



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



TRABAJO FINAL INTEGRADOR

Título: "Implementación de una estructura de comunicación social en el nivel Gran Unidad de Batalla"

Que para acceder al título de Especialista en Conducción Superior de OOMMTT presenta la Mayor JIMENA PAOLA CICILIANI.

Director de TFI: Teniente Coronel MARCOS ULISES FAEDO

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, de mayo de 2024.

Resumen

El creciente poder que ejercen los factores sociales y la opinión pública a las operaciones militares dentro de los conflictos actuales, permite vislumbrar la imposibilidad de desatender al planeamiento de una correcta gestión comunicacional en el ámbito militar.

Debido a ello, este trabajo de investigación se centra en lineamientos para la conformación de una estructura destinada a gestionar el componente comunicacional en nivel gran unidad de batalla como parte de un sistema mayor preexistente, tanto en tiempos de paz como en situaciones de guerra. Para ello se abordará en primera instancia, el marco teórico, estableciendo conceptos a cerca de comunicación institucional, comunicación social y gestión comunicacional a fin de proporcionar una base sólida de conocimientos que guíen el análisis e interpretación de los resultados obtenidos. Luego una comparación de la estructura y actividades de comunicación social en países de la región. Se busca identificar mejores prácticas y lecciones aprendidas que puedan servir como referencia para la estructura propuesta. Seguidamente, se analizará en detalle la situación actual del sistema comunicacional dentro del Ejército Argentino. Este análisis será fundamental debido a que se identificaran recursos, deficiencias, oportunidades de mejoras que servirán de base para la propuesta de organización y finalmente se centrará en la elaboración de lineamientos y estructura propuesta para la organización de comunicación social. Se explorarán las posibles funciones y responsabilidades de esta organización, teniendo en cuenta los hallazgos de los capítulos anteriores.

El resultado de este trabajo será un conjunto de recomendaciones para la implementación de una organización de comunicación social efectiva en el contexto de una gran unidad de batalla. Este enfoque tiene como objetivo potenciar la capacidad del comandante para la

toma de decisiones basadas en información específica a cerca del problema militar a enfrentar.

Palabras Clave: comunicación social, comunicación institucional, opinión pública, estado mayor de gran unidad de batalla, toma de decisiones.

Índice de contenidos

Resumen	ii
Introducción	1
Formulación del Problema	5
Objetivo	5
Objetivo específico 1.....	5
Objetivo específico 2.....	5
Objetivo específico 3.....	6
Metodología a Emplear	6
El análisis bibliográfico.....	6
El análisis documental.....	7
El análisis lógico	7
Capítulo I.....	8
Marco Conceptual	8
Sección I.....	8
Comunicación Social – Comunicación Institucional	8
Sección II.....	11
Concepciones doctrinarias locales y regionales	11
Capítulo II	13
Comunicación Social en los Ejércitos Regionales	13

Sección I.....	13
Comunicación Social en el Ejército de Brasil.....	13
Ápice del SISCOMSEx.....	14
Agencia Especial.....	15
Misión del CCOMSEx	15
Sección II.....	18
Comunicación Social en el Ejército de Chile.....	18
Sección III	22
Comunicación Social en el Ejército de Paraguay, Ecuador y Perú ²	22
Sección IV	26
Conclusiones Parciales.....	26
Capítulo III	29
Comunicación Social en el Ejército Argentino	29
Sección I.....	30
Comunicación Institucional en el Ejército Argentino	30
Sección II.....	34
Sistema de Comunicación Institucional del Ejército Argentino	34
Sección III	36
Actividades y medios de comunicación	36
Sección IV	41

Conclusiones Parciales	41
Conclusiones	44
Propuesta de estructura de comunicación social a nivel Gran Unidad de Batalla	44
Sección I.....	45
Comunicación social como parte del estado mayor de la Gran Unidad Batalla	45
Sección II.....	47
Comunicación social como parte de las operaciones multidominio	47
Sección III	48
Organización y actividades de la estructura de comunicación social propuesta.....	48
Sección IV	52
Consideraciones Finales	52
Aporte profesional.....	55
Referencias	57

Introducción

A lo largo de la evolución de los conflictos modernos, se ha acentuado la relevancia de la opinión pública generando un impacto considerable en las operaciones en curso. A medida que las herramientas de comunicación avanzan, las capacidades de los ciudadanos también.

