



Facultad del Ejército
Escuela Superior de Guerra
“TG Luis María Campos”



TRABAJO FINAL INTEGRADOR

**Título: “Las redes sociales digitales en la comunicación institucional
del Ejército Argentino”**

**Que para acceder al título de Especialista en Conducción Superior de
OOMMTT presenta el Mayor José Luis Roberto Bovone.**

Director de TFI: Coronel (R) Gustavo Adolfo Visceglie

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 20 de marzo de 2023.

Resumen

Las redes sociales digitales, empleadas por millones de personas a través de distintas aplicaciones, representan un fenómeno de gran impacto que ha modificado profundamente las formas de interacción y comunicación de la sociedad actual. En pos de ello y desde el año 2009, el Ejército Argentino participa activamente con carácter oficial en las principales redes sociales digitales como herramientas de comunicación institucional con la finalidad de promover en la ciudadanía el conocimiento de la fuerza, alcanzar una mayor integración con la sociedad y fortalecer su imagen institucional. Para arribar a sus conclusiones finales, el presente trabajo final integrador describe las características intrínsecas de las redes sociales en el marco de la comunicación institucional, las ventajas que este recurso ofrece y su influencia en la estrategia comunicacional del Ejército Argentino. Del mismo modo y a partir de ello, analiza las acciones desarrolladas en redes sociales por el Ejército Brasileiro y en otras instituciones y organismos gubernamentales nacionales e internacionales, con la finalidad de determinar y proponer lineamientos, prácticas y procesos acordes para la gestión y empleo eficiente de este recurso comunicacional.

Palabras clave: Ejército Argentino, comunicación institucional, imagen institucional, redes sociales.

Índice de Contenidos

Contenidos	Pág
Introducción	6
Capítulo I Procesos de gestión de cuentas oficiales en redes sociales en el marco del sistema de comunicación institucional del Ejército Argentino	18
Sección I: La comunicación institucional en el Ejército Argentino	18
Sección II: Sistema de comunicación institucional del Ejército Argentino	30
Sección III: Redes sociales en el contexto de la comunicación institucional del Ejército Argentino	36
Conclusiones Parciales	43
Capítulo II Procesos de gestión de redes sociales oficiales desarrollado por el Ejército Brasileiro y en la comunicación organizacional de otras instituciones y organismos gubernamentales	47
Sección I: Empleo de redes sociales en la comunicación social del Ejército Brasileiro	47
Sección II: Gestión de redes sociales en la comunicación de otras instituciones y organismos gubernamentales	62
Conclusiones Parciales	69
Capítulo III Análisis de los procesos de gestión de cuentas oficiales en redes sociales del Ejército Argentino en relación con los desarrollados por el Ejército Brasileiro y en otras instituciones	73
Sección I: Características principales de la herramienta de análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)	73
Sección II: Aplicación de la matriz FODA en la gestión de redes sociales oficiales del Ejército Argentino	75
Conclusiones Parciales	85
Conclusiones Finales	88

Índice de Tablas

Nro Tabla	Descripción	Pág
Tabla 1	Imagen de las principales organizaciones, actores y sectores	24
Tabla 2	Segmentación, objetivos y acciones comunicacionales hacia el público interno	28
Tabla 3	Segmentación, objetivos y acciones comunicacionales hacia el público externo	29
Tabla 4	Medios y canales de comunicación institucional del Ejército Argentino	34
Tabla 5	Elementos autorizados a gestionar sitios web y redes sociales	39
Tabla 6	Participación general en redes sociales y alcance de cuentas oficiales del Ejército Argentino	41
Tabla 7	Características y consideraciones sobre redes sociales oficiales del Ejército Brasileiro	57
Tabla 8	Guía básica de buenas prácticas para la gestión de las principales redes sociales	68
Tabla 9	Matriz FODA sobre el empleo de redes sociales en la comunicación del Ejército Argentino	76

Índice de Figuras

Nro Figura	Descripción	Pág
Figura 1	Organización de la Secretaría General del Ejército	31
Figura 2	Estructura del Sistema de Comunicación Institucional del Ejército Argentino	32
Figura 3	Estructura del Sistema de Comunicación Social del Ejército Brasileiro	51
Figura 4	Organización del Centro de Comunicación Social del Ejército Brasileiro	53
Figura 5	Elementos autorizados a gestionar redes sociales en el Ejército Brasileiro	59

Introducción

Formulación del Problema

¿Cómo optimizar los procesos de gestión de cuentas oficiales del Ejército Argentino en redes sociales en el marco de la comunicación institucional?

Antecedentes y justificación del problema

En toda organización la comunicación es un condicionante para su existencia. Instituciones públicas, organizaciones no gubernamentales, empresas, organismos sin fines de lucro y partidos políticos, entre muchos otros, se comunican en forma permanente con sus distintos públicos y audiencias a través de distintos actos comunicacionales, inclusive, cuando no quieren hacerlo. A partir de las distintas teorías y escuelas de pensamiento de las organizaciones han surgido diferentes definiciones y análisis sobre la comunicación organizacional. Una de las tantas teorías de la comunicación aceptada por expertos en la materia se basa en la existencia de una serie de axiomas verificados empíricamente denominados metacomunicacionales. Con uno de dichos axiomas, Watzlawick (1967) afirma que “no se puede no comunicar” en función que permanentemente se manifiestan conductas que son en sí mismas una forma de comunicación y que incluso, al no decir o hacer nada, se está dando un mensaje. Hablar de comunicación en las organizaciones presupone la existencia de distintos factores que requieren su consideración particular como son la información a transmitir, los destinatarios, públicos y/o audiencias, sistemas de flujos internos y externos formales e informales, procedimientos y técnicas particulares, así como también, herramientas y canales para su difusión. Con respecto a estos últimos, el paso del tiempo ha generado que las distintas herramientas y canales que disponen las organizaciones para llegar a sus destinatarios se amplíen, complementen y diversifiquen de manera vertiginosa produciendo, por ende, la necesidad de estudiar y replantear los distintos procesos que componen la comunicación organizacional. En tal sentido, a los tradicionales medios de comunicación

como la prensa escrita, la radio y la televisión se han sumado, entre otros, los portales de noticias con contenidos multimedia en línea, los podcast, los blogs y las redes sociales, generando nuevos desafíos a los responsables de llevar adelante la comunicación interna y externa de la organización.

Existen diferentes acepciones al término comunicación organizacional o institucional. Entre ellas, Fernández Collado (1998) la define como una disciplina determinando su objeto de estudio en la forma en que se produce la comunicación entre los miembros de las organizaciones y entre la organización y su medio. A su vez, al considerar la finalidad de la comunicación organizacional, este autor expresa que será la de influir en las opiniones y conductas de los públicos de la organización para que la misma cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos. En este orden de ideas, el Jefe del Estado Mayor General del Ejército (JEMGE) expresa que la comunicación institucional tiene valor estratégico para el Ejército Argentino ya que contribuye al logro de objetivos y políticas orientadas a promover la confianza de la fuerza como institución fundamental de la Nación y a afianzar la cohesión y bienestar de su personal (Ejército Argentino, 2022). Para ello, la comunicación institucional debe estar fundada en la identidad institucional y tiene como objetivo lograr una buena imagen de la fuerza.

En el manual de gestión estratégica de la comunicación, el Ejército Argentino (2019) establece que la identidad institucional estará conformada por la filosofía institucional, la cultura institucional y las características que particularizan su esencia y que esta identidad institucional se materializa a través de los denominados atributos de identidad (Difundidos para conocimiento de la fuerza en directivas de comunicación institucional y disponibles para su consulta en intranet de Ejército). Por su parte, el mismo manual define a la imagen institucional como la lectura que realizan los públicos a través de sucesivas experiencias que lo vinculan a una determinada organización. En función de ello, para incrementar los niveles

de imagen positiva de la fuerza se debe llevar adelante un trabajo comunicacional constante, planificado y direccionado a los públicos internos y externos focalizando las acciones en la transmisión de los atributos de identidad definidos por la fuerza. (Ejército Argentino, 2022)

Por orden del JEMGE la Secretaría General del Ejército (SGE) elabora la directiva de comunicación institucional, con una vigencia de cinco años, y la orden especial de comunicación institucional de vigencia anual siendo estos los documentos de referencia base para el SCI. Por medio de la Directiva del JEMGE Nro 01/22 (Comunicación Institucional para el quinquenio 2022-2027), se establecen y definen, los lineamientos generales, las bases para la acción comunicacional (Hacia el público interno, externo, con la prensa y con potenciales postulantes al Ejército), los medios y herramientas de comunicación y las consideraciones referidas a la participación en redes sociales de los miembros de la fuerza. Complementariamente a la directiva y a la orden especial elaboradas por la SGE antes mencionadas, se establecen como documentos rectores de la comunicación institucional los discursos del JEMGE y la orientación para Comandantes, Directores y Jefes de Elemento. Del mismo modo, la SGE lleva adelante la capacitación del sistema de comunicación institucional (SCI), el cual se encuentra conformado por dicha secretaría general y los equipos de comunicación institucional (ECI) de los comandos de grandes unidades, direcciones y unidades del Ejército. Dentro de la mencionada capacitación, la SGE dicta los cursos de comunicación institucional, de gestión estratégica de la comunicación, de expresión oral y escrita y de diseño gráfico y elabora documentos de capacitación como el manual práctico de comunicación institucional, el manual de identidad visual y el manual del reclutador.

En los últimos años, la temática relacionada con la comunicación institucional en el Ejército Argentino fue abordada en diversos artículos y trabajos de investigación, cada uno de ellos, con diferentes enfoques. Entre ellos, Scarpinelli (2001) en un artículo publicado en la revista de la Escuela Superior de Guerra (ESG) número 547, dirige su estudio al equilibrio

que debe existir entre la comunicación interna y externa. Este artículo concluye sobre el valor agregado que la comunicación institucional otorga al Ejército para el cumplimiento de sus objetivos, considerándola como el medio para legitimar su existencia y, consecuentemente, obtener mayores y mejores recursos para el desarrollo de su actividad principal, la preparación para la guerra. Del mismo modo, plantea que el elemento más importante a tener en cuenta al momento de desarrollar la estrategia comunicacional es considerar que cualquier acción que se realice, por bien planificada y ejecutada que sea, no servirá eficientemente al cumplimiento de los objetivos institucionales si ésta no se difunde y transmite de forma adecuada y oportuna a la sociedad.

Keller, Cuello y Tabbia (2004) abordaron el tema orientándolo hacia la gestión estratégica de la comunicación institucional ante casos de alta resonancia pública. Este trabajo desarrolla los conceptos básicos sobre comunicación en el contexto organizacional en general y en el Ejército Argentino en particular, las características y comunicación en situación de crisis y los liderazgos necesarios para afrontar dicha situación. Entre sus conclusiones, los autores destacan la importancia de contar con profesionales formados específicamente en comunicación institucional y que tanto oficiales como suboficiales y agentes civiles con formación y/o experiencia en este asunto logren continuidad en el área de comunicación bajo la órbita de la SGE. Asimismo, detallan las exigencias para desarrollar una estrategia comunicacional basadas en el orden, la integración y la coordinación del sistema de comunicación institucional bajo lineamientos claros, mediante canales formales con adecuada preparación y en capacidad de difundir mensajes inequívocos que permitan contar con la eficiencia necesaria al momento de comunicar en una situación de crisis.

Por su parte, Camponovo (2013) desarrolló el tema a través de una investigación descriptiva sobre las acciones y campañas de comunicación institucional efectuadas por la fuerza, incorporando aportes e información sobre las acciones que realizan en esta materia los

Ejércitos de la región. Este trabajo, además de describir los conceptos básicos sobre comunicación institucional y la organización y procesos de trabajo de la SGE y el SCI del Ejército Argentino, aborda en detalle los conceptos de imagen institucional, política institucional y las acciones específicas realizadas por el Ejército al momento de desarrollar su investigación incluyendo muy sintéticamente las posibilidades que los medios digitales (Básicamente, en ese momento, el sitio web oficial del Ejército Argentino) otorgan a la difusión de información de la fuerza. En sus conclusiones, el autor recalca la trascendencia de la comunicación institucional para lograr la necesaria inserción, legitimidad, reconocimiento y aprobación de la sociedad y, consecuentemente, un medio principal para la obtención de mayores recursos y así alcanzar los objetivos de la institución.

Granero (2021) aborda el tema orientando su estudio al fortalecimiento de la imagen del Ejército Argentino. Su investigación, además de describir el SCI y las acciones comunicacionales que desarrolla, detalla las características del entorno en donde el Ejército desarrolla sus actividades analizando los factores sociales, políticos, económicos, legales, tecnológicos y geográficos. En tal sentido, el autor afirma que los eventos relacionados con el apoyo brindado por la fuerza en el año 2020 en el escenario producido por la pandemia de COVID-19 originó tanto el reconocimiento del poder político y de la sociedad en su conjunto, así como también, una posibilidad de visibilizar el accionar del Ejército Argentino en los medios de comunicación masivos, aspecto que repercutió en un crecimiento exponencial de la imagen de la fuerza. A modo de conclusión, el autor presenta distintas acciones en el corto, mediano y largo plazo que pueden favorecer a consolidar la imagen del Ejército Argentino. A diferencia de los trabajos antes mencionados y, fundamentalmente, por una cuestión de oportunidad de publicación, Granero destaca en sus conclusiones la importancia de potenciar el empleo de cuentas oficiales que dispone el Ejército Argentino en redes sociales como medio más eficiente para proyectar la imagen de la fuerza y para una masiva difusión de sus

mensajes en función de una relación costo beneficio muy superior a los otorgados por los medios gráficos y audiovisuales.

Formando parte de las tecnologías de la información y la comunicación (TICs), las redes sociales, utilizadas a través de distintas aplicaciones por miles de millones de personas, representan un fenómeno de gran impacto que, potenciadas por la pandemia COVID-19, han modificado profundamente las formas de interacción de la sociedad actual. Si bien no constituyen un instrumento de comunicación y relacionamiento nuevo, la masividad en su uso alcanza, actualmente, valores máximos.

Existen diferentes estudios y estadísticas sobre el empleo de redes sociales a nivel mundial con sus correspondientes datos específicos según región o país. Entre ellos, Datareportal (2022) a través de su publicación en el sitio we are social detalla que en enero del año 2021 existían en Argentina 36.000.000 de usuarios activos en distintas redes sociales, lo que equivalía al 79.3% de la población total. La posibilidad de compartir informaciones, contenidos y todo tipo de mensajes a un público inmensurable, aspecto anteriormente restringido a los medios de comunicación tradicionales, dan una noción de la importancia de su correcta gestión y obligan a las organizaciones, empresas e instituciones, entre ellas, el Ejército Argentino, a planificar detalladamente su empleo para lograr su máximo aprovechamiento. Por ser una forma de comunicación social es necesario entender que su naturaleza es dinámica y de permanente evolución.

Dentro de esta evolución su finalidad inicial como medio de interrelación entre personas y netamente social fue paulatinamente convirtiéndose en una herramienta de comunicación institucional y comercial, sumamente eficaz, donde tanto organismos, instituciones y empresas buscan tener una mayor participación para promover su imagen, promocionar sus acciones y hacer notorias sus propuestas mediante el contacto directo con sus potenciales públicos, clientes y/o consumidores.

Esta situación ha impulsado a académicos y especialistas en gestión de organizaciones públicas y empresariales a estudiar su comportamiento e influencia, tanto en el marco interno como externo de las mismas, dando lugar a un gran número de publicaciones y trabajos académicos. Entre ellos, Kaplan y Haenlein (2010) afirman que la trascendencia de las redes sociales radica en la posibilidad de entablar contactos directos a costos relativamente bajos presentando la eficiencia de estas herramientas digitales en comparación con medios de comunicación tradicionales. También abordan la complejidad del asunto en cuestión concluyendo que si bien su gestión no es una tarea fácil, las ganancias potenciales que se alcanzarán con su correcto empleo lejos están de ser insignificantes. Tuñez y Sixto (2011) expresan que en una sociedad evolucionada tecnológicamente, las organizaciones que no utilicen correctamente nuevas técnicas de comunicación como las redes sociales están abocadas al fracaso. Afirman que en el actual modelo, donde cualquier usuario puede ser emisor, receptor o reemisor del mensaje, el primer paso será lograr empatía con los usuarios para alcanzar el éxito una vez que se logre su fidelidad. En el mismo orden de ideas, Castelló Martínez (2010) también enumera las bondades de estas nuevas tecnologías para la comunicación organizacional estableciendo como acciones fundamentales, entre muchas otras, escuchar activamente y dar respuestas de manera rápida, usar un lenguaje próximo y cercano y transmitir confianza y transparencia con los mensajes dados, afirmando que esto sólo se logrará gestionando la comunidad online de manera profesional. Por su parte, Kotler (2012) analiza la trascendencia de las redes sociales como herramientas de comunicación, propaganda y *marketing*. Afirma que las mismas, cada vez más expresivas y masivas, han modificado las formas de pensar e interactuar, dando a los participantes capacidad de influir unos sobre otros a partir de sus opiniones y experiencias teniendo, en consecuencia, injerencia directa en la imagen corporativa de una empresa, organización o institución.

De la misma forma, el empleo de redes sociales no ha pasado desapercibido para las Fuerzas Armadas (FFAA). En este caso particular y a partir de su estudio pueden identificarse dos empleos muy diferentes. Por un lado, su uso como herramienta de comunicación institucional e interacción de las FFAA con sus diferentes públicos. Por otro lado, la influencia de las redes sociales como parte de los factores que componen el ambiente operacional y su empleo como medio de difusión masivo para el desarrollo de operaciones de información. Considerando particularmente el empleo de redes sociales como herramientas de comunicación institucional, en la actualidad, la mayoría de las FFAA de la región tienen participación activa en estos medios. Entre ellos se destaca el Ejército Brasileiro como pionero en su empleo y por la intensa explotación que hace de este recurso. Dentro de su doctrina, el Ejército Brasileiro (2017) en el manual de técnicas y procedimientos de comunicación social (EB10-MT-11.001) destaca a las redes sociales como un medio de comunicación principal por su masividad y múltiples posibilidades que, para tener éxito, debe respetar las características de interactividad, actualización frecuente, seguridad y privacidad. Por su parte, el plan de comunicación social del ejército para el período 2020 / 2023 afirma que la constante evolución de las tecnologías vinculadas a las comunicaciones permite llegar al público en forma instantánea, siendo este público quien a, su vez, reacciona, comparte información e interactúa con la institución permitiendo nuevos puntos de contacto para establecer relaciones más fuertes y duraderas (Ejército Brasileiro, 2019). Del mismo modo, atento a la cuestión, el Ejército Brasileiro (2021) en la *Portaria* Nro 453 del Estado Mayor establece las normas para la creación y gerenciamiento de redes sociales en el ámbito del Ejército detallando las características de las mismas y ordenando los procedimientos a seguir para su correcto empleo por parte de los elementos de la fuerza.

Por su parte, el Ejército de Estados Unidos (EEUU), con mucha mayor experiencia y participación en redes sociales en comparación a los Ejércitos de la región, también presenta

una doctrina más desarrollada y detallada en relación al tema. Dentro de la misma, el Ejército de EEUU (2014) en “*Social media handbook*”, elaborado por la oficina de asuntos públicos de la división online y redes sociales del pentágono, como documento principal relacionado a la temática, brinda políticas, orientaciones y recomendaciones vinculadas a la gestión y uso de redes sociales presentando como anexos las distintas órdenes y directivas en vigencia sobre el asunto. Del mismo modo, en su sitio oficial presenta una sección exclusiva a modo de guía destacando las ventajas que estos medios tienen para informar, influir e involucrar a la audiencia con contenidos que representan los valores de la institución invitando a todos sus integrantes a convertirse en un comunicador eficaz del Ejército frente a su público (Ejército de EEUU, 2022). En el mismo orden de ideas, la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) posee como documento guía para la gestión de redes social en el ámbito de la comunicación institucional la Directiva 095-003 “*Social Media*”. En este documento expresa que el intenso y adecuado uso de este medio permite que toda la red de la organización, sus socios y aliados en todo el mundo se mantengan conectados y difundan los temas y mensajes de la OTAN. También define a las redes sociales como una forma de comunicación económica, efectiva y medible para contar la historia de la organización, comunicar sus acciones y participar en una discusión bidireccional con sus seguidores siendo requisito para su éxito una buena planificación y administración (OTAN, 2014). Por su parte, el Ministerio de Defensa de España, a través de un documento de acceso público relacionado con comunicación estratégica, desarrolla el asunto indicando los orígenes de las redes sociales como medio de comunicación de sus FFAA, sus objetivos y la interrelación existente con respecto a lo normado en el marco de la OTAN. Entre otros conceptos, este documento explica la importancia de producir contenidos específicos para cada plataforma y particularizada en función de los públicos que se quieren alcanzar, definiendo y detallando para ello procedimientos comunicacionales, referencias y técnicas a emplear para cada una de

las redes sociales donde las FFAA españolas tienen participación (Ministerio de Defensa de España, 2017).

