
Secretario de Estado de las Fuerzas Armadas.

RM.
RR/app.

Anexo 5. Directivas que ordenan operaciones militares en apoyo a las autoridades sanitarias en medio de la pandemia por COVID-19.


REPÚBLICA DOMINICANA
MINISTERIO DE DEFENSA
SANTO DOMINGO, D.N.
"TODO POR LA PATRIA"

"AÑO DE LA CONSOLIDACIÓN DE LA SEGURIDAD ALIMENTARIA"

31 DIC 2020

35458
PRIMER ENDOSO:

Del	:	Ministro de Defensa.
Al	:	Viceministro de Defensa para Asuntos Militares. Viceministro de Defensa para Asuntos Navales y Costeros. Viceministro de Defensa para Asuntos Aéreos y Espaciales. Inspector General de las Fuerzas Armadas. Presidente del Círculo Deportivo de las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional.
Asunto	:	Remisión de propuesta.
Anexo	:	Propuesta de comunicación estratégica digital de integración militar frente a la pandemia, del J-5, Director de Asuntos Civiles del Estado Mayor Conjunto del Ministerio de Defensa, y documentación adjunta.

para cumplimiento, en lo que concierne a sus respectivos viceministerios, inspección y dependencia.

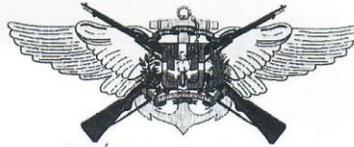
Cortésmente, se les remite la propuesta consignada en el anexo,


CARLOS LUCIANO DÍAZ MORUÁ
Teniente General, ERD.



JL/EP.
PW/um (1)
Copia al: J-5, Director de Asuntos Civiles del Estado Mayor Conjunto, MIDE.
28-12-2020

2 copias



REPÚBLICA DOMINICANA
MINISTERIO DE DEFENSA
SANTO DOMINGO, D.N.

“TODO POR LA PATRIA”

“AÑO DE LA CONSOLIDACIÓN DE LA SEGURIDAD ALIMENTARIA”

35459

31 DIC 2020

Del : Ministro de Defensa.

Al : Comandante General del Ejército de República Dominicana.
Comandante General de la Armada de República Dominicana.
Comandante General de la Fuerza Aérea de República Dominicana.

Asunto : Remisión de propuesta.

Anexo : Propuesta de comunicación estratégica digital de integración militar frente a la pandemia, del J-5, Director de Asuntos Civiles del Estado Mayor Conjunto del Ministerio de Defensa, y documentación adjunta.

Cortésmente, se les remite la propuesta consignada en el anexo, para cumplimiento, en lo que concierne a sus respectivas instituciones.

CARLOS LUCIANO DÍAZ MOREA
Teniente General, ERD.



JL/RP.
Pw/lum (1)
28-12-2020

Copia al: J-5, Director de Asuntos Civiles del Estado Mayor Conjunto, MIDE.



PROPUESTA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA DIGITAL

INTEGRACIÓN MILITAR FRENTE A LA PANDEMIA

NIVEL ESTRATÉGICO:

Apoyar las disposiciones gubernamentales contenidas en el Decreto 698-20, a través del cual se disponen una serie de medidas preventivas para contener la expansión del Coronavirus.

NIVEL OPERATIVO:

Integrar las capacidades de comunicaciones digitales de las Fuerzas Armadas (ERD., ARD. y FARD.) y Cuerpos Especializados, en apoyo a las autoridades sanitarias, para dar a conocer de una manera efectiva y creativa, las recomendaciones para evitar nuevos contagios.

J-5, MIDE.

ACCIONES QUE SE PROPONEN:

1. Que el Señor Ministro de Defensa ordene a las Comandancias Generales y Cuerpos Especializados, la elaboración de contenidos informativos digitales (Artes y audiovisuales en redes sociales) para que sean difundidos en los medios institucionales de las Fuerzas Armadas.

2. Estos contenidos informativos, deben reforzar los siguientes mensajes:
 - Horarios toque de queda y sus respectivas excepciones, en especial en las fechas 24 y 31 de Diciembre 2020.
 - Uso obligatorio de las mascarillas, lavado de manos y el respeto al distanciamiento social.
 - Aplicación de medidas preventivas en las fronteras terrestres, puertos marítimos, terminales aéreas y vías públicas.
 - Promoción del uso de Gel desinfectante y toma de temperatura en la entrada de instituciones públicas, privadas, recintos militares, establecimientos comerciales y otras.
 - Motivación hacia el respeto de los funcionarios militares y policiales dispuestos para garantizar el patrullaje preventivo y retenes.
 - Testimonios y arengas de los Comandantes Generales de las diferentes fuerzas, inculcando en sus subalternos la importancia fundamental del cumplimiento del deber.

Euler Sierra Pérez
EULER E. SIERRA PÉREZ,
Coronel, FARD. (DEM).

J-5, Director de Asuntos Civiles del Estado Mayor Conjunto, MIDE.



J-5, MIDE.