En la actualidad, la creciente interconectividad, la presencia de población civil, medios de comunicación en los teatros de operaciones, así como los avances tecnológicos, dificultan la gestión de la información. Esto plantea un desafío significativo para los comandantes al planificar operaciones, ya que deben considerar la influencia que la información transmitida tendrá en la sociedad. Ya sea en operaciones militares, en tiempos de paz, crisis, como en guerra.

La comunicación social, como parte de las operaciones de información no puede ser subestimada en la actualidad. La evolución tecnológica, la opinión pública y la dinámica de ejecución del conflicto están en constante cambio y están estrechamente interrelacionados. El reglamento *Conducción de las Fuerzas Terrestres* incluye a los medios de información y a la opinión pública como componentes del ambiente operacional, determinando que estos influirán en el diseño operacional y afectarán positiva o negativamente la imagen y legitimidad de las propias fuerzas o las del enemigo en el área de operaciones (Ejército Argentino, 2015). La presencia de estos factores requiere la intervención de equipos especializados para abordar cómo ésta afectación puede ser eliminada, atenuada o aprovechada en cada situación.

Las nuevas tecnologías y las redes sociales otorgan, a quien sabe emplear una estrategia comunicacional, la posibilidad de influir sobre la audiencia a la que se dirige el mensaje, de manera tal de lograr apoyo o consenso, legitimar acciones y obtener la consecución de objetivos

Casos de alta resonancia pública que afectaron la institución en tiempos recientes, nos lleva a concluir sobre la necesidad de contar con personal idóneo con herramientas de comunicación para saber desenvolverse eficientemente, especialmente en ámbitos no castrenses. Manejo de crisis con personal de otras instituciones, hacer frente a preguntas de diferente índole, transmitiendo eficientemente el mensaje que se quiere dar. Desde lo más complejo a lo más simple, entendiendo la eficiente manera de comunicarnos, que no es solo hablar.

“...El hombre está inmerso en su contexto cultural, del cual no puede aislarse. La Comunicación es, pues un proceso permanente, que integra múltiples modos de comportamientos: Palabras, gestos, miradas, mímicas, manejo de espacio...” (Ojalvo, 1999).

Se ha abordado ésta temática en reiteradas oportunidades, desde punto de vista estratégico operacional, ya que la complejidad de los escenarios actuales en los que, a diferencia de aquellos que daban marco a los conflictos del siglo pasado, el avance tecnológico en comunicaciones en tiempo real ha cobrado significativa relevancia en el proceso de toma de decisiones, condicionando al decisor a una perentoriedad que puede llegar a medirse, en casos extremos, en el orden de pocos minutos. Esto propone un desafío al Comandante, de lograr un proceso de comunicación eficiente que neutralice los efectos negativos o desfavorables a la vez que maximice los efectos positivos o favorables al desarrollo de las operaciones. (Bena, 2017).

Continuando con este tema, también Gutiérrez (2020) expresó que las nuevas tecnologías y las redes sociales otorgan, a quien sabe emplear una estrategia comunicacional, la posibilidad de influir sobre la audiencia a la que se dirige el mensaje, de manera tal de lograr apoyo o consenso, legitimar acciones y obtener la consecución de objetivos. Para lograr la eficiencia de este tipo de organización, se debe determinar inicialmente, cuál debe ser el al-

cance de las acciones de comunicación social, atendiendo especialmente el contexto legal en el que se debe enmarcar las operaciones. Para esto se debe contar con un equipo de comunicación social que no solo debe estar preparado y operar durante el desarrollo de conflictos bélicos, sino también ante catástrofes naturales, ejercitaciones, accidentes o cualquier situación que la fuerza enfrente.

El manejo de la información debe desarrollarse desde la paz, se debe buscar consolidar la imagen de la fuerza ante la sociedad que representan, de manera tal de dar a conocer a dicha sociedad la misión de la fuerza, la importancia que ésta reviste para la seguridad nacional y las actividades que ejecuta.