Actualmente, el Ejército Argentino participa en distintas redes sociales que son gestionadas por personal del departamento comunicación institucional de la SGE. La presencia en redes sociales con carácter de sitios oficiales de la fuerza se desarrolla, por orden de aparición, en las plataformas *You Tube* desde diciembre de 2009, *Facebook* desde noviembre de 2010, *Twitter* desde septiembre de 2011 e *Instagram* desde enero de 2016. Del mismo modo, el Ejército Argentino complementa su presencia en estos medios digitales a través de elementos específicamente autorizados a administrar redes sociales propias (Ciertos institutos militares y las unidades históricas) con permanente supervisión de la SGE a fin de lograr unidad de criterio en el discurso institucional (Ejército Argentino, 2019). Es necesario observar que las órdenes particulares, lineamientos, procedimientos, técnicas, buenas prácticas y recomendaciones relacionadas con esta temática son escasas y se encuentra desarrollada de forma breve y general en la normativa específica vigente. Entre ellas, la Directiva del JEMGE Nro 01/22 (Comunicación Institucional para el quinquenio 2022-2027), en uno de sus anexos, expresa únicamente consideraciones básicas sobre el tema y los aspectos legales para la participación de los miembros del Ejército en redes sociales. En el mismo orden de ideas, el manual de gestión estratégica de la comunicación se limita a expresar las características generales de las distintas redes sociales donde el Ejército Argentino desarrolla una participación oficial (Ejército Argentino, 2019).

Por su parte, el empleo de redes sociales de forma individual por parte de los integrantes de la fuerza está regulado en el anexo IV (Código de disciplina de las FFAA) de la Ley 26.394 (Ley de Justicia Militar) considerándose que aquello que no se encuentra permitido en el quehacer diario como militar tampoco lo estará cuando se interactúa en la web. Del mismo modo, la actividad individual del personal militar en redes sociales debe

respetar lo establecido en la Ley 23.592 (Ley de actos discriminatorios) y lo normado en los artículos 212 y 213 del Código Penal relacionados a actos de intimidación pública y apología del crimen (Ejército Argentino, 2022).

En función de lo expresado anteriormente, el presente trabajo final integrador procurará analizar las características intrínsecas de las redes sociales como herramientas de comunicación institucional, las ventajas que este recurso ofrece y su influencia en la estrategia comunicacional del Ejército Argentino con la finalidad de promover en la ciudadanía el conocimiento de la fuerza, alcanzar una mayor integración con la sociedad y fortalecer la imagen institucional con su consecuente contribución al logro de los objetivos del Ejército.

Del mismo modo el presente trabajo pretende, a partir del análisis de las acciones desarrolladas en redes sociales por el Ejército Brasileiro y en otras instituciones y organismos gubernamentales, determinar y proponer procesos, lineamientos y prácticas acordes para una gestión y empleo eficientes de este recurso comunicacional.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar la gestión de cuentas oficiales del Ejército Argentino en redes sociales para determinar procesos a optimizar en el marco de la comunicación institucional.

Objetivos Específicos

- Describir los fundamentos de la comunicación institucional del Ejército Argentino y los procesos de gestión de cuentas oficiales en redes sociales para determinar contenidos, estructuras, procesos, sus fortalezas y debilidades.

- Describir los procesos de gestión de cuentas oficiales en redes sociales en el marco de la comunicación institucional desarrollada por el Ejército Brasileiro y en otras instituciones y organismos gubernamentales para identificar estrategias, objetivos y prácticas susceptibles de ser aplicadas en el ámbito del Ejército Argentino.
- Analizar los procesos de gestión de cuentas oficiales en redes sociales del Ejército Argentino en relación a los desarrollados por el Ejército Brasileiro en particular y en otras instituciones en general para obtener datos de interés aplicables al mejoramiento de los procesos actuales.

Metodología a Emplear

Explicación del Método:

El método a emplear será el deductivo.

Diseño de la Investigación:

El diseño de la investigación será de tipo explicativo.

Técnicas de Validación:

La validación se realizará mediante:

- Análisis Bibliográfico
- Análisis Lógico

Capítulo I

Procesos de gestión de cuentas oficiales en redes sociales en el marco del sistema de comunicación institucional del Ejército Argentino

Objetivos del Capítulo

El presente capítulo se desarrollará con la finalidad de describir los fundamentos del sistema de comunicación institucional del Ejército Argentino y los procesos de gestión de cuentas oficiales en redes sociales dentro de este sistema para determinar contenidos, estructuras, procesos, sus fortalezas y debilidades. Para lograr esta finalidad, inicialmente, se detallarán los elementos que conforman la comunicación institucional y como ellos se desarrollan en el ámbito de la fuerza por medio del SCI. Seguidamente, se presentará el empleo de redes sociales en la comunicación institucional del Ejército Argentino distinguiéndose en esta descripción el empleo de redes sociales como herramienta de comunicación institucional de aquel empleo individual de estos medios realizado por parte de los integrantes de la fuerza considerando que, tanto uno como en otro caso, las acciones desarrolladas potenciarán o afectarán negativamente el mensaje e imagen de la fuerza que se desea proyectar a los distintos públicos.

Sección I

La Comunicación Institucional del Ejército Argentino

Conceptos Generales

Toda comunicación tendrá por objetivo hacer común una idea o situación. La comunicación constituye la base de las relaciones humanas y es intrínseca del hombre como ser social, donde todas sus actividades se generan y desarrollan dentro de una red de relaciones con otros. Entre sus diferentes clasificaciones se encuentra la comunicación política, como un “proceso de discusión abierto y dinámico de asuntos públicos y de interés general, donde los actores debaten públicamente y orientan sus mensajes de acuerdo a sus

propios intereses” (Ejército Argentino, 2019). Dentro de los distintos actores que desarrollan comunicación política se encuentran las instituciones gubernamentales y, como parte de ellas, las FFAA. En todos los casos, la transmisión de los mensajes de la organización que se trate será asunto de la comunicación institucional.

Como fuera expresado en la introducción del presente trabajo, el concepto de comunicación organizacional o institucional puede enunciarse sintéticamente como el conjunto de acciones comunicacionales existente entre una organización y sus públicos. Complementando esta definición, la comunicación institucional es una disciplina que, conformada por un conjunto de técnicas y actividades, procurará influir en las actitudes, opiniones y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con la finalidad de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos (Fernandez Collado, 1998).

Del mismo modo, para Capriotti (2009) este tipo de comunicación tendrá como objetivo establecer lazos con los diferentes actores e individuos con los que la organización se relaciona, “no con fines estrictamente comerciales, sino más bien con la intención de generar credibilidad y confianza en los públicos, logrando la aceptación de la organización a nivel social” (Capriotti, 2009).

En la actualidad, la comunicación de las organizaciones está caracterizada por la existencia de enormes volúmenes de información a transmitir, producida simultáneamente por diversas instituciones gubernamentales y públicas, organizaciones sociales, empresas, medios de comunicación e individuos que buscan, por múltiples canales y empleando variadas herramientas comunicacionales¹, lograr la atención de públicos sumamente heterogéneos y que difícilmente puedan absorber la enorme cantidad de información que se les brinda.

¹ Pueden mencionarse como herramientas a disposición de las organizaciones para alcanzar a distintos públicos los diarios, radio, televisión, cine, portales de noticias, *blogs*, videos, carteles, pantallas en vía pública y redes sociales, entre otros.

Esta situación descripta procura ayudar a comprender la complejidad existente al gestionar procesos de comunicación organizacional o institucional. En este mismo contexto, debe considerarse que este tipo de comunicación requerirá un detallado planeamiento de corto, mediano y largo plazo pero sin desconsiderar su dinámica y evolución permanente que caracterizan a los tiempos actuales, así como también, ser consecuente con los objetivos y políticas de la organización que se trate, coordinado con las acciones que se ejecuten y contar con personal altamente calificado para su desarrollo.

Como elementos centrales y trascendentes de toda organización o institución, su misión y su visión constituirán los pilares sobre los cuales se sustentan y guían las acciones, esfuerzos y proyectos institucionales. En función de ello, puede decirse que la comunicación institucional se cimentará en dichos elementos intrínsecos de la organización, así como estos conformarán su identidad e imagen institucional. Para el caso de estudio del presente trabajo, el Ejército Argentino, se considera oportuno señalar que su misión consiste en “servir a la Patria, como parte del Instrumento Militar de la Defensa, alistando, adiestrando y sosteniendo a la fuerza, para ejecutar operaciones militares contribuyentes a garantizar la soberanía, independencia, capacidad de autodeterminación e integridad territorial de la República Argentina y proteger la vida, libertad y bienes de sus habitantes” (Ejército Argentino, 2018).

Del mismo modo y conformando el segundo elemento considerado, el Ejército Argentino (2018) define su visión como una clara orientación de las características deseadas de la fuerza, donde se amalgaman los contenidos esenciales que definen el perfil institucional y el de sus integrantes para alcanzar un grado de cohesión tal que facilite el logro de los objetivos propuestos. A partir de este concepto, su visión es:

“Una fuerza sustentada en los valores sanmartinianos; adiestrada y alistada para combatir en defensa de la Nación. Apta por su nivel de organización, disciplina y capacidad operacional para cumplir diversos roles al servicio de la República Argentina. Prestigiada por su profesionalismo, por su desempeño como instrumento de

la política exterior, por la transparencia y modelo de ética pública y por su respeto a la Constitución Nacional” (Ejército Argentino, 2018)

Junto con las otras FFAA, el Ejército Argentino ha sido un componente fundacional y fundamental de la historia y del desarrollo Nacional, siendo una de sus cualidades más características su permanente y estrecha relación con la sociedad. Esta afirmación se sustenta en razón del despliegue de sus elementos a lo largo y ancho del territorio Nacional, su permanente contribución al desarrollo científico tecnológico, el apoyo ininterrumpido desde inicios del siglo XX a la investigación científica en el territorio antártico Argentino, la representación en el ámbito internacional a partir del trabajo integrado con otras FFAA nacionales, con Ejércitos de la región y en operaciones de mantenimiento de la paz bajo el mandato de Naciones Unidas, entre otros factores que pudieran mencionarse.

En el marco de su relación e interacción con la sociedad Argentina en general y su proyección en el ámbito internacional, será indispensable mantener una comunicación planificada y apropiada, tanto en canales formales como informales, basada fundamentalmente en los aspectos esenciales de la identidad institucional, con el objeto de legitimar el rol del Ejército Argentino como institución fundamental de la Nación procurando posicionarse en un lugar de estima en el imaginario colectivo (Granero, 2021).

Identidad e imagen institucional:

Al referirnos a la comunicación institucional del Ejercito es necesario aclarar que, para ser considerada como tal, indefectiblemente, las acciones comunicacionales deben fundamentarse en la identidad institucional² y que, el desarrollo de la comunicación de la fuerza, buscará el logro una buena imagen institucional³ (Ejército Argentino, 2019).

² “Conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización con los que la propia organización se auto identifica y se auto diferencia de otras” (Ejército Argentino, 2016).

³ “Construcción mental que realizan los públicos de una organización a partir de sucesivas experiencias, directas o indirectas, que tienen con ella” (Ejército Argentino, 2016)

De este modo, el Ejército Argentino (2019) detalla los componentes fundamentales que conforman la identidad institucional: La filosofía institucional y la cultura institucional.

El primer componente representa la concepción global de la organización, establecida al más alto nivel, para alcanzar sus metas y objetivos. Complementando esta definición, la filosofía institucional abarca tres aspectos básicos: La misión, que hace la organización, aspecto ya presentado precedentemente para el caso del Ejército Argentino; los valores, como lo hace, sus principios permanentes e inmutables a ser observados en el quehacer diario de sus integrantes; y la visión, a dónde quiere llegar, su perspectiva de futuro. El segundo componente, la cultura institucional, es definido como “el conjunto de creencias y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización y que se reflejan en sus comportamientos” (Ejército Argentino, 2019).

Al hablar de imagen institucional y a partir de su definición, debe entenderse que el conocimiento que el público tenga de la organización se construirá a partir del gran cúmulo de informaciones con que contará cada individuo, ya sea por experiencias directas o transmitidas por terceros, las cuales buscará simplificar asignando un conjunto de atributos, rasgos o características por las cuales la identificará y distinguirá de otras organizaciones. En tal sentido, esa creencia sobre la organización podrán ser ciertas, objetivas y comprobadas, como también podrán estar basadas en suposiciones o creencias. En todos los casos, la imagen es propiedad del receptor, es una interpretación subjetiva y se construye de forma espontánea a través de vivencias directas o informaciones indirectas. (Ejército Argentino, 2019).

De este modo, la imagen institucional que se forma en los públicos es producto de diversos factores combinados y complementados y sobre los cuales la organización podrá ejercer su control en mayor o menor medida. De este modo el Ejército Argentino (2019) identifica como fuentes de creación de la imagen institucional tres elementos:

- La conducta espontánea de la organización: En cada acción y en el desarrollo de sus actividades, involuntariamente y en el contacto existente entre los individuos y la organización, se construye una imagen institucional por la experiencia directa de los públicos, sin terceros intermediarios.
- La comunicación planificada: Aquella que se complementa a la conducta espontánea y que se constituye de acciones planificadas que, de forma deliberada, tienen por finalidad dar a conocer a los públicos el trabajo, las creencias y los valores de la institución. Buscan el posicionamiento positivo en el público y se ejecuta por medio de campañas y a través de canales de comunicación.
- Las fuentes externas: Mensajes provenientes de emisores ajenos a la institución y que inciden en la imagen que los públicos se forman; entre estas fuentes pueden mencionarse los medios de comunicación, líderes de opinión y familiares y amigos de sus integrantes, entre otros. (Ejército Argentino, 2019)

Del mismo modo, Capriotti (2009) establece que la existencia de una buena imagen institucional en los públicos resultará importante para las organizaciones porque esto le permitirá ocupar un espacio en la mente de los públicos, facilitar a la organización diferenciarse de otras, disminuir la influencia de factores situacionales negativos y lograr captar mejores recursos humanos.

A partir de estos conceptos y para lograr que la imagen institucional sea considerada positiva, “la organización deberá preservar en todo momento una adecuada conducta, así como también, planificar detalladamente su comunicación” (Ejército Argentino, 2016).

Del mismo modo, el Ejército Argentino (2022), por medio de su directiva de comunicación institucional vigente determinó que, “con la finalidad de incrementar los niveles de imagen positiva, se debe llevar adelante un trabajo comunicacional constante, planificado y direccionado a los públicos internos, los medios de comunicación social, en

redes sociales y hacia la comunidad nacional e internacional” (Ejército Argentino, 2022). En el mismo orden de ideas, indica que diversas encuestas nacionales realizadas en los últimos años sobre confianza en las instituciones nacionales gubernamentales han demostrado un incremento en el nivel de conocimiento e imagen positiva de las FFAA en general. Entre estos estudios, la Universidad de San Andrés (2022) publicó resultados relacionados a una encuesta de satisfacción política y opinión pública donde queda evidencian la imagen positiva con que cuenta el Ejército Argentino en el marco de las FFAA.

Tabla 1

Imagen de las principales organizaciones, actores y sectores.

Organización / Sector	Imagen positiva total	Nivel de desconocimiento
Científicos	74 %	3 %
Fuerzas de Seguridad	50 %	1 %
Fuerzas Armadas	45 %	3 %
Medios de Comunicación	37 %	1 %
Fuerzas Policiales	30 %	-
Iglesia Católica	27 %	1 %
Poder Ejecutivo	14 %	-
Poder Judicial	9 %	-

Fuente: Elaboración propia adaptado de “Encuesta de satisfacción política y opinión pública”. Universidad de San Andrés. Marzo de 2022.

Complementando esta información, Granero (2021) detalla la evolución e incremento de la imagen positiva del Ejército Argentino y el nivel de confianza en la institución por parte de la sociedad mediante un análisis del período abarcado desde el año 1983 hasta la actualidad concluyendo que, impulsado por el advenimiento de la pandemia de COVID-19, se ha puesto de manifiesto para la sociedad Argentina la importancia de sus FFAA traduciéndose ello en datos alentadores extraídos de diferentes estudios y encuestas que marcan un hito en la imagen institucional de la fuerza⁴.

⁴ El informe sobre confianza en las instituciones de la consultora *Management & Fit* del 04 de mayo del año 2020 refleja que la confianza de la sociedad en el Ejército era del 66,3%, siendo que el mismo estudio realizado en el año 2016 aportó el dato sobre índice de confianza del 34,4% (Granero, 2021).

De este modo, la identidad institucional y su consecuente imagen institucional se ubican como elementos esenciales a considerar en los procesos de comunicación, constituyéndose como base y guía en el desarrollo de todas las acciones comunicacionales. En este orden de ideas, el Ejército Argentino (2022), a partir de su misión, valores, visión y cultura organizacional, establece una serie de atributos de identidad que definen su esencia y razón de ser y que forman parte de la imagen que se desea proyectar en la comunicación institucional:

- 1) Un ejército operacional, organizado, instruido y equipado para defender los intereses vitales de la Nación.
- 2) Una institución que promueve valores, virtudes y cualidades del Soldado Argentino y las tradiciones del ideario Sanmartiniano.
- 3) Una institución del Estado que contribuye al logro del bienestar de la población en situaciones de emergencia social o catástrofes naturales.
- 4) Una institución que participa en el desarrollo nacional en el campo científico, tecnológico, económico y social.
- 5) Una fuerza que contribuye con la política exterior de la Nación, a través de acciones en el marco regional y la proyección internacional (2022, p 3).

Todas las acciones de comunicación institucional desarrolladas por el Ejército Argentino procurarán mantener un vínculo activo y estrecho con sus públicos de interés, teniendo como finalidad “contribuir al logro de los objetivos y políticas institucionales⁵, particularmente, fortalecer la confianza de la sociedad en la fuerza como institución fundamental al servicio de la Nación y promover la cohesión y el bienestar de los integrantes del Ejército Argentino” (Ejército Argentino, 2022).

Del mismo modo, el Ejército Argentino (2019) afirma que son los elementos de la fuerza quienes constituyen el principal canal de difusión de la identidad institucional y que estos, a su vez, resultan la mejor herramienta para incrementar la imagen positiva del Ejército.

⁵ Los conceptos institucionales rectores del Ejército Argentino están conformados por DIEZ (10) objetivos generales, cada uno ellos desarrollado con sus respectivas políticas institucionales que, en su conjunto, coadyuvarán al logro del objetivo institucional de la fuerza (Ejército Argentino, 2022)

Por su parte, al transmitir el mensaje institucional será necesario considerar que cada acción, actitud o gesto comunicados, formal o informalmente, ya sea por parte del Ejército de manera oficial o de sus miembros de forma particular, generará una lectura, interpretación y percepción sobre la institución por parte de los distintos públicos, acrecentando o afectando su imagen frente a la sociedad. Es por esta razón que los integrantes de la fuerza deben conocer profundamente la imagen que se desea proyectar y comprender que su proceder, interacciones y comunicaciones deberán responder estrictamente a los objetivos, políticas y reglamentos militares (Ejército Argentino, 2022). De este modo, debe considerarse que cada integrante de la fuerza, voluntaria o involuntariamente, puede constituirse en un nodo de comunicación institucional y, como tal, deberá obrar en consecuencia.

Comunicación institucional interna y externa

En el desarrollo de la comunicación institucional y como elemento intrínseco de ella, las organizaciones interactuarán con diferentes públicos de forma directa o indirecta dando lugar al establecimiento de vínculos o relaciones entre estos y la organización.

Para Capriotti (2009) la noción de públicos es uno de los pilares básicos de la comunicación institucional siendo de vital importancia para las organizaciones conocer y definir correctamente los mismos. Este autor afirma que, los públicos en muchos casos suelen ser poco estudiados, enfatizando las acciones y esfuerzos en el emisor y el mensaje, dejando de lado el estudio del receptor.

En relación con ello, el Ejército Argentino (2019) identifica la existencia de públicos diversos y dinámicos, estableciendo que, para lograr una comunicación eficiente con dichos públicos, será necesario clasificarlos de modo de individualizarlos y lograr su conocimiento con la finalidad de dirigir el mensaje más adecuado a cada uno de ellos. Esta acción, denominada segmentación del público, puede identificarse inicialmente al diferenciarse las acciones de comunicación institucional hacia públicos internos o externos a la organización.

A partir de esta segmentación inicial, existen diferentes principios, acciones comunicacionales y objetivos a definir en el desarrollo de la comunicación institucional. En este orden de ideas, el Ejército Argentino (2022) establece esta distinción direccionando el mensaje institucional a través de acciones comunicacionales particulares hacia el entorno interno y externo. Esto se ve reflejado al definir los propósitos de la comunicación institucional siendo definidos como el conjunto de acciones destinado a “promover en la sociedad confianza en la fuerza como institución fundamental de la Nación, hacia el público externo, así como afianzar la cohesión y el bienestar del personal del Ejército orientado hacia el público interno” (Ejército Argentino, 2022).

Al referirse a la comunicación institucional interna, Granero (2021) indica que si bien, a priori, este tipo de comunicación podría parecer menos importante que la comunicación institucional externa, son las acciones comunicacionales internas las que contribuirán a crear y mantener la cultura organizacional, a reforzar la imagen que cada integrante posee de la institución y a consolidar los valores, virtudes y buenas costumbres que hacen a la identidad del Ejército Argentino. Para el autor, la consolidación de la comunicación interna será fundamental para la transmisión del mensaje institucional desde la fuerza hacia la sociedad.