Por su parte, Keller, Cuello y Tabbia (2004) abordaron la temática, para enfrentar situaciones de crisis, describiendo pautas a seguir similares a las que más adelante se observaron en el manejo de la crisis del Submarino A.R.A. SAN JUAN. En su trabajo, proponen formar en comunicación social a potenciales oficiales de comunicación institucional en base a un plan de carrera específico y a largo plazo, así como también capacitar en contenidos de comunicación al personal de suboficiales y personal civil de la planta permanente. Si bien se ha avanzado mucho en este aspecto desde el año 2004, al día de la fecha esto todavía no se ha plasmado en todas sus dimensiones.

En la actualidad, en materia de comunicación social, lo que hay establecido es a través de la Secretaría General de Ejército, enmarcado en comunicación institucional, donde a través de una directiva, de un quinquenio de duración, se establecen los lineamientos a cerca de comunicaciones institucional, marcando el mensaje que se pretende dar de la institución a través de la comunicación. Asimismo en uno de sus puntos establece el proceder ante situaciones de crisis o ante hechos ocurridos dentro o fuera del elemento, que involucren personal y/o

material de la fuerza, estén o no relacionados con actos de servicio, y que puedan tener consecuencias para la imagen institucional, otorgando a través de manuales y cursos, herramientas de comunicación social para desenvolverse en la crisis y/o situaciones que así lo ameriten. Es importante destacar que esta capacitación está dirigida exclusivamente al personal de oficiales que desempeñan el rol de 2do Jefe de Unidad y se lleva a cabo en modalidad a distancia. Sin embargo, esta modalidad presenta algunas limitaciones significativas.

En el marco regional, países como Brasil, que tiene doctrina referida a comunicación social, en la cual la planificación de la misma es al más alto nivel de la conducción, el nivel estratégico militar y a través de un Sistema de Comunicación Social del Ejército (SIS-COMSEx) se descentraliza su ejecución. Este sistema integra estructuras, procesos, rutinas y personas de la Institución, involucradas en la preparación, ejecución y evaluación continua de actividades de comunicación institucional, cuyo objetivo es coordinar e integrar todas las actividades de comunicación social de todos los niveles, asesorar a los diferentes comandantes y realizar actividades previstas en el plan de comunicación social. Donde todas las unidades del Ejército de Brasil son parte de la estructura del SISCOMSEx y tienen un equipo de comunicación social. Por lo tanto como parte de la capacitación de este personal, se imparten clases de comunicación social durante el transcurso del curso de Estado Mayor en la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de Brasil. (Ejército de Brasil, 2017)

Vemos entonces que la comunicación social ha sido reconocida como una necesidad fundamental, la cual es abordada desde diversas perspectivas. Sin embargo, en la actualidad, nuestras unidades y grandes unidades carecen de una estructura orgánica especializada en este tema que pueda brindar asesoramiento al comandante tanto en tiempos de paz como en situaciones de conflicto. Si bien existe una presencia de una estructura afín en el nivel más

alto, resulta oportuno investigar los lineamientos necesarios para la creación de una organización que maneje eficazmente el componente de comunicación social a nivel GUB, trabajando en estrecha colaboración con las estructuras preexistentes a nivel superior y que sirva de nexo entre éstos y los más bajos niveles. Esto permitiría establecer un sistema de comunicación social plenamente integrada, capaz de funcionar de manera efectiva en los diferentes niveles de decisión dentro de la organización actual del Ejército Argentino.

Formulación del Problema

Esta investigación se inició a partir de la formulación del siguiente problema: ¿Cuáles son los lineamientos para la conformación de una organización que gestione el componente de comunicación social en el nivel GUB?

Objetivo

Objetivo general

Determinar los lineamientos para la conformación de una organización que gestione el componente comunicación social en el nivel GUB.

Objetivo específico 1

Analizar los conceptos teóricos esenciales de la comunicación para comprender la naturaleza de comunicación social y su distinción a la comunicación institucional.

Objetivo específico 2

Comparar las características de comunicación social empleadas por ejércitos regionales para determinar aquellos de potencial aplicación en el Ejército Argentino.

Objetivo específico 3

Describir las características actuales de gestión comunicacional del Ejército Argentino para determinar aquellas que sirvan de base para la conformación de esta organización en el nivel GUB.

Metodología a Emplear

Explicación del método

Se empleará el método deductivo a través del análisis de la doctrina nacional e internacional vigente, documentación y bibliografía disponible, para de esta forma, arribar a conclusiones que permitan responder a cada uno de los objetivos particulares y posteriormente, al objetivo general de la investigación.