En la comunicación institucional interna, el Ejército Argentino (2022) establece los principios que deben guiar este tipo de comunicación considerando que la cadena de comando debe constituir la principal fuente de información dentro de la fuerza, que al tratar temas sensibles debe privilegiarse la comunicación interpersonal por sobre los documentos y que es trascendental concientizar al personal sobre el impacto de su comportamiento individual en la imagen institucional. Asimismo, establece los componentes que deben ser considerados en el desarrollo de la comunicación institucional interna estableciéndose la segmentación del público a considerar, así como los objetivos y las acciones comunicacionales contribuyentes a

su logro (Ejército Argentino, 2022). En la tabla 2 se resumen estos componentes y los contenidos establecidas por la fuerza.

Tabla 2

Segmentación, objetivos y acciones comunicacionales hacia el público interno

Componente	Contenido
Segmentación del público a considerar	Personal militar en actividad y retiro, personal de reserva, personal civil y veteranos de guerra.
Objetivos	Fomentar los valores, virtudes y cualidades del soldado Argentino. Afianzar en el personal el sentido de pertenencia y compromiso institucional.
Acciones comunicacionales	Actos y formaciones, boletines informativos, carteleras, charlas informativas, reconocimientos, jornadas de camaradería y recreación.

Fuente: Elaboración propia adaptado de la Directiva del Jefe del Estado Mayor General del Ejército Nro 01/22 (Comunicación institucional para el quinquenio 2022-2027).

En el caso de la comunicación institucional externa, siendo algunas de sus finalidades transmitir la identidad institucional de la fuerza, cimentar la relación con el entorno y legitimar su existencia y rol frente a la sociedad, su desarrollo cobrará vital importancia en función que desde este ámbito, el Ejército Argentino, se nutrirá de recursos, tanto humanos como materiales, necesarios para el desarrollo de su actividad (Granero, 2021).

De este modo, para dirigirse hacia el público externo, el Ejército Argentino lleva adelante una serie de acciones comunicacionales, con la particularidad que en este caso la segmentación del público estará dividida en tres grupos: La comunidad en general, los medios de comunicación social y los potenciales postulantes a ingresar a la fuerza. Más allá de esta división, en la comunicación institucional externa deberá prevalecer la comunicación vinculada a las temáticas de la capacidad operacional y el apoyo a la comunidad, fomentar la activa presencia institucional en el ámbito social y cultural y priorizar en el desarrollo de las acciones comunicacionales al público menor a treinta años (Ejército Argentino, 2022).

Con respecto a la relación con los medios de comunicación social, existen una serie de principios, acciones y objetivos particulares a ser observados, no siendo estos de interés

particular para el presente trabajo. Del mismo modo, cabe resaltar la importancia que reviste para el fortalecimiento y preservación de la imagen de la fuerza alcanzar una relación estrecha, cordial y permanente con los medios de comunicación social nacionales y provinciales como formadores de opinión de la sociedad en general. Esta situación representa una actividad más conducida desde la SGE y llevada adelante por los distintos elementos que componen el sistema de comunicación institucional del Ejército. De este modo, los componentes a considerar según el segmento del público hacia el cual se dirija la comunicación institucional externa se detallan en la tabla 3.

Tabla 3

Segmentación, objetivos y acciones comunicacionales hacia el público externo.

Segmento: Comunidad en general, autoridades locales y entidades públicas y privadas.	
Componente	Contenido
Objetivo	Difundir la historia, tradiciones, atributos de identidad, valores, virtudes y cualidades del soldado Argentino.
	Contribuir con la consolidación de las relaciones con las instituciones públicas y privadas representativas de la comunidad.
Actividades propuestas	<ul style="list-style-type: none"> - Presentaciones ante los principales referentes locales sobre el Ejército de hoy y del futuro (Misión, principales actividades, despliegue, etc). - Organización de eventos académicos, culturales y deportivos. - Jornadas de puertas abiertas / Recreaciones históricas. - Desfiles y presentaciones de Bandas Militares.
Temáticas a abordar	Capacidad operacional, apoyo a la comunidad, factor tecnológico militar, aportes al desarrollo nacional, actividad antártica / medio ambiente, Integración regional / Operaciones militares de paz.
Segmento: Acción comunicacional dirigida a potenciales postulantes	
Componente	Contenido
Objetivo	Aumentar anualmente la cantidad de postulantes al Colegio Militar de la Nación, la Escuela de Suboficiales del Ejército “Sargento Cabral” y al Servicio Militar Voluntario.
Actividades propuestas	<ul style="list-style-type: none"> - Campaña de incorporación anual empleando todos los medios a disposición de la SGE e Institutos de incorporación. - Acciones de prensa: entrevistas, notas y gacetillas. - Solicitud de espacios gratuitos en MCS locales para emitir publicidad de incorporación. - Charlas informativas a jóvenes de la comunidad y a personal del Ejército que esté en condiciones de modificar su escalafón.

Fuente: Elaboración propia adaptado de la Directiva del Jefe del Estado Mayor General del Ejército Nro 01/22 (Comunicación institucional para el quinquenio 2022-2027). – Febrero de 2022.

Sección II

Sistema de comunicación institucional del Ejército Argentino

Dirección de la comunicación institucional del Ejército Argentino

Según Portugal (2022), a partir de un entorno globalizado y competitivo actual, los desafíos y oportunidades en materia de comunicación que enfrentan empresas e instituciones requieren análisis y planteamientos cada vez más profesionales en todos los niveles. Del mismo modo este autor sostiene que, principalmente en los últimos años, los contextos directivos centran su atención en los conceptos de identidad e imagen y como las mismas conforman la reputación de las organizaciones que, en todos los casos, requerirá una estrategia de comunicación institucional eficiente para crear relaciones de valor y hacer llegar el mensaje deseado a sus públicos (Portugal, 2022).

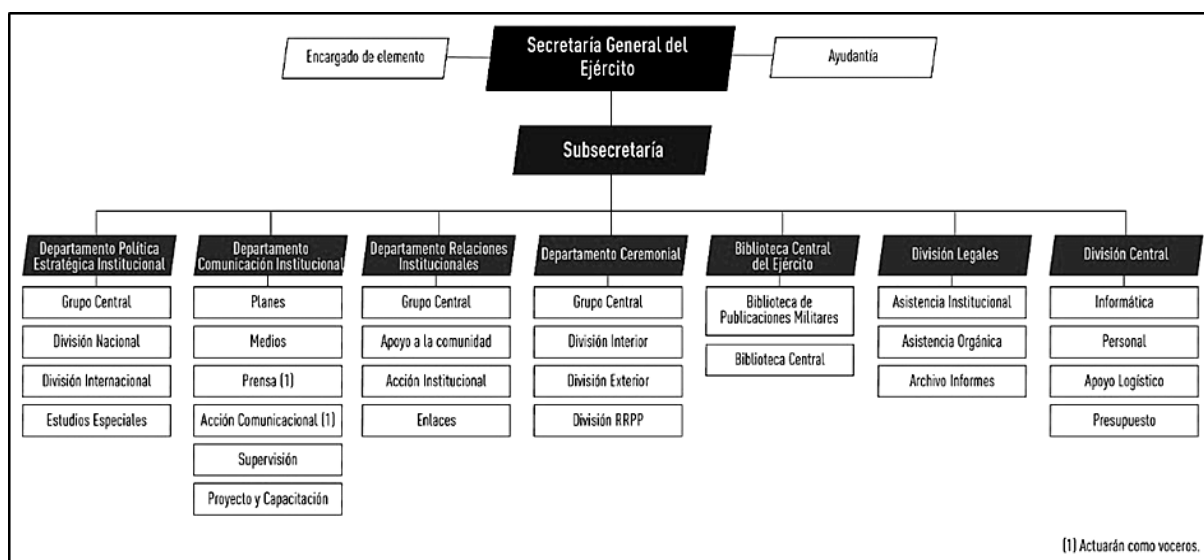
Para el Ejército Argentino “la comunicación institucional tiene valor estratégico, ya que contribuye al logro de objetivos y políticas orientadas a promover la confianza en la fuerza como institución fundamental de la Nación y a afianzar la cohesión y el bienestar del personal” (Ejército Argentino, 2019). A partir de esta afirmación y en función de lo expresado en la sección precedente, es claro identificar que la comunicación institucional será una función directiva y que, por su trascendencia en los destinos de la organización que se trate, requerirá desarrollarse de forma centralizada al más alto nivel de conducción, dirección o gerencia según el tipo de organización que se trate.

En el mismo orden de ideas, en el ámbito de la fuerza se ha identificado la importancia de fomentar y desarrollar en los conductores militares la preparación y actualización académica constante para enfrentar los desafíos y problemáticas actuales. En tal sentido, el Ejército Argentino considera necesario capacitar a sus oficiales jefes y superiores en competencias específicas relacionadas a distintas áreas de desarrollo profesional tales como educación, técnico-científico y administración y gobierno, entre otras, con la finalidad de

habilitarlos a ocupar cargos de asesoramiento y conducción en los más altos niveles de decisión de la institución (Ejército Argentino, 2018).

Como parte de la organización del Ejército Argentino, entre los distintos órganos de asesoramiento y asistencia con que cuenta la conducción superior, la SGE es el elemento responsable de elaborar las políticas institucionales que materializan el pensamiento de la fuerza y desarrollar su comunicación institucional. En relación a dicha función, serán sus principales tareas planificar las acciones comunicacionales, organizar y capacitar a los elementos integrantes del SCI, redactar la documentación rectora para su difusión a la fuerza y supervisar el eficiente desarrollo de la comunicación institucional. Del mismo modo, será responsable de las relaciones institucionales y el ceremonial de Ejército. (Ejército Argentino, 2022).

Figura 1
Organización de la Secretaría General del Ejército.



Fuente: Intranet del Ejército Argentino

Conformando la SGE, el departamento política estratégica institucional será responsable de definir la política institucional para su posterior aprobación y difusión al departamento comunicación institucional quien planificará la comunicación interna y externa. A través de este departamento la SGE establece, mediante la elaboración y difusión regular de documentación las normas, lineamientos generales y órdenes particulares que guían el

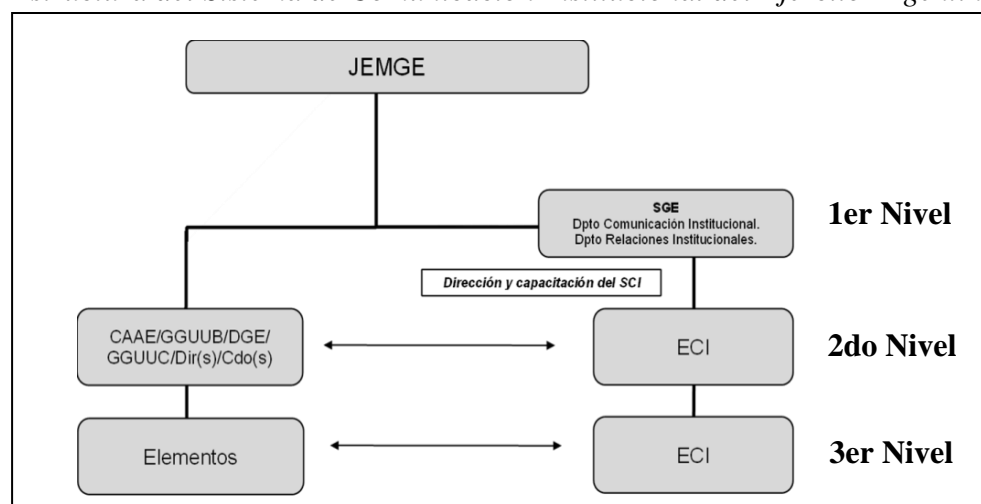
desarrollo de esta actividad de comunicación institucional por parte de los elementos de la fuerza. Del mismo modo, dicho departamento es responsable del planeamiento y gestión de la comunicación institucional a través de una estructura de trabajo en la cual participa la fuerza en su conjunto denominado SCI.

Conformación del sistema de comunicación institucional

El SCI del Ejército Argentino tendrá como misión “llevar adelante acciones comunicacionales, en todo el ámbito de responsabilidad de la organización, para mantener un vínculo activo con sus públicos de interés a fin de contribuir al logro de objetivos y políticas institucionales” (Ejército Argentino, 2019)

Figura 2

Estructura del Sistema de Comunicación Institucional del Ejército Argentino.



Fuente: Directiva del Jefe del Estado Mayor General del Ejército Nro 01/22 (Comunicación institucional para el quinquenio 2022-2027).

Este sistema reúne, por medio de un canal técnico, a todos los elementos involucrados en tareas de comunicación institucional. Su conformación incluye a los departamentos de comunicación institucional y relaciones institucionales de la SGE y a los equipos de comunicación institucional (ECI) de los Comandos, Direcciones y Elementos de la fuerza. Cada ECI debe contar con un grupo de integrantes que, en su conjunto, reúnan saberes y habilidades acordes a las necesidades de la actividad comunicacional. (Ejército Argentino, 2022).

En tal sentido, como indica la Figura 2, el 2do nivel se encuentra conformado por el Comando de Alistamiento y Adiestramiento del Ejército (CAAE), las Grandes Unidades (GGUU), Direcciones y Comandos. En este nivel, el ECI será conducido por el oficial de comunicación institucional (OCI) siendo el responsable de esta función el oficial de relaciones de Ejército del organismo que se trate. En el 3er nivel se ubicarán los distintos Elementos de la fuerza, conformado principalmente por las Unidades y Subunidades independientes. En este nivel, el 2do Jefe de Unidad se desempeñará como OCI (Ejército Argentino, 2019).

El Ejército Argentino (2022) establece que la comunicación institucional representa una responsabilidad de comando, razón por la cual, los distintos niveles del SCI que intervienen en el proceso de obtención de contenidos a publicar serán controlados por el nivel inmediato superior. Del mismo modo, los ECI del 3er nivel deberán elevar los contenidos a publicar a los ECI del 2do nivel que corresponda quienes supervisarán dichos contenidos para su posterior elevación al 1er nivel del SCI.

En todos los casos, los integrantes de cada ECI de los distintos niveles que conforman el SCI reciben capacitación específica por parte de la SGE con la finalidad de que logren gestionar eficazmente los procesos comunicacionales dentro del ámbito específico de cada jurisdicción. En relación a ello, el Ejército Argentino (2022) establece que la SGE llevará adelante los cursos de comunicación institucional, de gestión estratégica de la comunicación, de expresión escrita y oral, de organización de eventos, de fotografía institucional, de diseño gráfico y de corresponsal militar. Del mismo modo y complementariamente, la SGE elabora y difunde manuales e instructivos tales como el manual práctico de comunicación institucional, el manual de identidad visual, el manual del reclutador y el instructivo sobre medidas a tomar a nivel Unidad ante situaciones de crisis.

Medios, herramientas y canales de comunicación institucional del Ejército Argentino

La clasificación tradicional conferida a los medios de comunicación social los diferencia entre medios gráficos, conformado por diarios y revistas; medios audiovisuales, como la radio y televisión; y los medios digitales, portales de noticias en internet, aplicaciones y redes sociales digitales. Si bien cada uno de esos grupos posee características y lenguajes particulares, puede considerarse un elemento común a todas las funciones de informar, educar y recrear, entre otras.

En el desarrollo de los procesos de comunicación institucional, el Ejército Argentino cuenta con una variedad de medios y canales de comunicación en formato gráfico, audiovisual y digital, producidos y gestionados por la SGE, cuya finalidad es transmitir los principales atributos de identidad de la fuerza a públicos internos y externos.

Estos medios se nutren de la información que surge de las actividades que desarrollan los diferentes elementos de la fuerza, debiendo considerarse que para que dicha información pueda ser publicada, deberá ajustarse estrictamente a las políticas, objetivos y reglamentos militares y desarrollarse bajo el control del nivel que le dependa y con la autorización de la SGE (Ejército Argentino, 2022). La siguiente tabla resume los diferentes medios y canales de comunicación institucional que gestiona actualmente el Ejército Argentino:

Tabla 4

Medios y canales de comunicación institucional del Ejército Argentino

Denominación	Detalle
Ciclo de televisión “Nuestro Ejército”	Serie de programas que reflejan las principales actividades que realizan los elementos de la fuerza relacionados con adiestramiento, educación, apoyo a la comunidad y misiones de paz. Se privilegian testimonios de los protagonistas y escenas en distintos lugares del país. Se emite por la señal de televisión TV Pública. Las distintas ediciones se encuentran alojadas en el sitio de <i>YouTube</i> oficial del Ejército Argentino.
Informativo “Nuestro Ejército” (INE)	Constituido por un <i>flash</i> periodístico que resume las noticias más importantes protagonizadas por el Ejército Argentino en el transcurso de una semana. Se emite en el marco del ciclo televisivo “Nuestro Ejército” y en el sitio <i>YouTube</i> .

Radio FM “Soldados”	La emisora funciona como nexo comunicacional entre el Ejército Argentino y la comunidad. Magazines, programas periodísticos, de interés general y de actualidad buscan reflejar múltiples temáticas que se vinculan con la fuerza. Se ubica en la frecuencia 87.5 MHz del dial o a través de un sitio <i>web</i> .
Periódico “Soldados”	Contiene noticias, entrevistas, columnas e infografías sobre acontecimientos importantes protagonizados por la fuerza. Su difusión se orienta al público interno a través de su distribución a todos los Elementos del Ejército Argentino.
Boletín de Noticias (BN)	Contiene información seleccionada por la SGE referida a actividades relevantes realizadas por el Ejército: Proyectos de interés, presupuesto, haberes del personal, bienes adquiridos, etc. Orientado al público interno, se difunde a toda la fuerza a través de mensaje militar ⁶ (MM).
Sitios <i>web</i> oficiales del Ejército Argentino	El sitio www.argentina.gob.ar/ejercito está concebido como un espacio de información a la comunidad. Presenta contenidos permanentes o de vigencia prolongada como la misión, visión, objetivos, autoridades, requisitos de ingreso y otros que se renuevan semanalmente, principalmente, noticias institucionales. Por su parte, el sitio www.somosea.mil.ar es un portal audiovisual que presenta información similar a la antes descrita sumando mayor cantidad de contenido multimedia.
Redes Sociales oficiales del Ejército Argentino	La fuerza posee presencia oficial en las redes sociales digitales <i>Facebook</i> , <i>Twitter</i> , <i>YouTube</i> e <i>Instagram</i> . El detalle de las mismas se desarrollará posteriormente.

Fuente: Elaboración propia adaptado de “Manual de gestión estratégica de la Comunicación” (2019).

Cabe destacar que, a los medios antes descriptos, deben sumarse como canales de comunicación hacia el público interno el portal Ejército Argentino (Sitio de acceso exclusivo para el personal de la fuerza gestionado por medio de intranet de Ejército) y la aplicación para teléfonos celulares *somos EA*, de características y restricción de acceso similar al portal Ejército Argentino. En ambos casos, estos medios presentan informaciones cortas y actualizadas de actividades de la fuerza a modo de *newsletters*⁷ junto con otras funcionalidades e informaciones específicas desarrolladas por el centro de desarrollo de software del Ejército.

⁶ Sistema de mensajería interno para comunicaciones oficiales del Ejército Argentino.

⁷ Boletín informativo digital que se distribuye de forma regular para proporcionar información de interés a los miembros de una organización

Es oportuno indicar que el Ejército Argentino (2022), a través de la directiva de comunicación institucional vigente, destaca que encuestas recientes a nivel nacional sobre los medios y canales de información más empleados por las audiencias en general dieron como resultado, en orden decreciente y del total de la población, a las redes sociales con TRENTA Y DOS por ciento (32%), la televisión con VEINTISEIS por ciento (26%), los portales de internet con VEINTITRES por ciento (23%), la radio con DOCE por ciento (12%) y, por último, la categoría otros con SIETE por ciento (7%).

Sección III

Redes sociales en el contexto de la comunicación institucional del Ejército

Redes sociales digitales

Como fuera indicado en la introducción del presente trabajo, las redes sociales son, sin duda, un fenómeno indiscutible y de gran impacto en la sociedad, tanto desde el punto de vista de las comunicaciones y relaciones de las personas entre sí, como de ellas con diversas organizaciones, instituciones o empresas.

En función de ello, todo tipo de organizaciones e instituciones han comprendido el lugar de privilegio que las redes sociales proporcionan, proliferándose y profundizándose los análisis, estudios y carreras dedicadas a la gestión de estos medios con finalidad de obtener su máximo aprovechamiento en el ámbito de las estrategias de comunicación institucional.

Entre muchas definiciones⁸, las redes sociales son plataformas digitales en las que personas, entidades, instituciones públicas, empresas, organizaciones no gubernamentales y muchos otros organismos crean una red de contactos con el objetivo de comunicarse e intercambiar información. Entre sus características más distintivas se destacan su inmediatez y masividad, así como su dinamismo y evolución constante. En relación a ello, desde sus orígenes estas herramientas fueron transformándose e incorporando nuevas funcionalidades,

⁸ La RAE las define como “Plataforma digital de comunicación global que pone en contacto a gran número de usuarios”

alimentando así un entramado cada vez más complejo e interconectado. A partir de ello, la posibilidad de compartir todo tipo de contenidos y en diversos formatos constituye un nuevo desafío para determinar cuál es la plataforma correcta, que tipos de mensajes compartir y de qué forma hacerlo. (Ejército Argentino, 2019).

Como parte de este fenómeno, los medios de comunicación, constituidos por las distintas agencias periodísticas, han incursionado masivamente en las principales redes sociales, difundiendo la misma información que en sus medios y canales tradicionales (Diarios, revistas, radio, televisión y portales digitales) pero adaptando el formato del mensaje en función de la red social empleada para su difusión. Del mismo modo, debe considerarse que en las redes sociales las informaciones no provienen exclusivamente de agencias periodísticas u organismos oficiales si no, por el contrario, cualquier individuo podrá informar desde su propia percepción, opinión y punto de vista sobre el asunto. Debe observarse que como consecuencia de esta situación se ha incrementado la circulación de noticias falsas comúnmente denominadas *fake news* que, en el afán de ser compartidas, logran la difusión deseada por parte de aquellos que las generan.

El Ejército Argentino (2019) identifica las potencialidades que las redes sociales otorgan así como riesgos que estas generan. Entre las primeras, puede indicarse la posibilidad de hacer llegar el mensaje deseado a un público inmensurable y sin necesidad de intermediarios, asegurando la libre interacción entre emisores y receptores, y con la posibilidad que dicho mensaje sea a su vez compartido por otros usuarios como una forma de potenciar su alcance. Entre los riesgos, identifica que los contenidos en internet y redes sociales escapan virtualmente a cualquier tipo de control siendo los individuos quienes tienen la libertad de publicar su propia versión de la realidad sin ningún límite editorial o rigurosidad periodística.

Como fuera indicado en la sección precedente, el empleo de redes sociales como herramienta de comunicación social en el desarrollo de operaciones militares no es una novedad. Sólo a modo de ejemplo y constituyendo uno de los primeros antecedentes puede citarse el empleo de redes sociales por parte de las Fuerzas de Defensa de Israel (FDI) durante el desarrollo de la operación militar Plomo Fundido en el año 2008 y la posterior operación Pilar Defensivo en el año 2012. Particularmente durante el desarrollo de la segunda operación, en el contexto de la guerra contra la organización de origen Palestino *Hamas*, el empleo de estas herramientas por parte de las FDI tuvo como finalidad última legitimar su ofensiva. Según Rodríguez Fernández (2015) la operación pilar defensivo fue bautizada por los medios de comunicación como “la primera guerra en redes sociales” así como el portavoz de las FDI aseguraba que “cada ciudadano israelí es un soldado en internet” (2015, p.467). Del mismo modo, la autora presenta las posibles finalidades del empleo de estos medios por parte de las FDI resumiéndolas en tres objetivos principales: Informar al pueblo israelí y a la comunidad internacional sobre el desarrollo de las operaciones, ejercer una disuasión efectiva sobre el adversario y ejecutar una campaña de propaganda, procurando la aprobación social internacional al justificar el empleo del poder militar como método de autodefensa lícito y proporcional (Rodríguez Fernández, 2015).

Para el desarrollo del presente trabajo resulta necesario identificar y analizar dos situaciones particulares relacionadas al empleo de redes sociales digitales en el ámbito del Ejército Argentino. Esto resulta necesario en razón que las acciones e implicancias en una u otra situación tendrán efectos y consecuencias en la imagen institucional. La primera de ellas corresponde a la gestión de redes sociales por parte del Ejército como institución al más alto nivel como medios de difusión de sus mensajes a los distintos públicos en el contexto de la comunicación institucional. En segundo lugar se identifican las consideraciones particulares sobre órdenes, recomendaciones y cuidados que deben ser observados y respetados por todos

los integrantes del Ejército Argentino en la participación y uso individual de estos medios de comunicación digital. Por otra parte, el presente trabajo no analiza el empleo de redes sociales en el desarrollo de operaciones militares sin dejar de considerar su trascendencia en el contexto actual.

Empleo de redes sociales en la comunicación institucional del Ejército Argentino

Para alcanzar sus distintos públicos, múltiples y heterogéneos, como fuera anteriormente descrito, el Ejército Argentino dispone de diversos medios y canales de comunicación, dentro de los cuales se incluyen distintos medios digitales, entre ellos, las redes sociales. Como parte del proceso de gestión de estos medios, únicamente ciertos elementos de la fuerza están expresamente autorizados por la SGE a administrar sitios web y redes sociales con finalidades específicas.

Tabla 5

Elementos autorizados a gestionar sitios web y redes sociales

Finalidad	Elementos autorizados
Académica y comunicacional	Facultad del Ejército e Institutos dependientes
	CMN (Colegio Militar de la Nación)
	ESG (Escuela Superior de Guerra)
	DEADIA (Dirección de educación a distancia y aprendizaje autónomo)
	SEADEA (Sistema de educación a distancia del Ejército Argentino)
	EST (Escuela Superior Técnica)
	ESESC (Escuela de Suboficiales del Ejército “Sargento Cabral”)
Comunicacional	Liceos Militares
	Regimiento de Infantería 1 “Patricios”
	Regimiento de Granaderos a Caballo “General San Martín”
Prestación de Servicios	Regimiento de Artillería 1 “Brigadier General Iriarte”
	Dirección de Bienestar
	Hospitales Militares
	Contaduría General del Ejército
	Sastrería Militar

Fuente: Elaboración propia adaptado de la Directiva del Jefe del Estado Mayor General del Ejército Nro 01/22 (Comunicación institucional para el quinquenio 2022-2027).

La SGE establece a los elementos detallados en la tabla 5 los lineamientos básicos a considerar para efectuar publicaciones. En tal sentido, como primer consideración se ordena que toda publicación deba ajustarse a las políticas institucionales de la fuerza. Con respecto a la información a publicar, establece que deberá ser “concreta, exacta y de fácil ubicación y que el lenguaje a utilizar debe ser formal, cordial, claro y preciso para que pueda ser comprendido por la comunidad en general” (Ejército Argentino, 2022).

Del mismo modo, el Ejército Argentino (2022) establece sintéticamente cuales son los contenidos que deben incluirse en las publicaciones o portales de los elementos autorizados a gestionar sitios web y/o redes sociales. Estos contenidos propuestos consideran la inclusión de información referida a condiciones de ingreso, la información básica de contacto del elemento que se trate y los tipos de noticias a ser publicadas.

En relación a las responsabilidades para la gestión de redes sociales, la SGE a través de la división medios y la división planes del departamento comunicación institucional, desarrolla el control pertinente para que la información publicada en sitios *web* y redes sociales respete lo establecido por las políticas institucionales, directivas y disposiciones técnicas vigentes. La supervisión y control se desarrolla mediante canal técnico previa solicitud realizada por los elementos mencionados en la tabla 5 para la apertura de sitios *web* o redes sociales e inicia junto con la gestión de los mismos al momento de recibir autorización y visto bueno otorgado a tal fin por parte de la SGE (Ejército Argentino, 2022).

En tal sentido, actualmente, solo se encuentran autorizados a gestionar sus propias redes sociales los institutos de formación, Colegio Militar de la Nación y Escuela de Suboficiales del Ejército, y el grupo de unidades históricas conformado por el Regimiento de Infantería 1, el Regimiento de Granaderos a Caballo y el Regimiento de Artillería 1. Es necesario notar que, más allá de lo indicado precedentemente, no se encuentran expresamente

ordenadas ni documentadas las normas, procedimientos y aspectos a considerar para la gestión específica de redes sociales en general y de cada una de ellas en particular.

Como fuera indicado en la introducción del presente trabajo, el Ejército Argentino posee desde el año 2009 presencia oficial en las distintas redes sociales de mayor popularidad en el país. Actualmente, la división medios del departamento comunicación institucional de la SGE gestiona las cuentas oficiales de *Facebook*, *Instagram*, *Twitter* y *YouTube* de la fuerza. Más allá de las características específicas de las distintas redes sociales, que serán descriptas en el capítulo II del presente trabajo, la siguiente tabla busca representar el grado de participación en estos medios por parte de la sociedad Argentina en general en el año 2021 y la situación actual del alcance de las cuentas oficiales del Ejército Argentino.

Tabla 6

Participación general en redes sociales y alcance de cuentas oficiales del Ejército Argentino

Red Social	Usuarios totales en Argentina	Tiempo promedio de empleo por usuario	Seguidores de la cuenta oficial del Ejército Argentino (Agosto 2022)	Mes y año de apertura de la cuenta oficial
<i>Facebook</i>	31.000.000	19,3 hs/mes	784.000	Nov 2010
<i>Instagram</i>	21.000.000	17,3 hs/mes	207.000	Ene 2016
<i>Twitter</i>	5.000.000	15,4 hs/mes	93.500	Sep 2011
<i>YouTube</i>	30.600.000	8,5 hs/mes	130.000	Dic 2009

Fuente: Elaboración propia adaptado de “*Datareportal: Digital Argentina 2021*” e información de cuentas oficiales en redes sociales del Ejército Argentino correspondientes a agosto de 2022.

Formando parte de la división medios del departamento comunicación institucional, el área de gestión de redes sociales oficiales es a su vez responsable de la recepción, análisis y edición de la información digital suministrada por los ECI correspondientes a todos los elementos de la fuerza. Como producto de dichas acciones, es responsabilidad de esta área, con la aprobación del jefe de la división medios, publicar en los distintos canales digitales la información procesada. Estos medios digitales mencionados corresponden, por una parte, a las informaciones y noticias del Ejército Argentino a ser publicadas en el sitio *web* argentina.gob.ar/ejercito y en *intranet* del Ejército Argentino, así como por otra parte a la

gestión de las cuentas oficiales de *Facebook*, *Instagram* y *Twitter*. Como diferencia a lo anteriormente descrito, la gestión y publicación de videos en el canal de *YouTube* oficial de la fuerza es responsabilidad específica del área audiovisual de la división medios del departamento comunicación institucional.

Participación de los integrantes del Ejército Argentino en redes sociales digitales

Consiente de la masividad y creciente popularidad de las redes sociales digitales y de las repercusiones que las acciones individuales en ellas pueden originar, el Ejército Argentino estableció una serie de normas y lineamientos a ser observados por sus integrantes en el uso personal de estos medios a fin de evitar consecuencias negativas en la imagen de la fuerza. En todos los casos, la premisa que debe guiar las acciones individuales en redes sociales será que todo aquello que no está permitido en el quehacer diario como militar tampoco lo estará cuando se interactúe en la web considerándose que “el personal que revista en el Ejército Argentino posee estado militar aun cuando está fuera de su puesto de trabajo o en uso de franco y/o licencia” (Ejército Argentino, 2022).

Del mismo modo, considerando tanto las potencialidades y ventajas así como los riesgos que existen en el empleo de las redes sociales digitales, el Ejército Argentino (2022) establece que no se podrá publicar información, fotos o videos que exhiban o dejen expuestos datos reservados, información confidencial o que afecten y comprometan la imagen del Ejército. También ordena que se encuentra prohibido el uso de uniformes, armamento, material u otros elementos pertenecientes a la fuerza para generar piezas fotográficas con fines personales ajenos al interés Institucional.

Por su parte, cabe destacar que el Anexo IV del Código de Disciplina de las FFAA de la Ley de Justicia Militar 26.394 establece el proceder de los integrantes del Ejército Argentino, el cual debe observarse y respetarse, inclusive, en las interacciones personales en redes sociales. Complementariamente, la fuerza ordena que toda publicación que se efectúe en

este tipo de medios digitales debe respetar lo establecido en la Ley de Actos Discriminatorios 23.592 y lo normado en los artículos 212 y 213 del Código Penal relacionados a actos de intimidación pública y apología del crimen, estableciendo que, en todos los casos, los integrantes de la fuerza “asumirán la responsabilidad de las publicaciones efectuadas ante la institución” (Ejército Argentino, 2022).

En el mismo orden de ideas, el Estado Mayor Conjunto de las FFAA (2021) establece una serie de factores a considerar en el uso de redes sociales, definidas como medidas preventivas, entendiendo que “su empleo irresponsable podría revelar secretos militares o información clasificada y puede entrañar riesgos operacionales, legales, de seguridad, patrimoniales o institucionales de impacto bajo, medio o alto” (Estado Mayor Conjunto de las FFAA, 2021). Asimismo, establece pautas a considerar tales como asumir que en redes sociales alguien puede estar observando, vigilando, recopilando u obteniendo información; adoptar la reserva y la prudencia como disciplina y tener en cuenta que, en la actualidad, “el solo hecho de la condición de militar o integrante de las FFAA y su presencia en la web lo convierten en un potencial blanco para los órganos de búsqueda y reunión de información de los organismos de inteligencia extranjeros” (Estado Mayor Conjunto de las FFAA, 2021).

Conclusiones Parciales

A partir del análisis de la comunicación institucional en general y aquella desarrollada por el Ejército Argentino en particular, puede determinarse que, en el ámbito de aplicación donde se enfoca el presente trabajo, toda acción comunicacional debe fundamentarse en los atributos de identidad definidos por la fuerza. Estos deben constituir las bases y guías a seguir en el proceso de comunicación institucional planificada, así como también, ser referencia de la conducta espontánea de la organización, con el propósito de preservar y fortalecer la imagen de la fuerza.

Del mismo modo, resulta necesaria la difusión permanente de acciones y actividades que simbolicen la preparación operacional del Ejército Argentino en virtud de constituir un reflejo de su razón de ser, la defensa de los intereses vitales de la Nación. Por su parte, la transmisión de los valores, virtudes, historia y cualidades del soldado Argentino, las acciones contribuyentes al bienestar de la población, al desarrollo científico, tecnológico, económico y social y la contribución a la política exterior, conformarán mensajes que coadyuvarán a visibilizar y promover en la sociedad los atributos de identidad del Ejército Argentino.

A raíz de la trascendencia e importancia que la comunicación institucional representa para toda organización, es necesario desarrollar un trabajo constante, coherente, detallado y planificado al más alto nivel. Esto se fundamenta en las significativas ventajas o en las consecuencias negativas que los mensajes difundidos, voluntaria o involuntariamente, pueden generar a la organización. Por esta razón es necesario considerar que cada acción, actitud o gesto comunicados, formal o informalmente, ya sea por parte del Ejército Argentino de manera oficial o de sus miembros de forma particular, generará una lectura, interpretación y percepción sobre la institución por parte de los distintos públicos, acrecentando o afectando su imagen frente a la sociedad.

En el mismo orden ideas, esta problemática no es una cuestión exclusiva de la conducción y el área de comunicación sino que, por el contrario, involucra en mayor o menor medida a todos los integrantes del Ejército Argentino como nodos de comunicación y difusión de la identidad institucional. En tal sentido, será trascendental concientizar al personal sobre el impacto de su comportamiento individual en la imagen institucional de la fuerza frente a la sociedad.

El empleo de redes sociales como parte de la comunicación de las organizaciones es hoy una realidad. Los principales aportes como herramientas de comunicación institucional son su masividad y alcance, su rapidez para la difusión de todo tipo de información y la

cercanía que otorga con la audiencia. Este último punto, tal vez el más importante, posibilita un contacto directo y sin intermediarios, alcanzando audiencias prácticamente sin fronteras, tanto a nivel nacional como internacional, capacidad anteriormente reservada a los medios de comunicación social tradicionales.

En la actualidad, las redes sociales constituyen un elemento disruptivo en el desarrollo de las operaciones militares, sean estas tácticas o subsidiarias. En tal sentido y esencialmente a partir de las experiencias existentes en el ámbito militar internacional, tanto sus ventajas como medio de comunicación, plataforma de operaciones de información y de inteligencia, así como su uso inadecuado, constituirá una potencial amenaza el desarrollo de operaciones, haciendo necesario su constante consideración por parte de las FFAA. Asimismo, un eficiente empleo de redes sociales como herramienta comunicacional desde la paz, permitirá contar con procedimientos normados y sistemas organizados, equipados y adiestrados para su posible empleo como un elemento a disposición del comandante operacional.

En el ámbito del Ejército Argentino, es trabajo del Departamento Comunicación Institucional de la SGE regular y potenciar el empleo de esta herramienta. Como resultado preliminar, se confirma claramente el potencial de estos medios para complementar los restantes canales y medios empleados por la fuerza dentro del SCI, principalmente, para el cumplimiento de dos objetivos comunicacionales particulares y principales como son el fortalecimiento de la imagen de la fuerza y el mejoramiento y refuerzo que puede otorgar a los procesos de incorporación de efectivos en todas las jerarquías.

La determinación y limitación de elementos expresamente autorizados para gestionar redes sociales permite una supervisión adecuada procurando minimizar las publicaciones de información que puedan afectar la imagen de la fuerza y/o la vulneración de medidas de seguridad.

Del mismo modo, la centralización en la dirección de la comunicación en redes y la existencia de las fuentes de información en cada elemento de la fuerza deben combinarse y adaptarse a la inmediatez que estos recursos digitales requieren para lograr eficiencia en su empleo con la dificultad que esta ecuación origina.

Se considera necesario notar la importancia de contar con especialistas en redes sociales, tanto desde su gestión y administración como para la ejecución de procesos técnicos en las mismas en función de su especificidad, así como es necesaria la permanencia del personal formado y especializado en la conformación del SCI de la fuerza.

Por su parte, la falta de regulación y normativas específica para la empleo de redes sociales en la comunicación institucional en los distintos niveles que constituyen el SCI, así como la falta de guías o manuales que contribuyan a la capacitación del personal involucrado en su gestión y ejecución dificultan sensiblemente el desarrollo de estos procesos. Esta situación se repite en relación a la escasez de doctrina relacionada a la comunicación institucional para el desarrollo de operaciones militares.

Cabe destacar que en el ámbito del Estado Nacional, representado como elemento de referencia para el caso de las FFAA por el Ministerio de Defensa, es escasa la normativa vigente con respecto a la comunicación institucional en general y de la comunicación digital en particular, limitándose las orientaciones relacionadas a esta temática a contactos directos con los organismos responsables de la comunicación institucional de cada fuerza.

Capítulo II

Procesos de gestión de redes sociales oficiales desarrollado por el Ejército Brasileiro y en la comunicación organizacional de otras instituciones y organismos gubernamentales

Objetivos del Capítulo

En el presente capítulo se describirán los procesos de gestión de cuentas oficiales en redes sociales en el marco de la comunicación institucional del Ejército Brasileiro, las técnicas y procesos llevados adelante en otros ámbitos institucionales y empresariales. para identificar estrategias, objetivos y prácticas susceptibles de ser aplicadas en el ámbito del Ejército Argentino. Para alcanzar dicho objetivo, inicialmente se analizará el marco normativo, la estructura y concepción sistémica de la comunicación social del Ejército Brasileiro como base necesaria para comprender su gestión de redes sociales oficiales. A continuación, se describirán procesos de empleo de estos medios en la comunicación institucional de otros organismos gubernamentales y empresariales que, a partir de la presentación de sus prácticas, experiencias y resultados organizados en grupos temáticos considerados de interés, se procurará determinar aquellos elementos y procesos que podrían ser considerados para la gestión de redes sociales de la fuerza.

Sección I

Empleo de redes sociales en la Comunicación Social del Ejército Brasileiro

Conceptos Generales

Para el Ejército Brasileiro (2017a) la comunicación social⁹ es un importante medio que dispone el comandante operacional para mantener los principios que sustenta la institución, motivar a sus subordinados y ejercer un liderazgo efectivo sobre los mismos, así como también, el instrumento necesario para proteger la imagen de la fuerza. Complementariamente, en el contexto de la existencia de nuevas amenazas y ante la

⁹ Denominación dada a la comunicación institucional en el ámbito del Ejército Brasileiro. Este concepto incluye las actividades de relaciones públicas, relaciones con la prensa y difusión de la imagen Institucional.

necesidad de desarrollar capacidades requeridas por los conflictos actuales, esta fuerza afirma que “la comunicación social es un facilitador de la acción de comando y un multiplicador del poder de combate” (Ejército Brasileiro, 2017b).

Relacionado con su misión, la comunicación social procurará preservar y fortalecer la imagen del Ejército. Para ello, deberá proporcionar respuestas adecuadas y oportunas a información requerida por la sociedad, privilegiando en el mensaje a transmitir su actividad principal, la preparación para la guerra, sin dejar de considerar la importancia de las actividades subsidiarias y manteniendo niveles elevados de credibilidad y confianza en la institución (Ejército Brasileiro, 2017a)

El avance de la tecnología en general y de las TIC (Tecnologías de la información y la comunicación) en particular, como uno de los factores más salientes del complejo escenario actual, ha generado grandes transformaciones en el ámbito de la comunicación social, permitiendo interacciones más directas e instantáneas a partir de la producción y recepción de información en tiempo real, ya sea esto en la paz como en la guerra. Esta situación ha obligado a reformar sistemas y procesos en función de nuevos parámetros de actuación con su correspondiente consolidación en la doctrina de la fuerza (Ejército Brasileiro, 2017c).

Como parte de la doctrina que regula la comunicación social en el Ejército Brasileiro, existen dos reglamentos específicos que han sido actualizados en el año 2017. En el primero de ellos, manual de fundamentos de comunicación social EB20-MF-03.103, se desarrollan conceptos como la misión, actividades y principios de la comunicación social, así como también, se detalla el sistema de comunicación social del Ejército (SISCOMSEx), la comunicación social en operaciones terrestres y durante situaciones de crisis. Por su parte, el manual de técnicas y procedimientos de comunicación social EB10-MT-11.001, detalla las acciones y actividades de relaciones públicas y con la prensa, las correspondientes a difusión de imagen y conceptos de *marketing* institucional, entre otros.

Del mismo modo, la doctrina del Ejército Brasileiro se complementa con un gran número de documentos que incluye directivas, órdenes, programas y planes anuales de comunicación social y cuadernos de metas comunicacionales. A modo de ejemplo, estos últimos, determinan lineamientos generales y particulares sobre las actividades a desarrollar por los distintos órganos que conforman el SISCOMSEx donde se establecen propuestas, ideas fuerza, temas a evitar, públicos objetivo, acciones, metas y efectos deseados para cada asunto analizado (Ejército Brasileiro, 2019b).

Para Fernandez Nunes (2022) la reciente adopción de los preceptos de comunicación estratégica¹⁰ en el ámbito del Ejército Brasileiro ha permitido ampliar las tradicionales prácticas de comunicación social a través de la sincronización e integración de las redes sociales de la fuerza, así como la sistematización de las relaciones institucionales establecidas en todos los niveles, alineados con los objetivos estratégicos del Ejército. Este autor afirma que, a partir del profundo análisis realizado, se ha logrado aprobar en noviembre de 2020 una directiva general de comunicación estratégica que consolida e integra conceptos, responsabilidades y acciones a realizar (Fernandez Nunes, 2022).

Por su parte, el Ejército Brasileiro (2020a) establece que a través de la comunicación estratégica se debe desarrollar el procesamiento y difusión de información sobre temas institucionales de interés para la fuerza, mediante la combinación de la comunicación social, las relaciones institucionales y el uso de medios digitales, trabajando en armonía y de manera coordinada con la inteligencia militar y las operaciones de información. Del mismo modo, por medio de la comunicación estratégica se procurará la preservación y fortalecimiento de la imagen institucional; prevenir o evitar amenazas como la desinformación o acciones en oposición a la propia narrativa; y minimizar la exposición incorrecta de temas institucionales mediante la evaluación de riesgos. (Ejército Brasileiro, 2020a)

¹⁰ Comunicación alineada, integrada y sincronizada con los objetivos estratégicos del Ejército (OEE).

Al hablar de imagen institucional, el Ejército Brasileiro sostiene que la misma debe “estar directamente vinculada a la misión constitucional de la fuerza y a los objetivos institucionales, pudiendo ser reforzada interna o externamente por medio de actitudes, acciones, proceder de sus integrantes, así como por eventos y campañas desarrolladas por el SISCOMSEx” (Ejército Brasileiro, 2017b). Del mismo modo, considera que mejorar la comunicación interna, principalmente mediante la difusión de actividades de la fuerza, permitirá lograr mayores niveles de compromiso, aumentar la autoestima y la motivación del público interno por propio orgullo de pertenecer a la institución dando como resultado su correspondiente proyección de imagen positiva al público externo.

Bajo las órdenes y supervisión del Comandante del Ejército Brasileiro y su Estado Mayor (EME) el Centro de Comunicación Social del Ejército (CCOMSEx) es el elemento responsable del planeamiento, ejecución y coordinación tanto de la comunicación estratégica como de la comunicación social en el marco del SISCOMSEx.

El sistema de comunicación social del Ejército Brasileiro

El SISCOMSEx integra las estructuras, los procesos y a todos los elementos del Ejército Brasileiro que participan del planeamiento, preparación, ejecución y control de las actividades de comunicación social. Sus finalidades son coordinar e integrar las actividades de comunicación social, ejecutar las acciones previstas en el plan de comunicación social y conformar un canal técnico entre los escalones del sistema (Ejército Brasileiro, 2017a).

La organización del SISCOMSEx fue reestructurada en agencias clase A, B, C y especiales¹¹. Por su parte, el CCOMSEx se constituye como órgano central del sistema. Cabe destacar que todos los elementos de la Ejército Brasileiro, como parte del SISCOMSEx, deben poseer su propia estructura de comunicación social con los recursos mínimos necesarios para

¹¹ Esta clasificación responde a las responsabilidades, actividades y tareas establecidas en función de la magnitud, capacidades de personal y de material del elemento considerado para el desarrollo de las acciones de comunicación social de relaciones públicas, relaciones en la prensa, difusión institucional y producción de material de difusión.

proporcionar informaciones y piezas audiovisuales a los respectivos elementos dependientes y como medio de difusión a los públicos externos e internos y/o a la prensa (Ejército Brasileiro, 2017a).

Figura 3

Estructura del Sistema de Comunicación Social del Ejército Brasileiro.



Fuente: Manual de fundamentos de comunicación social – EB20-MF-03.103 (2017)

El Ejército Brasileiro (2017a) establece la posibilidad de conformar dos estructuras *ad hoc* de comunicación social de organización variable en función de la misión, situación y magnitud del elemento apoyado: La central de comunicación social y el destacamento de comunicación social¹².

Relacionado con la comunicación social en el desarrollo de operaciones militares, el Ejército Brasileiro (2017b) establece que el SISCOMSEx funciona desde la paz, en situaciones de crisis y en los conflictos armados, tanto dentro como fuera del teatro de operaciones. Del mismo modo, cada operación militar tendrá sus características propias que deben ser observadas en el planeamiento y ejecución de la comunicación social, siendo esto

¹² A modo de ejemplo, podrá estar conformado por un oficial superior como coordinador, oficiales a cargo de relaciones públicas y relaciones con la prensa y cumpliendo la función de periodistas y un número variable de suboficiales como operadores de internet, camarógrafos, fotógrafos, editores de imágenes y de videos (Ejército Brasileiro, 2017 a.).

profundamente abordado y desarrollado en la doctrina específica de la fuerza (Ejército Brasileiro, 2017b)

Entendiendo que los recursos humanos forman parte esencial del SISCOMSEx, el Ejército Brasileiro (2015) desarrolla anualmente los cursos de comunicación social para oficiales y de auxiliar de comunicación social para suboficiales en el centro de estudios de personal y Fuerte *Duque de Caxias* (CEP/FDC). Particularmente, el primero de estos cursos consiste en una especialización con duración de cuarenta y ocho semanas orientada a oficiales en los grados de capitán y mayor, siendo parte de sus objetivos habilitar a estos a ocupar cargos y desempeñar funciones en áreas de comunicación social (Ejército Brasileiro, 2015).

En el mismo orden de ideas, el cuadro complementario de oficiales, QCO por sus siglas en portugués, se integra por oficiales con estudios superiores cursados en universidades civiles en distintas áreas de conocimiento y especialización requeridas por el Ejército Brasileiro y que se incorporan a la fuerza mediante la realización de un curso de formación particular. Anualmente el Ejército Brasileiro incorpora y forma militarmente como oficiales, entre otros tantos profesionales, a abogados, médicos, psicólogos, contadores y licenciados en comunicación, especialistas que conformarán e incrementarán las capacidades del SISCOMSEx (Ejército Brasileiro, 2022).

El CCOMSEx es el órgano central del SISCOMSEx y el elemento de asesoramiento y asistencia directa e inmediata al Comandante del Ejército. Su misión es “preservar y fortalecer la imagen de la fuerza a través de distintas actividades e interacciones con los diversos públicos de interés y mediante el planeamiento, desarrollo, ejecución y coordinación de las actividades de comunicación social del Ejército” (Ejército Brasileiro, 2017d).

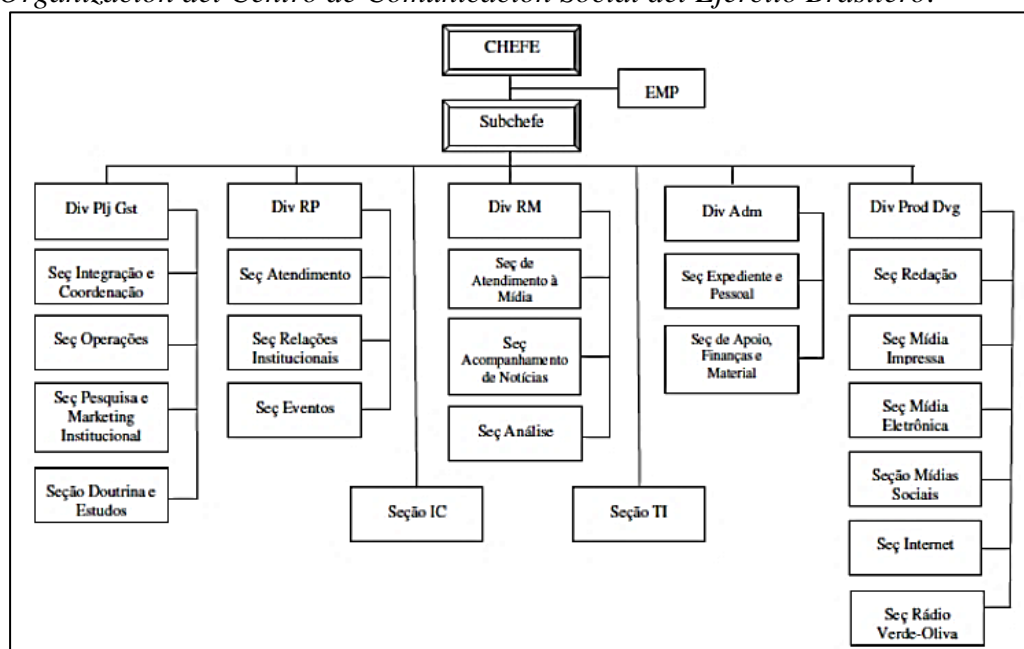
Asimismo, como parte de sus responsabilidades, el CCOMSEx contribuye en el desarrollo de la doctrina militar de comunicación social, propone los documentos normativos para la gestión de esta área, participa en el proceso de educación en comunicación social y

realiza coordinaciones con los sistemas de comunicación social de las restantes FFAA. Del mismo modo, el CCOMSEx articula e integra sus acciones con el sistema de comunicación de gobierno del Poder Ejecutivo Federal de su país, siendo este el órgano el encargado de la comunicación social del Ministerio de Defensa Brasileiro (Ejército Brasileiro, 2014).

Por medio del reglamento de funcionamiento interno del CCOMSEx, el Ejército Brasileiro (2014), además de establecer sus responsabilidades generales, determina su organización y detalla las actividades y tareas a desarrollar por parte de sus distintas divisiones y secciones componentes. En tal sentido, el CCOMSEx se encuentra conformado por las divisiones planificación y gestión, relaciones públicas, producción y divulgación, relaciones con los medios de prensa y administrativa. Por su parte, completan su orgánica un estado mayor personal (EMP) del comandante del centro y las secciones información al ciudadano (IC) y tecnologías de la información (TI).

Figura 4

Organización del Centro de Comunicación Social del Ejército Brasileiro.



Fuente: *Portaria do Comandante do Exército Nro 172 (2014)*

Es de particular importancia para el presente trabajo las actividades y tareas asignadas a las secciones redes sociales y redacción de la división producción y divulgación. En tal sentido, la sección redes sociales administra, opera y actualiza las redes sociales oficiales del

Ejército Brasileiro a través de la divulgación de las actividades de la fuerza en estos medios debiendo adaptar las campañas publicitarias al lenguaje particular de la red social que se trate e interactuando con los públicos específicos. Asimismo, vale notar que la división planeamiento y gestión posee una sección de investigación y *marketing* institucional que tiene directa participación al proponer, elaborar y coordinar las directrices para el desarrollo de las acciones en distintos medios, entre ellos, las redes sociales. (Ejército Brasileiro, 2014).

Entre los canales de difusión que actualmente posee y desarrolla el SISCOMSEx pueden notarse ciertas similitudes con los existentes en el ámbito de la comunicación institucional del Ejército Argentino. En tal sentido, el Ejército Brasileiro dispone de la revista *Verde-oliva* en versión impresa y digital; el noticiero del Ejército (NE) orientado hacia el público externo e interno siendo transmitido por medio de plataformas digitales y redes sociales; el informativo del Ejército (INFORMEX), canal para transmitir la palabra oficial de la fuerza sobre asuntos de interés del público interno; la radio verde-oliva, disponible a su vez por medio de *internet*; el portal del Ejército *www.exercito.gov.br*, así como presencia oficial institucional y de sus elementos componentes en diversas redes sociales (Ejército Brasileiro, 2017c).

Por otra parte, el Ejército Brasileiro (2021b), valiéndose de los avances tecnológicos para la divulgación de la imagen de la fuerza y su fortalecimiento frente a la sociedad, ha innovado en el empleo de otros canales de comunicación y relacionamiento con sus públicos internos y externos. Entre ellos pueden citarse el *Projeto reserva pró-ativa*, canal para comunicación directa con el personal de la fuerza retirado; el *EBlog, blog*¹³ oficial del Ejército Brasileiro para la discusión, debate y reflexión de los más variados públicos en asuntos de interés de la fuerza sobre la defensa y el *podcasts*¹⁴ *braço forte*, herramienta desarrollada por

¹³ “Sitio *web* que incluye, a modo de diario personal de su autor o autores, contenidos de su interés, actualizados con frecuencia y a menudo comentados por los lectores” (RAE).

¹⁴ “Archivos de audio disponibles en plataformas *on line* de contenidos multimedia” (Ejército Brasileiro, 2021b).

la radio *Verde-oliva* para la difusión de temas de importancia para el Ejército por medio de ese formato (Ejército Brasileiro, 2021b).

En los últimos años, se ha desarrollado una herramienta digital interactiva denominada *Max* que, basada en inteligencia artificial, permite el contacto y conversación con el público externo mediante la elaboración de respuestas inmediatas, las veinticuatro horas del día, a los interrogantes que se derivan de las aplicaciones de mensajería de las redes sociales oficiales del Ejército. (Ejército Brasileiro, 2021b).

La gestión de redes sociales en la comunicación social del Ejército Brasileiro

Para el Ejército Brasileiro, la presencia y participación en redes sociales como institución, en la actualidad, es inevitable. Por esta razón, considera que la discusión no debe basarse en la inserción en estos medios, si no, por el contrario, en la calidad que la gestión de los mismos debe poseer, constituyendo este su concepto rector desde el inicio de la participación de la institución en redes sociales, abandonando la postura reactiva para asumir una conducción proactiva (Ejército Brasileiro, 2017c).

El Ejército Brasileiro (2021b) participa en redes sociales desde el año 2010, acumulando desde ese momento experiencias y mejorando la gestión estos medios, siendo pionero entre las Fuerzas Armadas, Fuerzas de Seguridad y organizaciones públicas Brasileñas en el uso institucional de los mismos. Con el paso del tiempo, la actividad en redes sociales fue ampliando su espectro de acción, “transmutando gradualmente estos medios de canales de difusión a canales de relación, valorando cada vez más el contacto directo con cada ciudadano” (Ejército Brasileiro, 2017c).

Del mismo modo, la correcta comprensión del comportamiento de las redes sociales digitales y sus usuarios y un trabajo constante permitieron a la fuerza convertirse en un referente en la administración de esta herramienta en el sector público y “acumular un capital social de aproximadamente siete millones de perfiles que siguen las cuentas oficiales que el

Ejército Brasileiro posee en *Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, YouTube y Telegram*” (Ejército Brasileiro, 2021b)

El CCOMSEx, órgano responsable de la administración de los perfiles oficiales del Ejército Brasileiro en las distintas redes sociales donde la fuerza posee participación institucional, cuenta con un equipo multidisciplinario compuesto por especialistas en comunicación digital, relaciones públicas, *marketing* y publicidad. En este centro se reciben diariamente decenas de informaciones diligenciadas por los distintos elementos de la fuerza y es allí donde se determina aquellas más adecuadas para su publicación en redes sociales bajo la premisa que “la inmediatez es un elemento esencial para estos medios, desarrollándose el proceso de selección, edición de imagen, adecuación del texto y publicación el mismo día que la información es recibida” (Ejército Brasileiro, 2021b).

Del mismo modo, el CCOMSEx establece que la gestión de redes sociales se basa en un proceso de cuatro fases que incluye la planificación, la producción de contenidos, la interacción con el público y el análisis de resultados, situación a partir de la cual se desarrollará la retroalimentación del ciclo procurando mejorar la gestión integral de la red social que se trate (Ejército Brasileiro, 2017b).

Relacionado con ello, el trabajo del CCOMSEx es diario y aunque se utilizan sistemas de monitoreo de los perfiles oficiales del Ejército, “constantemente integrantes del equipo se encuentran activos durante los fines de semana para realizar publicaciones o para moderar comentarios” (Ejército Brasileiro, 2021b).

Del mismo modo, como parte de los procesos de gestión, el CCOMSEx entiende que cada red social posee su propio editorial, desarrollándose la elección del tema, el contenido de la publicación y el lenguaje a emplear en función de la red social que se trate, procurando la comprensión del comportamiento del usuario digital y evitando la duplicación de contenidos, situación que confiere una impersonalidad indeseable. Estos factores “contribuyen al amplio

alcance de las publicaciones, que suman más de 50 millones de visitas mensuales, número muy significativo si se considera que el Ejército no gasta recursos en agencias de publicidad ni dinero público para patrocinar sus páginas” (Ejército Brasileiro, 2017c).

Asimismo, el Ejército Brasileiro (2017) establece que el *marketing* digital u *on line* aplicado en la gestión de sus redes, para ser correctamente desarrollado, “debe respetar las características de interactividad, comunicación en tiempo real, actualización con suficiente frecuencia y agilidad, seguridad y privacidad” (Ejército Brasileiro, 2017b).

Constituyendo el último documento normativo sobre la temática, el Ejército Brasileiro (2021 a.) por medio de la *Portaria do Comandante do Exército* Nro 453 regula y actualiza los procedimientos para la creación y gestión de redes sociales en el ámbito de la institución. Este documento destaca la trascendencia actual de las redes sociales como canales de comunicación de gran masividad, con sus características distintas y su orientación a públicos específicos, estableciendo que, “antes de decidir la creación de una cuenta oficial es necesario comprender la funcionabilidad y aplicabilidad de la red social que se trate, así como, analizar la disponibilidad de personal calificado para gestionar las mismas e interactuar con sus públicos” (Ejército Brasileiro, 2021a). Del mismo modo, el documento citado establece características básicas y consideraciones particulares sobre las distintas redes sociales donde la fuerza posee participación de carácter oficial. La tabla 7 representa un resumen de las características de cada red social destacadas por el Ejército Brasileiro.

Tabla 7

Características y consideraciones sobre redes sociales oficiales del Ejército Brasileiro.

Denominación	Detalle
<i>Facebook</i>	Red social enfocada en las relaciones interpersonales. La audiencia se puede segmentar creando grupos específicos. Puede ser utilizado para brindar un amplio conocimiento de las actividades que realizan las organizaciones militares (OM), así como, por ejemplo, para la difusión de los procesos selectivos de ingreso a la fuerza.

<i>Instagram</i>	Red social enfocada a imágenes y videos cortos, que pueden ser utilizados para dar a conocer las actividades operativas del Ejército. Instagram no permite la personalización de la página y la creación de grupos. Sin embargo, permite, con el uso de <i>hashtags</i> ¹⁵ , la catalogación del contenido facilitando la búsqueda por parte del usuario. Antes de optar por crear un perfil en este medio, se debe analizar si la actividad central de la OM tiene la posibilidad de ser retratada a través de fotos y videos cortos.
<hr/>	
<i>Twitter</i>	Red social enfocada en noticias y opiniones. Esta plataforma es propicia para la discusión y tiene un alto grado de viralización ¹⁶ . Actualmente, la dinámica informativa empuja a la prensa a tener <i>Twitter</i> , ya que es un medio abierto donde todos los usuarios ven cualquier publicación como fuente primaria de información. La experiencia demuestra que la comunicación en este medio social es más efectiva cuando la llevan a cabo grandes instituciones y personas influyentes. Es ideal para publicar notas oficiales y noticias breves utilizando enlaces al contenido completo. En <i>Twitter</i> , no es posible eliminar los comentarios recibidos, ni editar un mensaje una vez publicado. El acto de seguir o dar me gusta a perfiles y publicaciones de terceros se considera un respaldo o aprobación de las opiniones expresadas. Por esta razón se necesita mucha discreción en las acciones en esta red social.
<hr/>	
<i>YouTube</i>	Considerado uno de los mayores canales de distribución de videos del mundo y motor de búsqueda en Internet. Es ideal para organizaciones que tienen capacidades de producción audiovisual autónomas. Como herramienta de búsqueda, el contenido producido debe publicarse de manera que el usuario lo encuentre fácilmente a través de etiquetas. Los contenidos a publicar en <i>YouTube</i> debe observar las normas establecidas por la plataforma siendo particularmente sensibles consideraciones sobre derechos de autor.
<hr/>	
<i>Linkedin</i>	Red social que conecta perfiles profesionales. Es un excelente canal para la difusión de artículos y eventos, así como para la difusión, por ejemplo, de formas de ingreso a la fuerza.
<hr/>	
<i>Blog</i>	Página dedicada a la publicación de artículos, institucionales o personales, con la firma del autor. Requiere capacidad continua para moderar interacciones. El <i>Blog</i> oficial del Ejército Brasileño se denomina <i>EBlog</i> y tiene por objetivo contribuir al intercambio y debate de ideas, informaciones y conocimientos inherentes a las actividades desarrolladas por la fuerza. Los artículos deben tener un carácter reflexivo y atractivo, así como fomentar la lectura y participación de los internautas.

Fuente: Elaboración propia adaptado de “*Portaria do Comandante do Exército Nro 453*” (2021)

Por su parte, el Ejército Brasileiro (2021a), en función de sus redes sociales vigentes, las características específicas de cada una de ellas y los objetivos comunicacionales de sus

¹⁵ La voz *hashtag* es un “anglicismo que se puede sustituir por etiqueta” (Observatorio de palabras de la RAE).

¹⁶ De viral. “Dicho de un mensaje o su contenido. Que se difunde con gran rapidez en las redes sociales (RAE).

organizaciones militares y agencias, determina taxativamente cuales son los elementos de la fuerza autorizados a participar y gestionar sus propias redes sociales. La figura 5 representa dicha situación.

Figura 5

Elementos autorizados a gestionar redes sociales en el Ejército Brasileiro

ESCALÃO/OM	FACEBOOK	INSTAGRAM	TWITTER	YOUTUBE	LINKEDIN	BLOG (3)
- Exército Brasileiro	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
- Órgão de Direção Geral - Órgão de Direção Operacional - Órgão de Direção Setorial	SIM	SIM	NÃO	NÃO	NÃO (1)	NÃO
- Comando Militar de Área	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO (1)	NÃO
- Órgão de Assistência Direta e Imediata ao Comandante do Exército - Divisão de Exército/Região Militar - Diretoria	SIM	SIM	NÃO	NÃO	NÃO (1)	NÃO
- Grande Unidade	SIM	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
- Academia Militar das Agulhas Negras - Escola de Sargentos das Armas - Instituto Militar de Engenharia	SIM	SIM	NÃO	SIM	NÃO (1)	NÃO
- Demais Estabelecimentos de Ensino	SIM	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
- Colégio Militar (2)	SIM	SIM	NÃO	SIM	NÃO (1)	NÃO
- Unidade	SIM	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
- Subunidade Isolada	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO

Fuente: *Portaria do Comandante do Exército* Nro 453 (2021)

En este orden de ideas, existen ciertas normas generales a observar con relación a la gestión de redes sociales. Entre ellas puede mencionarse, la autorización de seguir, compartir contenidos y/o reaccionar, por ejemplo, mediante opciones como me gusta, únicamente a publicaciones de cuentas de organismos públicos con los que el elemento mantenga relación institucional; la prohibición de participar de interrelaciones de naturaleza controvertida y/o política, así como la prohibición de seguir perfiles o cuentas personales, entre otros. Del mismo modo, esta directiva establece que todas las informaciones y contenidos “deberán ser analizados y autorizados por el comando del elemento o responsable designado antes de su publicación con la finalidad de preservar la imagen y seguridad orgánica del Ejército” (Ejército Brasileiro, 2021a).

Por su parte, entre las distintas técnicas existentes para la gestión de redes sociales, Moura (2021) detalla el establecimiento y desarrollo de un sistema de monitoreo o *Social Listening* para las redes sociales oficiales del Ejército Brasileiro cuyo objetivo es generar una fuente de retroalimentación sobre la relación con las distintas audiencias para, de este modo, medir, corregir y expandir las acciones y campañas de comunicación social. Del mismo modo, el autor explica las actividades de la subsección de análisis y gestión de métricas perteneciente a la sección redes sociales del CCOMSEx, siendo su tarea esencial el análisis diario de datos mediante el empleo de paneles analíticos que reflejan e incluyen las cinco redes sociales vigentes y el portal del Ejército Brasileiro, otorgando al CCOMSEx capacidad de anticipación y cierto grado de control ante escenarios de crisis de imagen institucional, así como también, la identificación de temas prioritarios para futuras campañas, constituyéndose en una poderosa herramienta de apoyo a la decisión.

Participación de los integrantes del Ejército Brasileiro en redes sociales digitales

Para el Ejército Brasileiro (2017a) todos sus integrantes, sean militares o civiles, representan agentes de comunicación social, difusores de los valores de la institución y entes esenciales en el proceso de preservación de la imagen de la fuerza. En tal sentido, desde su presentación personal, su conducta y actitudes en cualquier situación son considerados vectores para estimular el respeto y admiración y para aumentar la credibilidad de la institución frente a la sociedad.

Por su parte, Lopes de Olivera (2016) reflexiona sobre la rapidez en la difusión de informaciones como parte de los avances tecnológicos de la actualidad y como esta situación puede contribuir al agravamiento y expansión de una situación negativa, provocando que un hecho local se transforme en pocas horas en una primicia periodística de repercusión nacional o, inclusive, internacional. Del mismo modo, el autor sostiene la necesidad que la propia institución sea quien exteriorice y visibilice las acciones positivas realizadas por sus tropas,

instruyendo a los miembros de la fuerza en la protección de la imagen institucional, en función que “un acto negativo es capaz de anular todo el gran esfuerzo realizado en cualquier tipo de misión desarrollada bajo el seguimiento de la sociedad y los medios de comunicación” (Lopes de Olivera, 2016).

Comprendiendo la trascendencia de la comunicación social y complementando el marco doctrinario normativo inicialmente descrito, el Ejército Brasileiro editó un reglamento de formación básica de comunicación social. Su finalidad es “orientar a los integrantes del Ejército, especialmente a los recién incorporados a la fuerza, acerca de la importancia de la comunicación social para preservar y fortalecer la imagen institucional” (Ejército Brasileiro, 2020 b.). Luego de expresar sintéticamente los conceptos generales referidos al tema, el citado reglamento desarrolla consideraciones sobre impacto de las redes sociales en la imagen del Ejército, las órdenes y lineamientos para su utilización por parte de los integrantes de la fuerza, sus principales riesgos y los cuidados a ser observados a modo de guía de buenas prácticas.

Entre las consideraciones más salientes y más allá de la prohibición de divulgar toda información que comprometa la seguridad o imagen de la fuerza, los integrantes del Ejército serán responsables de todas sus interacciones digitales, debiendo proceder de acuerdo a la ética militar, “teniendo prohibido valerse del anonimato para transgredir lo normado, encontrándose a su vez prohibida la discusión tanto de asuntos políticos partidarios como de asuntos militares sin autorización expresa o en nombre de la institución” (Ejército Brasileiro, 2020b).

Por su parte, para el Ejército Brasileiro (2020b), emplear redes sociales constituye una serie de posibles riesgos como son la invasión a la privacidad, el robo de perfiles o de identidad, el contacto no deseado recibido por parte de desconocidos y el uso o robo de información personal por parte de criminales, entre otros. Por lo tanto, como parte de los

cuidados, se recomienda a los integrantes de la fuerza una serie de acciones claramente detalladas para preservar la privacidad propia y ajena y para la protección de los perfiles personales. En razón de ello, el Ejército Brasileiro enfatiza en la importancia de la educación e instrucción del personal en estos asuntos.

Sección II

Gestión de redes sociales en la comunicación de otras instituciones y organismos gubernamentales

Objetivos de la presencia en redes sociales para las instituciones

El Instituto Español de Estudios Estratégicos (IEEE), por medio de un estudio que describe las acciones y resultados del empleo de redes sociales como herramienta de comunicación del Ministerio de Defensa de España, señala los objetivos específicos de la presencia en estos medios definiéndolos como “ser parte de la conversación y liderar la agenda informativa” (IEEE, 2017). Al detallar el primero de ellos, considera a las redes como terreno fértil donde “la fragmentación de las audiencias y la crisis de los medios de comunicación tradicionales permite a una multiplicidad de actores contar con un espacio propio donde colocar su producto” (IEEE, 2017). Relacionado a ello, el IEEEE considera a las redes como el lugar de encuentro de las conversaciones y los debates de la actualidad, donde otros actores pueden sumar información de interés a esas interacciones, concluyendo que será tarea del gestor de comunidades de redes sociales preguntarse cuáles son los temas de conversación entendiendo que “hablar de temas aislados, por muy interesantes que puedan parecer, los aboca a ser irrelevantes socialmente” (IEEE, 2017)

Sobre la oportunidad que se presenta para liderar la agenda informativa, el IEEEE entiende que la unidad de discurso de los actores que conforman el área de la Defensa es fundamental para lograr ese objetivo. Esto se traduce en lograr que las distintas FFAA y el

Ministerio de Defensa desarrollen su comunicación en redes de forma sincronizada y sumando esfuerzos para potenciar sus mensajes y aumentar su difusión.

Para el Ejército de EEUU (2014) la mayoría de las fallas en el empleo de redes sociales puede atribuirse a aquellas organizaciones que incursionaron en estos medios sin establecer claramente sus fines, considerando que su uso efectivo será producto de un proceso que requiere estrategias, objetivos, recursos humanos, medios y previsión. En el mismo orden de ideas, “una presencia en las redes sociales debe tener un propósito bien definido, alinearse claramente con los objetivos de comunicación del comando y seguir siendo una fuente confiable de información para el público”. (Ejército de EEUU, 2020).

Al considerar en que redes sociales es mas acorde participar, el IEEE (2017) inicialmente expresa que debe entenderse que existen múltiples plataformas en función de los diversos grupos de interés, así como debe considerarse que los recursos de las instituciones para su gestión son limitados. Del mismo modo y por el dinamismo de estos medios, el autor considera que no es conveniente definir criterios fijos para optar entre las disitintas redes sociales existentes pero considera dos factores principales a ser observados: el contenido relevante y la identidad de marca. Para el primero de dichos factores será necesario poseer un conocimiento profundo de la red social que se trate, así como su naturaleza, exigencias, propia cultura e idiosincrasia entendiendo que “es recomendable hacer una evaluación exhaustiva de los elementos a favor y en contra de cada plataforma y analizar si nos vamos a sentir cómodos en ese medio” (IEEE, 2017). Por su parte, el concepto de identidad de marca tendrá directa relación con la exposición a la cual cada institución desea someterse en función de la correlación entre la participación en redes sociales y los riesgos a asumir ante posibles daños a su imagen institucional. En tal sentido y de forma particular en el ámbito de organismos gubernamentales como el de las FFAA, “hay que preguntarse si nuestra presencia en tal o cual

red social aporta contenido a la conversación y, sobretodo, si en función de nuestros intereses nos aporta algo” (IEEE, 2017).

Relación y conversación con públicos y usuarios de redes sociales

Dentro de las ventajas enunciadas sobre la cercanía y rapidez de contacto con las audiencias, el IEEE (2017) considera a las redes sociales como el canal y herramienta de comunicación de carácter oficial más acorde para acortar las distancias y el desconocimiento que pueda existir de parte del ciudadano en relación a las instituciones de la Defensa. El análisis de comentarios y el monitoreo de las redes sociales permite a las instituciones conocer cuales son los temas que se deben profundizar de manera de proporcionar la información necesaria y requerida por los ciudadanos.

La secretaría de comunicación social (SECOM) de la Presidencia de Brasil establece que la relación con los usuarios nunca debe ser una práctica para combatir posibles crisis institucionales, si no, por el contrario, esa cercanía con su audiencia será fundamental para mantener la imagen positiva de la institución ante dichas situaciones “para que los mismos usuarios tomen la iniciativa de actuar como la primera barrera de defensa” (SECOM, 2013). De esta manera, la SECOM destaca una serie de prácticas recomendadas en las relaciones con usuarios y audiencias:

- 1) Modere los comentarios negativos de los usuarios solo cuando las críticas contengan insultos. En caso contrario, mantenga los comentarios visibles y, en la medida de lo posible, respóndalos.
- 2) Invite a los usuarios con problemas a mantener una conversación privada, con el fin de resolver cada una de sus preguntas fuera de los ambientes públicos.
- 3) Siempre agradezca la participación, con una postura educada y evitando utilizar todo tipo de tono jurídico.
- 4) Si estuviera equivocado, pida disculpas.
- 5) Siempre agradezca las críticas, sugerencias y comentarios (SECOM, 2013)

Por su parte, el IEEE (2017) considera que “el éxito de la presencia en redes sociales pasa por mantener conversaciones de tú a tú en la que se debe buscar la empatía con el receptor mediante un lenguaje cercano y directo”.

Para el Ejército de EEUU (2014), la relación con los públicos y usuarios de redes sociales debe basarse y fundarse en acciones precisas y buenas prácticas. Entre ellas, la declaración de términos de uso es la forma de informar a los visitantes como debe ser la interacción en la plataforma, debiendo realizarse el monitoreo y control de publicaciones y comentarios para asegurar su cumplimiento. Por otro lado, el Ejército de EEUU destaca la importancia de involucrar a la audiencia de redes sociales, “entendiendo que su finalidad es la interacción y no una caja de resonancia de los mensajes de la institución, facilitando la conversación, motivando el debate y respondiendo preguntas, demostrando a la comunidad que sus voces son escuchadas” (Ejército de EEUU, 2014).

Procesos de gestión y técnicas para el empleo de redes sociales institucionales

Para el Ejército de EEUU (2020), comprendiendo que los sitios de redes sociales comerciales empleados no son propiedad de la fuerza, será necesario el establecimiento de órdenes y normativas precisas y específicas para su correcta gestión, considerando que las redes sociales han creado nuevas obligaciones y responsabilidades para los comandantes y profesionales de asuntos públicos¹⁷. A partir de ello, el Ejército de EEUU determina claramente las funciones de los distintos responsables de la gestión de redes sociales oficiales siendo el elemento de mayor jerarquía del sistema la división medios digitales de la oficina del jefe de asuntos públicos del Ejército (OCPA). Por su parte, los comandantes son los responsables de todas las plataformas de redes sociales de la organización bajo su mando. Para su gestión, otorgan autorización de publicación a los administradores de redes, personal designado a tal fin que debe estar certificado para el acceso, tratamiento y difusión de

¹⁷ Concepto para referirse a la comunicación institucional en el ámbito del Ejército de EEUU.

información sensible, así como poseer la capacitación mínima requerida y otorgada por la fuerza para la gestión de redes sociales (Ejército de EEUU, 2020).

En relación a la autoridad de publicación delegada a administradores de redes, la OTAN (2014) establece que la misma debe garantizar que las publicaciones continúen siendo relevantes, objetivamente correctas y en línea con los temas y objetivos de comunicación establecidos. Del mismo modo y en consideración de la naturaleza única de las plataformas de redes sociales, sin horarios comerciales y funcionando veinticuatro horas los siete días de la semana, se requerirá contar con procesos de aprobación simplificados pudiendo ser necesario “delegar ciertas autoridades, la designación de autoridades de aprobación alternativas y que el personal involucrado comprenda claramente las pautas, procedimientos y lineamientos de publicación” (OTAN, 2014).

Por su parte, la Escuela de Administración Pública de Catalunya (EAPC), entre los responsables de la gestión de redes sociales, destaca la figura del *community manager*. El mismo es definido como el profesional responsable de “construir, gestionar y administrar la comunidad *on line* de una organización o marca, creando y manteniendo relaciones estables y duraderas con sus clientes, sus seguidores o cualquier usuario interesado en esa entidad pública” (EAPC, 2015). Del mismo modo, identifica algunas de las funciones del *community manager* tales como la creación de contenido, el establecimiento de los lineamientos sobre la información a compartir, la aprobación de las publicaciones, el monitoreo de redes, el conocimiento de los públicos y la elaboración del plan a seguir en función de los objetivos comunicacionales de la organización que se trate (EAPC, 2015).

Del mismo modo, la OTAN (2014), al expresar la necesidad de determinar un plan de gestión para cada una de las redes sociales que se empleen, establece a modo de guía una serie de interrogantes a ser considerados al tomar la decisión de emplear estas plataformas tales como: ¿Quién tendrá accesos y permisos de administración de la plataforma? ¿Qué objetivos

de la estrategia comunicacional serán reforzados al participar en esta plataforma? ¿A qué públicos se busca alcanzar al utilizar esta red social? ¿Cómo se involucrará a la audiencia en la conversación?, ¿Quién es responsable de monitorear comentarios y reacciones? ¿Se elaborarán respuestas particulares o serán automáticas? ¿Cuál es la política con respecto a comentarios inapropiados? (OTAN, 2014).

Para la SECOM (2013) al planificar las acciones en el corto plazo, se deben definir las pautas semanales o, como máximo, quincenales, debiendo además incluir en sus publicaciones y contenidos, indefectiblemente, cuatro elementos principales: las prioridades de la institución, los temas más compartidos por los usuarios, publicaciones que generaron más interacción y temas novedosos aún no publicados. En tal sentido, cada uno de estos elementos a ser incluidos, a excepción del primero que representará los objetivos de comunicación de la institución, surgirán del monitoreo y análisis de interacciones y comentarios de las audiencias, reforzando la importancia de estas tareas. De este modo, todo aquello que genera mayor demanda, interés, debate, dudas u otras respuestas por parte de los públicos representará los contenidos que no deben dejar de incluirse periódicamente (SECOM, 2013).

Particularidades de las distintas redes sociales y de los contenidos a difundir

Diversos autores coinciden que la comunicación institucional en redes sociales no puede basarse simplemente en repetir o adaptar los contenidos elaborados para medios tradicionales para su publicación *on line*. Esta situación exige a los responsables de la gestión poseer profundos conocimientos sobre la lógica particular, especificidad, audiencias y dinámicas que diferencian a cada red social de otras. Del mismo modo y en función del último de estos atributos, la constante evolución de estos medios hace necesaria una revisión y actualización periódica de este y otros asuntos que incluye la gestión de redes sociales.

En relación a este tema, el IEEE (2017) destaca la importancia de la creatividad e innovación al momento de desarrollar contenidos considerando que estos deben ser originales, relevantes, a medida de las audiencias y específicos para las de redes sociales. Del mismo modo, concluye que esta situación constituye un desafío para las instituciones, así como también, asumir ciertos riesgos.

Por su parte, atendiendo a esta situación, el instituto nacional de tecnología agropecuaria (INTA) incluye en una guía de buenas prácticas para la participación en redes sociales en función de sus especificidad, consideraciones técnicas y procesos particulares de gestión de estas herramientas (INTA, 2019). La tabla 8 incluye algunas de estas ideas procurando integrar a su vez lo considerado y recomendado por otros organismos.

Tabla 8

Guía básica de buenas prácticas para la gestión de las principales redes sociales.

Red Social	Se recomienda (Contenidos, frecuencia y tipos de publicación, tono)	No se recomienda
<i>Facebook</i>	Texto (Breve), imágenes (Al menos una por publicación y no excederse en cantidad) y videos cortos. 1 a 3 publicaciones diarias. Tono informal, directo, invitación a la acción (Participe, vea, comparta). Distribuir publicaciones en distintos momentos del día. Incluir políticas de comportamiento en los comentarios. Permite restringir comentarios.	Publicar demasiadas veces al día. No repita mensajes. No utilice lenguaje muy informal o adolescente. Textos extensos y de difícil lectura o comprensión. Borrar comentantarios negativos salvo que contengan insultos, avisos publicitarios o cualquier tipo de discriminación.
<i>Instagram</i>	Imágenes de gran calidad con breve descripción. Videos cortos de gran impacto. Utilizado para fortalecer la imagen institucional. Interactuar con preguntas y trivias. Dividir publicaciones por temas en categorías o <i>hashtags</i> . Interactuar con otras cuentas afines por medio de <i>repost</i> . Mínimo 4 publicaciones por semana. Incluir posibilidad de utilizar imágenes liberadas a los usuarios.	Dejar de usar las historias de la aplicación o no actualizar historias destacadas. No usar enlaces a la biografía. Emplear perfiles personales. Dejar elementos sin completar en el perfil. Dejar de responder preguntas en comentarios. Imágenes o videos de baja calidad.

<i>Twitter</i>	2 a 6 publicaciones por día hábil. Tono informal y directo. Suele emplearse para actualizar situaciones en tiempo real centrándose en el ahora. Puede incluirse imágenes (No mas de 4 por posteo). Utilizar acortadores de <i>URL</i> y <i>hashtags</i> establecidos o propios (Es recomendado no mas de 3 por posteo). Incluir enlaces para ampliar información sobre un tema y el enlace a la página <i>web</i> institucional.	Dejar que la cuenta se estanque sin realizar publicaciones. No abusar de <i>hashtags</i> . Realizar publicaciones sin estricto control previo. Automatizar los mensajes. Repetir publicaciones de otras aplicaciones.
<i>YouTube</i>	Descripción completa del video con tono formal informativo. Principalmente, video de edición propia y de gran calidad, institucionales o educativos. Clasificación de videos en listas de reproducción por temas generales.	Desconsiderar el control sobre derechos de autor de los videos / Publicar videos que no sean originales.

Fuente: Elaboración propia adaptado de “Guía de buenas prácticas en redes sociales del INTA” (2019), “Manual de orientación para participar en Redes Sociales” (2013) y “*The United State Army social media handbook*” (2014).

Conclusiones Parciales

Los conceptos desarrollados en el presente capítulo destacan la importancia que el Ejército Brasileiro otorga a su comunicación institucional. Esta afirmación se sustenta en la descripción realizada sobre su concepción sistémica de la comunicación social, el profundo desarrollo doctrinario y normativo, las capacidades de sus recursos humanos y la constante actualización de sus procesos, siendo este un aspecto de especial relevancia en el contexto actual.

En tal sentido, la preservación y fortalecimiento de la imagen institucional, la prevención de amenazas como la desinformación y el resguardo de la exposición incorrecta de asuntos institucionales representan funciones esenciales del SISCOMSEx.

Como fuera indicado, todas las organizaciones militares del Ejército Brasileiro forman parte del SISCOMSEx y, por consiguiente, cuentan con estructuras de comunicación social para coadyuvar al logro de los objetivos fijados, siendo el CCOMSEx el elemento central y responsable de la conducción del sistema.

Para cumplir con sus funciones y objetivos, los conceptos generales y específicos relativos a la comunicación social se encuentran ampliamente desarrollados en la doctrina del Ejército Brasileiro, facilitando de este modo la ejecución de las acciones en los distintos niveles. Complementariamente y comprendiendo la importancia de este asunto, recientemente el Ejército Brasileiro ha aprobado un reglamento de conceptos básicos de comunicación social para difusión y conocimiento de toda la fuerza, principalmente, del personal recién incorporado.

La presencia activa de la fuerza en redes sociales durante los últimos años constituyó para el Ejército Brasileiro un gran avance en las relaciones con la ciudadanía. El diálogo continuo y sin intermediarios mediante el empleo de redes sociales permitió a la institución transformar un canal de divulgación en un canal de relaciones, siendo cada vez más valorado el contacto directo con los distintos públicos y capitalizándose esta situación en la expansión a otras redes sociales así como la implementación y evolución a novedosas formas de contacto, difusión y relación como el *postcasts fraço forte* y el *EBlog*.

Como fuera indicado, el Ejército Brasileiro desarrolla la gestión de cuentas oficiales en redes sociales con personal y medios de la división producción y divulgación del CCOMSEx la cual cuenta con diversas secciones especializadas en los distintos canales y herramientas de difusión. En este sentido, la institución entiende que para gestionar estos medios digitales de manera eficiente es necesario contar con personal que posea múltiples conocimientos, ya sea para el planeamiento, producción, administración y difusión de contenidos así como para el monitoreo y análisis de sus resultados, requiriendo a su vez que estos profesionales se conserven actualizados en relación a estos conocimientos particulares.

La existencia de cursos complementarios específicos de comunicación social para oficiales y suboficiales dictados por la fuerza, así como la incorporación al Ejército Brasileiro de profesionales en comunicación como parte del cuadro complementario de oficiales,

posibilita nutrir y conformar el SISCOMSEx con personal altamente calificado. Esta situación contribuye a cumplir la condición de especificidad particularmente necesaria en el empleo de medios digitales como las redes sociales, así como la inclusión de otras tecnologías afines en el marco de la comunicación institucional de la fuerza.

Del mismo modo, la elaboración y difusión de lineamientos claros y precisos por parte del estado mayor de la fuerza y del CCOMSEx materializan bases sólidas y contribuyentes a al logro de los objetivos comunicacionales impuestos. El desarrollo de normativas y guías de buenas prácticas referidas a la comunicación social en redes sociales y su actualización oportuna permiten a los distintos elementos involucrados desarrollar la gestión de los mismos con eficiencia y contando con el necesario respaldo legal, facilitándose, a su vez, la retroalimentación del sistema y el correspondiente control.

En el mismo orden de ideas, las consideraciones relacionadas a la gestión de redes sociales por parte de otros organismos gubernamentales e instituciones denotan similitud en lo establecido por el Ejército Brasileiro, confirmándose de este modo la preocupación y esfuerzos desarrollados por esta fuerza para su correcta explotación.

Existen diversas publicaciones nacionales y, fundamentalmente, internacionales, tanto del ámbito civil como el de la defensa y principalmente en formato *on line* dedicadas específicamente a la gestión de redes sociales digitales como herramienta de comunicación institucional de las organizaciones. Por su parte, son escasos los trabajos académicos referidos al tema. Del mismo modo, en el ámbito local y como fuera indicado en el capítulo precedente, no se dispone de información precisa sobre normativas y parámetros establecidos de parte de los responsables de comunicación de la administración pública del Estado Nacional que sirvan de guía a sus organismos dependientes.

Entre los conceptos más salientes recabados puede afirmarse que parte del éxito en la gestión de redes sociales estará dado por comprender la forma de hacer llegar el mensaje

institucional y generar conexiones sólidas con los distintos públicos pero con el desafío de no perder la esencia propia que la institución posee, aspecto trascendental en el caso del instrumento militar.

Por su parte, la decisión de iniciar la participación en una red social en particular deberá ser profundamente analizada al más alto nivel y basándose en las capacidades disponibles, objetivos comunicacionales y en función de los reales beneficios que dicha participación otorgará a la imagen institucional al contraponerlos con los riesgos que se asumirán con su implementación. Del mismo modo y en función de la constante evolución de estos medios, deberá considerarse la evaluación periódica sobre la conveniencia de permanencia en ciertas redes sociales.

En todos los casos, la existencia de lineamientos y normativas a modo de guías de buenas prácticas que aseguren criterios claros y comunes en la relación con los públicos, la gestión de los medios, las técnicas particulares de cada plataforma a emplear, los contenidos a difundir y el monitoreo de las interrelaciones se identifica como elementos particularmente necesarios y cuya implementación y ejecución se facilitará sensiblemente al contar con personal formado y especializado en el tema.

Capítulo III

Análisis de los procesos de gestión de cuentas oficiales en redes sociales del Ejército Argentino en relación con los desarrollados por el Ejército Brasileiro y en otras instituciones.

Objetivos del Capítulo

El presente y último capítulo se desarrollará con la finalidad de analizar los procesos de gestión de redes sociales digitales en el contexto de la comunicación institucional del Ejército Argentino empleando como referencia los procesos llevados a cabo por el Ejército Brasileiro en particular y en otras instituciones en general para la obtención de datos de interés aplicables al mejoramiento de los procesos actuales. Para alcanzar dicho objetivo, se empleará como herramienta de análisis la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). Inicialmente, se describirán brevemente los fundamentos de empleo de la mencionada herramienta de análisis para, a continuación, presentar las variables identificadas sobre una matriz y realizar una descripción de los motivos que llevaron a su consideración particular en función y tomando como referencia de los procesos abordados en los anteriores capítulos y con la finalidad de obtener respuestas válidas para la optimización y mejoramiento de los actuales procesos de gestión de redes sociales.

Sección I

Características principales de la herramienta de análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

La matriz FODA, conocido también como matriz *SWOT* por su sigla inglés, es una herramienta de análisis empleada en ámbitos institucionales y empresariales que facilita la comprensión de la situación organizacional en un momento determinado con la finalidad de obtener, como resultado de este análisis, datos de interés que contribuyan a la toma de decisiones.

Esta matriz se compone de un análisis inicial de factores internos que la organización identifica prioritarios, ya sea positiva como negativamente, en el logro de sus objetivos denominados fortalezas y debilidades. Posteriormente y de forma similar, se procede a desarrollar un análisis del contexto o ambiente externo, caracterizado y conformado por oportunidades y amenazas a identificar, para obtener como resultado una representación de la situación en forma de matriz de cuatro celdas (David, 2003).

Porter (2003), además de considerar las fortalezas como atributos, habilidades y capacidades y las debilidades como vulnerabilidades o deficiencias en el desarrollo de procesos internos, destaca que una oportunidad son fuerzas de carácter externo y, por ende, no controlables por la organización pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejora que permiten moldear estrategias. Del mismo modo, el autor caracteriza a las amenazas como fuerzas externas no controlables pero que se identifican como futuros y potenciales problemas a ser evitados.

Por su parte, Thompson (2012) concluye que el empleo de la matriz FODA “constituye un análisis situacional y posibilita la recopilación y uso de datos que permiten conocer el perfil de operación de una empresa en un momento dado para, a partir de ello, establecer un diagnóstico objetivo” (2012, p 98). Para este autor, uno de los principales beneficios es la identificación de oportunidades de crecimiento provenientes de factores externos como internos, considerando que la mejora de proyectos en curso es otra forma de continuar con el crecimiento de la organización. Del mismo modo destaca que la identificación de aspectos a mejorar es el primer paso para perfeccionarse, aprovechando el conocimiento sobre aquellos procesos que funcionan y, a partir de ellos, potenciar las fortalezas de la organización (Thompson, 1998).

Al finalizar la identificación de las variables, de la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más

prometedoras para la organización o empresa. Por su parte, las limitaciones representan advertencias que surgen como resultado de una combinación de debilidades y amenazas mientras que, los riesgos, combinación de fortalezas y amenazas, y los desafíos, combinación de debilidades y oportunidades, exigirán una particular consideración al momento de la toma de decisiones de la organización (Thompson, 2012).

Sección II

Aplicación de la matriz FODA en la gestión de redes sociales oficiales del Ejército Argentino

Como punto de partida para la aplicación de la matriz FODA anteriormente descripta, se presenta el análisis interno con la finalidad de identificar las fortalezas y debilidades del sistema de comunicación institucional del Ejército Argentino en general y, como elemento componente del mismo y de especial interés de la presente investigación, la gestión de redes sociales en particular.

Para este análisis y basándose en los procesos descritos en el capítulo I precedente, se adopta a su vez como referencia y a modo de evaluación el desarrollo de la comunicación social del Ejército Brasileiro considerado especialmente útil por sus avances y resultados alcanzados en este ámbito, así como también, las experiencias que resultan oportunas correspondientes a otras instituciones y organizaciones gubernamentales como fueran expresadas en el capítulo II de la presente investigación.

Como segundo paso y de forma análoga, se presenta un análisis sobre el ámbito externo con el objeto de identificar y caracterizar oportunidades y amenazas existentes o que pudieran existir en el empleo de las redes sociales en el ámbito de la comunicación institucional del Ejército Argentino. La tabla 9 representa la matriz FODA obtenida a partir del mencionado análisis.

Tabla 9:

Matriz FODA sobre el empleo de redes sociales en la comunicación del Ejército Argentino

	ÁMBITO INTERNO	ÁMBITO EXTERNO
	Fortalezas	Oportunidades
POSITIVAS	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura del SCI - Gestión de redes sociales solo por parte de elementos expresamente autorizados - Cultura institucional y cohesión de sus integrantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Participación en redes sociales y su posibilidad de continuar siendo explotada - Integrantes de la institución como multiplicadores del mensaje - Posibilidad de proyección para su aplicación en operaciones militares
	Debilidades	Amenazas
NEGATIVAS	<ul style="list-style-type: none"> - Órdenes y normativas específicas para la gestión de redes sociales - Especialización del personal - Procesos de monitoreo y control 	<ul style="list-style-type: none"> - Consecuencias de una gestión de redes sociales inadecuada - Desconocimiento sobre dinámica, riesgos y evolución de redes sociales - Alta exposición de los integrantes de la institución y empleo individual indebido

Fuente: Elaboración propia

Descripción de fortalezas y debilidades

Constituyendo el primer elemento identificado como fortaleza, el SCI integra y regula las acciones comunicacionales de los distintos elementos del Ejército Argentino. Su conducción centralizada en el nivel 1 de su estructura, a cargo del departamento comunicación institucional de la SGE, y su ejecución descentralizada, desarrollada por cada ECI, distribuidos en los niveles 2 y 3 del SCI, con presencia física en casi todo el territorio nacional, otorga previsión, continuidad y eficiencia a la obtención, procesamiento y transmisión de órdenes e información que nutren y retroalimentan el sistema.

De manera similar a lo realizado por el SISCOMSEx del Ejército Brasileiro, el SCI del Ejército Argentino, con vasta experiencia en la actividad, continúa su consolidación y evolución adoptando nuevos medios digitales representados por las redes sociales digitales. El desafío para el SCI es lograr que estos medios se complementen y actúen en conjunto con los

múltiples canales y herramientas de comunicación existentes como son los medios de comunicación tradicionales del Ejército. El aprovechamiento de la actual estructura para la comunicación y transmisión de información y órdenes, la capacitación específica y el apoyo y supervisión como canal técnico son factores que permiten desarrollar y potenciar los procesos de gestión de redes sociales en los distintos niveles del SCI.

En segundo lugar, la determinación de los elementos que se encuentran expresamente autorizados a gestionar redes sociales propias se considera una fortaleza en función que esta disposición otorga orden, necesaria regulación y real posibilidad de asistencia y control. En su rol directivo y representando el máximo nivel del SCI, el departamento comunicación institucional de la SGE, mediante una disposición actualmente vigente, considera de forma particular y para cada caso los objetivos de comunicación que poseen los distintos elementos antes de ser autorizados a gestionar redes sociales. Esta actividad se completa con la evaluación previa de los medios y recursos disponibles por parte del elemento que solicita gestionar redes sociales, así como el control y visto bueno de las temáticas a abordar y los tipos de contenidos que se pretenden publicar. La situación descrita se identifica en concordancia con los procedimientos adoptados por otras instituciones como el Ejército Brasileiro y el Ejército de EEUU, donde los elementos de mayor jerarquía en los respectivos sistemas de comunicación institucional poseen y aplican dicha potestad, limitando y regulando la actividad en redes sociales de los elementos dependientes de la fuerza.

En todos los casos, el resultado esperado será lograr unidad y coherencia en el mensaje a transmitir, mayor calidad en los contenidos a publicar, mayor repercusión en los distintos públicos y la posibilidad de su correcta supervisión.

Identificada como una fortaleza, la cultura organizacional del Ejército Argentino representa las creencias y pautas de conducta compartidas por las cuales se rigen y comportan los miembros de la institución. Para el Ejército, estas se basan y fundamentan en la

preservación de las tradiciones, valores y virtudes militares, así como el sentido de la disciplina y el respeto por la jerarquía constituyendo fortalezas que podrán contribuir a potenciar el alcance de la comunicación institucional. Como fuera indicado, la conducta espontánea, como una de las fuentes de creación de imagen junto con la comunicación planificada y las fuentes externas, se desarrolla fuertemente influenciada por la cultura organizacional que, cuando logra conservar los factores distintivos positivos de esta cultura sin vicios, representa un valor agregado en la construcción y transmisión de la imagen institucional.

En todos los casos, si esta cultura organizacional se manifiesta adecuadamente, tanto en el proceder diario como en la interacción en redes sociales de los miembros de la fuerza, se potenciará positivamente el mensaje a transmitir siendo trascendental concientizar al personal sobre el impacto de su comportamiento individual en la imagen institucional. Del mismo modo, por medio de la comunicación interna, se procurará reforzar la imagen que los integrantes poseen de la institución, acrecentando su orgullo, sentido de pertenencia y cohesión, aspectos que una vez alcanzado se traducirá en un mensaje que se transmitirá naturalmente desde la fuerza a la sociedad.

Por su parte y dentro del análisis desarrollado hacia el ámbito interno del Ejército Argentino, se identifican ciertas acciones o situaciones caracterizadas como debilidades en la comunicación institucional y la correspondiente gestión de redes sociales a tal fin.

Inicialmente, la carencia de órdenes y directivas relacionadas a procedimientos específicos y buenas prácticas para la gestión de redes sociales por parte de los responsables de esta actividad en todos los niveles representa un aspecto a considerar particularmente.

Los esfuerzos desarrollados en la administración de redes sociales deben ser apoyados con estructuras y normativas específicas acordes que, a partir de lecciones aprendidas en los

últimos años y procesos desarrollados por otros organismos posibles de ser aplicadas, regulen el uso de estos medios como herramientas de comunicación de la fuerza.

A partir de las experiencias de otras instituciones, se confirma la necesidad de contar con lineamientos claros y precisos que guíen la creación y gestión de estos medios, contribuyendo con la comprensión de la finalidad y funcionamiento distintivo de cada una de ellas, para su eficiente inclusión en los planes de comunicación institucional. Esta guía debería considerara aspectos procedimentales y técnicos tales como tipos de publicación, contenidos y periodicidad en función de la red social que se trate, pautas de imagen, marca y lenguaje a emplear en la producción de contenidos, proceso de control de seguridad de la información a publicar, procesos de delegación de autoridad a responsables de publicaciones, pautas para la interacción y respuestas al públicos, proceder con comentarios ofensivos, procesos de monitoreo y control de publicaciones de elementos dependientes, entre muchos otros. Del mismo modo, debe comprenderse la dinámica y constante evolución de estos medios, obligando a centrar las normativas en sus fundamentos así como considerarse su periódica actualización.

En directa relación con ello, la necesidad e importancia de contar con profesionales en comunicación y especialistas en gestión y ejecución técnica de publicaciones en redes sociales contribuye de forma directa a la administración y regulación de los mismos. Como en otras áreas técnico profesionales, esta situación se identifica como una debilidad en la comunicación institucional de la fuerza a partir de la dificultad de contar con personal militar con formación profesional específica así como su necesaria continuidad y permanencia en puestos afines a la actividad. Esta situación es identificada y considerada en los procesos de comunicación de otras instituciones destacándose el caso del Ejército Brasileiro con la incorporación de profesionales en comunicación al cuadro de oficiales y el desarrollo de

cursos específicos dictados por la propia fuerza con la finalidad de habilitar a su personal en el desempeño de cargos y funciones específicas en el área de comunicación social.

Como fuera indicado, la eficiencia y éxito de la comunicación podrá mensurarse en función de la recepción del mensaje que, a partir de su análisis, dará lugar a la retroalimentación. Del mismo modo, las acciones de comunicación desarrolladas por elementos subordinados requieren una adecuada supervisión a los efectos de reencausar las acciones, en caso de producirse desvíos en lo previsto. En tal sentido, es necesario contar tanto con procesos de monitoreo como de control para contribuir y asegurar un adecuado empleo de la comunicación en redes sociales. Identificándose actualmente carencias en este ámbito y considerándose insuficientes los procesos existentes en la fuerza en relación al tema, el empleo de herramientas de monitoreo permiten una correcta y oportuna intervención tanto para dar respuestas a los requerimientos de los distintos públicos y mejorar la relación con estos, mismo como para desarrollar acciones eficaces que permitan aumentar las audiencias y dar mayor difusión al mensaje.

En este sentido, existen diferentes procesos y herramientas de monitoreo o *social listening*, pudiéndose destacar el llevado adelante por el Ejército Brasileiro que otorga a la conducción del sistema de comunicación social información de gran valor para la toma de decisiones, ya sea para el desarrollo de campañas de comunicación mismo como la posibilidad de anticiparse a situaciones de crisis de imagen institucional.

Descripción de oportunidades y amenazas

Formando parte de los elementos identificados como oportunidades del entorno externo, existen considerables ventajas a continuar siendo explotadas en el empleo de redes sociales para la comunicación institucional. Desde el elevado número de destinatarios a quienes se logra alcanzar a costos relativamente bajos, la posibilidad de comunicación directa sin intermediarios y la rápida propagación y difusión de la información en diversos formato

hasta constituir una nueva forma de relacionarse e interactuar con los distintos y diversos públicos internos y externos confirman esta afirmación.

A raíz de ello, las redes sociales han representado un ámbito de gran expansión para numerosas instituciones, entre ellas, las FFAA. Su actual empleo para la difusión de diversos mensajes, entre otros, resúmenes de noticias, realización de eventos o conmemoración de hechos históricos; hacer conocer la oferta académica y la información de incorporación a la fuerza en sus distintas jerarquías; o la posibilidad de visibilizar la actividades de preparación de la fuerza para cumplir su misión principal, modifican y amplían profundamente las posibilidades para alcanzar audiencias inmensurables.

El contacto directo con grandes audiencias a través de diversas plataformas y donde muchos otros emisores buscan simultáneamente hacer llegar sus mensajes, obliga a las instituciones a generar contenidos originales, de calidad y a la medida del público que se desea alcanzar. En tal sentido y como fuera indicado, el Ejército Argentino, en forma ininterrumpida desde el año 2009, realiza esfuerzos por mantenerse vigente en las principales redes sociales digitales donde participa actualmente con una cantidad considerable de seguidores. Como una oportunidad, las potencialidades de estos medios anteriormente mencionadas deben continuar siendo explotadas a través del logro de procesos eficientes y capitalizando las experiencias de otras instituciones públicas y privadas.

En segundo lugar, la oportunidad de contar con integrantes de la institución como multiplicadores del mensaje de la fuerza constituye un medio más a ser aprovechado para potenciar el alcance de la comunicación institucional. Los distintos elementos de la fuerza constituyen el principal canal de difusión de la identidad e imagen del Ejército Argentino, siendo todos sus integrantes participes para conservar y fortalecer los mismos. En tal sentido, cada integrante debe ser consciente de su responsabilidad individual como nodo de comunicación entendiendo que cada acción, actitud o gesto comunicados, formal o

informalmente, ya sea por parte del Ejército Argentino de manera oficial o de sus miembros de forma particular, generará una lectura, interpretación y percepción sobre la institución por parte de los distintos públicos, acrecentando o afectando su imagen frente a la sociedad.

Por su parte, la participación de los integrantes de la fuerza en redes sociales debe respetar la normativa vigente siendo su premisa principal que “la comunicación institucional es una responsabilidad de comando y deberá ajustarse a los objetivos, políticas y reglamentos militares” (Ejército Argentino, 2022). Ante esta situación, la invitación a los integrantes del Ejército a participar en la difusión de los mensajes institucionales que la fuerza hace públicos mediante redes sociales constituye la oportunidad de multiplicar esos mensajes y a ser explotada.

Como tercera oportunidad identificada, la educación en comunicación institucional y la correcta gestión de redes sociales se identifica como una posibilidad para, desde la paz, prepararse y anticiparse a situaciones que pueden afectar sensiblemente el desarrollo de operaciones militares. En tal sentido, las acciones en redes sociales y su repercusión en la opinión pública como condicionante del ambiente operacional actual y la falta de doctrina específica sobre esta temática hace aún más importante y útil el desarrollo de lineamientos y políticas claras en el empleo de estos medios. En el mismo orden de ideas, el incumplimiento de las restricciones existentes así como la falta de educación y conciencia de medidas de seguridad por parte de los integrantes de la fuerza refuerzan esta situación. En todos los casos, el empleo de RRSS en operaciones constituye una importante herramienta de inteligencia y comunicación estratégica actual como también una gran amenaza que puede comprometer las propias acciones requiriendo, en ambos casos, su permanente consideración.

Con respecto al cuadrante amenazas, más allá de todos los beneficios y potencialidades que las redes sociales otorgan a la comunicación institucional y encontrándose directamente relacionado con las debilidades antes enunciadas, la gestión de

redes sociales de forma inadecuada y sin planificación específica expone profundamente a las organizaciones pudiendo afectar negativamente su imagen.

Consideraciones como la exactitud en la información publicada, los temas a tratar, el estilo y lenguaje a emplear, los riesgos de exponer información sensible, los detalles ser observados en las imágenes y videos producidos o la formulación de respuestas precisas y oportunas son algunos aspectos que no podrá dejar de ser planificados, normados y ordenados para el logro de una gestión de redes sociales adecuada.

Del mismo modo y pudiendo considerarse la situación de mayor exposición de las instituciones públicas o privadas en la comunicación en redes sociales, la posibilidad constante de recibir por parte de usuarios críticas infundadas o agraviantes en las publicaciones propias así como comentarios negativos y, peor aún, ofensivos hacia la organización o hacia terceros, requiere una especial atención.

En consecuencia, deben existir lineamientos y órdenes claras y precisas que, analizadas y redactadas desde el más alto nivel permitan tanto a la sección medios del departamento comunicación institucional de la SGE como a los elementos dependientes del SCI autorizados a gestionar sus propias redes sociales, proceder con corrección y de forma homogénea en pos de preservar la imagen positiva de la institución.

Considerada la segunda amenaza identificada y como fuera identificado por otras instituciones militares y civiles, el desconocimiento sobre la dinámica, riesgos y evolución de las redes sociales puede ser aún más contraproducente para la propia organización que la no participación en estos medios.

Desde aspectos que parecieran básicos como la elaboración de contenidos a la medida de cada red social y las consideraciones particulares sobre formatos y de imágenes y videos según la plataforma que se emplee hasta algunos más complejos como los procesos de respuestas e interacción que se desee implementar, automáticos o analógicos, ante los

requerimientos y consultas de las audiencias obligan a contar con personal preparado para la actividad que se trate y/o formado con conocimientos técnicos específicos.

Para estos y otros casos y como fuera anteriormente expresado, la problemática es más compleja que la simple decisión de participar o no en una red social, debiendo considerarse en particular y para cada caso las ventajas, potencialidades según el mensaje a transmitir, los costos que insume y las propias capacidades de gestión antes de decidir la apertura e incursión en una red social. Del mismo modo, la evolución constante y propia dinámica de las redes sociales obligan a la conducción del SCI a considerar constantemente la conveniencia de la participación y permanencia en las distintas plataformas, situación que a su vez obligará a la actualización y reconsideración de órdenes, permisos y lineamientos debiendo procurarse un procesos que otorgue simplicidad a dicha gestión.

Como última amenaza presentada, se considera que la exposición y el empleo individual indebido de estos medios por parte de los integrantes de la institución requieren una consideración particular. Como en otros casos, esta amenaza se relaciona con una debilidad identificada pero, para este caso, no expresada aún como se considera a la falta de educación específica sobre esta temática en el Ejército Argentino. Si bien las órdenes en relación a la exposición y proceder en redes sociales se encuentran vigentes, reforzar los conocimientos sobre la trascendencia de los actos individuales de los integrantes de la fuerza en estos medios puede ser una forma de evitar problemas futuros. Como si fuera indicado, las acciones o actitudes, voluntaria o involuntariamente expresadas por los miembros de la institución generarán una lectura, interpretación y percepción sobre la institución como un todo frente a la sociedad. Incidentes o situaciones negativas en el ámbito personal que involucren a un integrante de la institución y que cobren trascendencia pública expondrán a la fuerza a una crisis en su reputación a partir de la dificultad de separar la imagen de la fuerza

del evento suscitado. Debe considerarse que la participación indebida en redes sociales puede potenciar esta situación indeseada.

Conclusiones Parciales

El análisis desarrollado en el presente capítulo buscó integrar los conceptos descriptos en los capítulos anteriores utilizando como herramienta a tal fin la matriz FODA. Para su desarrollo fueron seleccionados un número limitado de elementos, considerados los más relevantes por parte del autor, pudiendo existir otras apreciaciones. Asimismo, estas conclusiones buscan complementar y reforzar el análisis desarrollado con la intención particular de presentar ciertos aportes que puedan resultar de utilidad.

En tal sentido y en primer lugar, al considerar la estructura actual del SCI como una fortaleza a explotar en la gestión de redes sociales, se considera necesario incluir en los procesos de implementación de estos medios una fase de planeamiento más detallado y que de lugar a órdenes precisas para, en el corto plazo, definir a toda la fuerza cuál es la red social más adecuada a emplear en función de variables como el mensajes a transmitir, el elemento que realizará su gestión, el público que se procura alcanzar, el formato a adoptarse en relación al contenido del mensaje así como el lenguaje particular a emplearse en la difusión del mismo.

En el mismo orden de ideas y complementando esta situación, se considera como un posible aspecto a mejorar por parte de los responsables del SCI del Ejército Argentino la determinación de forma más específica de los elementos autorizados para la gestión de redes sociales propias, así como la imposición de un carácter aún más restrictivo de dicha autorización para ciertas plataformas en función de las finalidades y características intrínsecas de cada red social evitando de este modo participaciones poco eficientes o con escaso fundamento dentro del plan de comunicación institucional de la fuerza.

Relacionado con los procesos de monitoreo y aprovechando las órdenes existentes que regulan la gestión institucional y participación individual de los integrantes de la fuerza en redes sociales, se considera necesario desarrollar procesos de control constantes y más exhaustivos, con personal designado específicamente a tal fin y por medio de canal técnico existente en el SCI, con la intención de poder identificar con precisión y realizar las correcciones necesarias en oportunidad sobre las desviaciones existentes a lo ordenado.

Identificado como una debilidad y sumado a la gran utilidad que representa contar con personal civil especializado en esta temática, más allá del aprovechamiento de las experiencias de otras instituciones militares para la resolución de este asunto anteriormente descriptas, se considera necesario contar con oficiales jefes y superiores que ocupen cargos de asesoramiento y de conducción relacionados con comunicación institucional en redes sociales que cuenten con formación específica en la materia, con particular interés por el tema y que logren continuidad y permanencia en cargos a tal fin.

Por otra parte, al considerar las oportunidades que estos medios otorgan en el contexto actual, se identifica particularmente útil el papel de los integrantes de la fuerza como multiplicadores del mensaje que, en la simple acción de compartir y replicar los contenidos producidos y publicados por el Ejército Argentino pero voluntariamente en sus páginas personales de redes sociales, además de permitir que dichos mensajes alcancen un mayor número de destinatarios hacia el público externo, materializará en dicha acción su compromiso, sentido de pertenencia y orgullo de formar parte de la institución, aumentando a su vez la autoestima y motivación del público interno.

Asimismo, al identificar como una oportunidad la proyección de empleo de redes sociales del actual uso como herramienta de comunicación institucional a su uso en el ámbito de operaciones militares, se entiende que, hasta no contar con doctrina específica, esta situación puede ser compensada y minimizada en sus efectos a través de, desde la paz,

alcanzar la eficiente gestión de redes sociales en el más alto nivel, generando y promoviendo una actitud consiente y disciplinada y educando en el uso de estos medios a los integrantes de la fuerza, valor que se traducirá en ventajas que estas buenas costumbres otorgarán al desarrollo de operaciones militares.

Entendiendo la dinámica de las redes sociales y su impredecible evolución es necesario su constante control, la actualización periódica de procesos y ordenes pero considerándose fundamental una detallada evaluación que, a partir de un análisis prudente y reflexivo, determine cuáles son las plataformas y las formas más adecuadas para la participación institucional del Ejército Argentino en estos medios con la finalidad última de preservar sus valores, principios y tradiciones inmutables.

Conclusiones Finales

Constituyendo el objeto de estudio del presente trabajo final integrador y reafirmando su trascendencia, para el Ejército Argentino la comunicación institucional tendrá valor estratégico.

Como en muchas otras instituciones, la comunicación institucional eficiente puede constituir el medio para que las restantes áreas de una organización dispongan de mejores condiciones para cumplir sus metas y, de este modo, contribuir al logro del objetivo común. En el ámbito de las FFAA, el desarrollo de una correcta comunicación institucional buscará fortalecer la imagen institucional, alcanzar una mayor integración y cercanía con la sociedad y afianzar el sentido de pertenencia y compromiso de sus integrantes así como reforzar relaciones con instituciones públicas y privadas.

Materializando su contribución al logro de los objetivos, la comunicación institucional del Ejército Argentino buscará facilitar los procesos de incorporación de personal a la institución, la obtención de mejores recursos para el desarrollo de la preparación de la fuerza y contribuir al reconocimiento y comprensión por parte de la sociedad sobre la importancia de sus FFAA como instrumento fundamental de la Nación.

Con respecto a este último punto, la aparente inexistencia de amenazas militares estatales externas, así como ciertos niveles de desconocimiento por parte de la sociedad expresados en diversas encuestas provocan que parte de ella no comprenda la necesidad y trascendencia de sus FFAA en el contexto de la estrategia de Defensa Nacional. En contrapartida, los resultados de dichas encuestas también indican un mejoramiento en los niveles de imagen positiva de las FFAA en los últimos años.

Conducido al más alto nivel, el planeamiento detallado y una ejecución continua y permanente de la comunicación institucional serán fundamentales en función que solo

se logrará éxito en la recepción de los mensajes y el mejoramiento de la imagen de la institución si esta se desarrolla a largo plazo. Del mismo modo y más allá de constituir una responsabilidad de comando, el éxito de la comunicación institucional dependerá del compromiso individual de cada integrante de la fuerza como nodos de la imagen y el mensaje que se desea transmitir.

Del mismo modo y para el caso particular de las FFAA, donde los medios de comunicación social tradicionales, la opinión pública y, como característica distintiva de los conflictos actuales, el manejo de la información, representan elementos principales a ser considerados para el desarrollo de operaciones militares. La permanente necesidad de seguridad y discreción en el manejo de información sensible, originada por la propia reserva y secreto militar a ser resguardado, hace necesario instruir y concientizar al personal sobre los riesgos en que se puede incurrir ante un uso incorrecto de la información a ser transmitida voluntaria o involuntariamente.

Como en muchos otros ámbitos, el avance y evolución de las tecnologías de la información modifican a diario las formas de comunicarse de las personas. En el contexto actual, la información se adquiere y se transmite a los distintos públicos de forma instantánea, siendo a su vez dichos públicos los protagonistas y responsables de difundir la información al compartir los contenidos y otorgarle masividad.

Bajo este contexto, constituye un desafío para la comunicación institucional la comprensión de esta dinámica representada principalmente por las redes sociales digitales a partir de su popularidad y permanente evolución. No entender estos cambios conlleva al desarrollo de una comunicación ineficaz, requiriéndose nuevos procedimientos, metodologías y profesionales preparados e idóneos para interpretar y desarrollar procesos acordes a esta situación.

En tal sentido, el presente trabajo exploró esta temática, particularmente, profundizando sobre las considerables ventajas y oportunidades que una correcta gestión en redes sociales ofrece a los procesos de comunicación institucional, pero sin dejar de observar las consecuencias negativas y riesgos que su desatención o incorrecta gestión pueden generar al prestigio de la fuerza e imagen que se desea proyectar. Para ello se describieron y analizaron los procesos de gestión de redes sociales desarrollados por el Ejército Argentino a la luz de experiencias obtenidas de otros Ejércitos, instituciones y organismos.

Cabe la aclaración que esta situación analizada se limita a un tiempo y espacio determinado, consideración que se cree importante realizar en función de la constante evolución de los procesos en este tipo de medios.

De la descripción y posterior integración y análisis se obtuvieron conclusiones parciales sobre procesos, normativas y técnicas que, en todos los casos, se consideran de aplicación a la actual gestión de redes sociales digitales del Ejército Argentino.

Como resultado de este análisis, pueden destacarse ciertos elementos que se creen especialmente necesarios a ser considerados. Entre ellos se considera la necesidad de ampliar la escasa doctrina vigente sobre comunicación institucional en general y que la misma incluya los procesos a ser considerados para el desarrollo de operaciones militares.

Asimismo, se constata la necesidad de actualizar y profundizar las órdenes, lineamientos y normativas particulares referidas a la gestión específica de redes sociales en el ámbito de la comunicación institucional, tanto para su explotación en los mensaje a transmitir por los canales institucionales oficiales de cada red social donde participa el Ejército Argentino así como para lograr mayor eficiencia y coordinación con el buen

trabajo realizado por los elementos de la fuerza expresamente autorizados a gestionar sus propias redes.

En el mismo sentido, se observa la necesidad de considerar una reestructuración basada en el fortalecimiento de la estructura existente para potenciar la gestión de estos medios al más alto nivel en el marco de la SGE. Esto se complementa con la necesidad de contar con recursos humanos, particularmente oficiales y suboficiales de la fuerza, con conocimientos específicos en la temática así como su permanencia en puestos relacionados a la misma. Del mismo modo, pueden ser explotadas acciones coordinadas y de apoyo tanto con el elemento superior de la institución, materializado en el Ministerio de Defensa, como con aquellos laterales representados por las restantes FFAA para el logro de preciada sinergia.

Por su parte, se considera necesario preservar como hasta el momento la prudencia y limitación para autorizar la gestión de redes sociales a un mayor número de elementos de la fuerza a partir de la restricción actual. A esto se suma la necesidad de continuar la concientización y educación de las acciones individuales en redes sociales por parte del personal de la fuerza. En tal sentido, se constata la necesidad de incrementar y profundizar el control relacionado al cumplimiento de las órdenes emitidas al respecto. Por su parte, se considera necesario que la decisión de participar con carácter oficial en nuevas plataformas de redes sociales sea el resultado de un profundo y detallado análisis que, por su trascendencia, ello constituirá una responsabilidad al más alto nivel de la conducción del SCI del Ejército Argentino.

Por último, se considera necesario implementar procesos de monitoreo de redes sociales, la realización de cursos y capacitaciones específicas para el personal responsable y la inclusión de esta temática en programas de educación de institutos de

formación de oficiales y suboficiales, particularmente, aquello referido a la trascendencia de un adecuado y responsable empleo individual de estos medios.

Como fuera indicado en más de una oportunidad, los medios digitales modificaron profundamente las relaciones de la sociedad, especialmente, de las nuevas generaciones. Bajo esta situación la gestión de estos medios en general y de las redes sociales en particular requerirá particular y constante atención de los responsables de la comunicación de la fuerza, tanto por la rápida evolución de los mismos como por los trascendentes beneficios y ventajas que estos medios aportan al alcance del mensaje que se quiere difundir, buscando en todo momento contribuir a la cohesión de los integrantes de la institución y a fortalecer la imagen del Ejército Argentino frente a la sociedad.

Referencias

- Camponovo, D. (2013). *Acciones y campañas que realiza el Ejército Argentino para mantener y mejorar la imagen institucional en la actualidad*. Escuela Superior de Guerra Teniente General Luis María Campos.
- Capriotti, P (2009). *Branding corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Colección de libros de la Empresa.
- Castelló Martínez, A. (2010) *Estrategias empresariales en la Web 2.0: Las redes sociales online*. Club Universitario de Alicante.
- Datareportal (2022). *Digital 2021: Argentina*.
<https://datareportal.com/reports/digital-2021-argentina>.
- David, F (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson educación.
- Ejército Argentino (2015). *Conducción para las Fuerzas Terrestres (ROB-00-01)*.
- Ejército Argentino (2016). *Manual Práctico de Comunicación Institucional: Una guía técnica para la gestión de la comunicación*. Secretaría General del Ejército.
- Ejército Argentino (2018). *Proyecto educativo Institucional del Ejército 2019 – 2029*
- Ejército Argentino (2019). *Manual de gestión estratégica de la comunicación*. Secretaría general del Ejército.
- Ejército Argentino (2020). *Mensaje militar del Subjefe del Estado Mayor General del Ejército Nro 846/COM/20*.
- Ejército Argentino (2022). *Directiva del Jefe del Estado Mayor General del Ejército Nro 01/22 (Comunicación institucional para el quinquenio 2022-2027)*. Secretaría general del Ejército.
- Ejército Brasileiro (2014). *Portaria Nro 172 Regimento Interno do Centro de Comunicação Social do Exército*. Estado-Maior do Exército.
- Ejército Brasileiro (2015.). *Revista Verde-Oliva Nro 229: O Centro de estudos de pessoal*. Centro de comunicação social do Exército.
- Ejército Brasileiro (2017a). *Manual de fundamentos de comunicação social. (EB20-MF-03.103)*
- Ejército Brasileiro (2017b). *Manual de técnicas e procedimentos de comunicação social. (EB10-MT-11.001)*
- Ejército Brasileiro (2017c). *Revista Verde-Oliva Nro 238: A Comunicação Social no Exército Brasileiro*. Centro de comunicação social do Exército.

- Ejército Brasileiro (2019a). *Plano de comunicação social do Exército 2020-2023*. Centro de comunicação social do Exército.
- Ejército Brasileiro (2019b). *Caderno de metas de comunicação social do Exército – Agencia classe A*. Centro de comunicação social do Exército.
- Ejército Brasileiro (2020a). *Portaria Nro 1232 Diretriz Geral de Comunicação Estratégica no âmbito do Exército*. Estado-Maior do Exército.
- Ejército Brasileiro (2020b). *Caderno de Instrução Comunicação Social – Formação Básica*. (EB70-CI-11.439)
- Ejército Brasileiro (2021a). *Portaria Nro 453 Normas para criação e gerenciamento das mídias sociais no âmbito do Exército Brasileiro*. Estado-Maior do Exército.
- Ejército Brasileiro (2021b). *Revista Verde-Oliva Nro 254: 40 anos do CCOMSEx*. Centro de comunicação social do Exército.
- Ejército Brasileiro (2022). *Quadro complementar de oficiais*
<https://www.eb.mil.br/armas-quadros-e-servicos/>
- Ejército de EEUU (2014). *The United State Army Social Media Handbook*. Office of the Chief of Public Affairs.
- Ejército de EEUU (2020). *Army Regulation 360-1 The Army Public Affairs Program*. Headquarters / Department of the Army.
- Ejército de EEUU (2022). *Army social media: Soldiers and families*.
<https://www.army.mil/socialmedia/soldiers/>
- Escuela de Administración Pública de Catalunya (2015). *Casos de éxito en redes sociales digitales de las administraciones públicas*. Colección obras digitales.
- Fernández Collado, C. (1998). *La comunicación en las organizaciones*. Trillas.
- Fernandez Nunes, R (2022). *O Mundo em Acrônimos e a Comunicação Estratégica do Exército*. <http://eblog.eb.mil.br/index.php/menu-easyblog/o-mundo-em-acronimos-e-a-comunicacao-estrategica-do-exercito.html>.
- Granero, E. (2021). *El fortalecimiento de la imagen del Ejército Argentino en la sociedad actual*. Escuela Superior de Guerra Teniente General Luis María Campos.
- Instituto Español de estudios estratégicos (2017). *Documento de Seguridad y Defensa 72: La comunicación estratégica*. Ministerio de Defensa de España
- Instituto Nacional de Tecnología Agrícola (2019). *Guía de buenas prácticas en redes sociales*. Ediciones INTA.

- Kaplan, A. y Haenlein, M. (2010) *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media*. Kelley School of Business.
- Keller, M., Cuello, H. y Tabbia, R. (2004). *Los procesos de comunicación y la anticipación de crisis. Gestión de estrategias comunicacionales en la organización ante casos de alta resonancia pública y su vinculación con el liderazgo*. Escuela Superior de Guerra Teniente General Luis María Campos.
- Kotler, P. (2012) *Marketing 3.0*. Elsevier.
- Ley 23.592 Ley de Actos discriminatorios. 23 de agosto de 1988.
- Ley 26.394. Ley de Justicia Militar. 26 de agosto de 2008.
- Lopes de Olivera, M. (2016). *El militar brasileiro y su importancia como comunicador social en el siglo XXI*. <http://eblog.eb.mil.br/index.php/menu-easyblog/o-integrante-do-exercito-brasileiro-e-a-sua-importancia-como-comunicador-social-no-seculo-xxi.html>.
- Moura, C, (2021) *Propuesta de estructura para el seguimiento de las redes sociales en comunicación social en el Ejército Brasileño*. Revista Valore.
- OTAN (2014) *Allied Command Operations Directive 095-003 "Social Media"*. Supreme Headquarters Allied Powers Europe.
- Porter, M (2007). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo editorial Patria S.A.
- Portugal, R (2022) *Fundamentos de la Comunicación Institucional: Una aproximación histórica y conceptual de la profesión*. <https://revistadecomunicacion.com/article/view/2763>
- Rodríguez Fernández, L. (2015). *El uso de Facebook y Twitter de las Fuerzas de Defensa de Israel en la operación "Margen Protector"*. Historia y Comunicación Social.
- Scarpinelli, J. (2001). *Importancia del equilibrio entre la comunicación interna y externa en el Ejército*. Revista de la Escuela Superior de Guerra Teniente General Luis María Campos Nro 547.
- Secretaría de Comunicación Social (2013). *Manual de orientación para participar en Redes Sociales*. Presidencia de Brasil.
- Thompson, A (2012). *Administración Estratégica: Teoría y casos*. Mc Graw Hill
- Tuñez, M. y Sixto, J. (2011). *Redes sociales, política y compromiso 2.0*. Revista Latina de Comunicación Social.

- Universidad de San Andrés (2022). *Encuesta de satisfacción política y opinión pública*. https://udesa.edu.ar/sites/default/files/28._udesa_espop_marzo_2022_2.pdf
- Watzlawick, P. (1967) *Pragmatics of human communication*. WW Norton & Company, Inc.