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación será de tipo explicativo, en la búsqueda de incrementar el conocimiento del tema de estudio y su profundidad, de manera de arribar a la respuesta del interrogante planteado.

Técnicas de validación

Las técnicas de validación serán:

El análisis bibliográfico. Iniciando la búsqueda, fichaje y empleo de la información contenida en la bibliografía relacionada con la problemática (libros, artículos, periódicos, multimedia, reglamentos militares, etc.), intentando completar el panorama.

El análisis documental. Indagando en las fuentes documentales primarias (archivos, repositorios, documentos, leyes, etc.), complementando de esta forma, al análisis bibliográfico realizado y constatando el mismo.

El análisis lógico. Mediante la descomposición en partes de los aspectos de estudio, para su posterior comparación, integración y síntesis.

Capítulo I

Marco Conceptual

Propósito del capítulo

El objetivo principal de este primer capítulo es establecer los fundamentos doctrinarios esenciales para comprender la naturaleza de comunicación social y su distinción a la comunicación institucional.

Se abordaran conceptos locales y regionales a cerca de la comunicación social, enriqueciendo así la comprensión de esta habilidad desde diferentes perspectivas.

Esto será crucial para distinguir claramente entre la comunicación social y la comunicación institucional, destacando sus diferencias fundamentales y su relevancia en diferentes contextos.

Este capítulo servirá como guía fundamental para el desarrollo del trabajo, ya que sentará las bases conceptuales necesarias para abordar los lineamientos propuestos en los siguientes capítulos. Al comprender a fondo la naturaleza y el propósito de la comunicación social, así como su contraste con la comunicación institucional, se facilitará la implementación de una estructura de comunicación efectiva en el nivel GUB.

Sección I

Comunicación Social – Comunicación Institucional

La comunicación es un proceso esencial en la interacción humana, constituyendo la base fundamental para el intercambio de información, ideas, emociones y significados entre individuos y grupos. Desde tiempos remotos, los seres humanos han empleado diversos me-

dios, como gestos, expresiones faciales y sonidos, para comunicarse. Con el desarrollo del lenguaje oral y escrito, así como la evolución tecnológica, la comunicación ha adquirido nuevas formas y alcances, facilitando la transmisión de mensajes a través del tiempo y el espacio.

En su esencia, la comunicación busca informar, persuadir, educar y establecer relaciones sociales, generando entendimiento y cooperación entre las partes involucradas. Este proceso dinámico y bidireccional implica tanto la emisión como la recepción de mensajes, y su finalidad última es compartir y crear significado en la interacción humana. Así, la comunicación no solo cumple una función práctica en la transmisión de información, sino que también desempeña un papel crucial en la construcción de identidades individuales y colectivas, así como en la cohesión y el desarrollo de las sociedades.

Por otro lado, la comunicación es un ecosistema amplio que no se desarrolla siempre de la misma manera. Está compuesto por múltiples variables que se define por el contexto y el entorno, por quien emite el mensaje y por quien lo recibe, pero aún más importante la comunicación se define por el objetivo de la misma.

El objetivo por el cual se comunica, determina qué tipo de comunicación se está realizando, a los fines de este trabajo nos vamos a centrar en dos; comunicación institucional y comunicación social.

Estos dos conceptos serán recurrentes a lo largo de todo este trabajo y estarán interconectados de manera continua.

La comunicación social y la comunicación institucional no son lo mismo, pero tienen áreas de superposición y están interconectadas. Podemos decir que, la comunicación institucional puede considerarse como una parte de la comunicación social.

El propósito principal de la comunicación social es informar, sensibilizar y crear conciencia pública sobre temas, valores, causas o asuntos relevantes para la sociedad. Para lograr esto, utiliza una amplia gama de medios de comunicación, que van desde la televisión y la radio hasta las redes sociales y eventos públicos. Los mensajes clave de la comunicación social a menudo se relacionan con cuestiones sociales, culturales, políticas o medioambientales que afectan a la comunidad en general.

En contraste, la comunicación institucional, es el conjunto de mensajes y acciones que una organización realiza con el objetivo de construir y proyectar una imagen pública que le sea favorable, manteniendo una relación armónica con su entorno y gestionando de manera estratégica su identidad y reputación en función de sus objetivos y valores fundamentales.

El objetivo principal de la comunicación institucional es construir y mantener una imagen positiva de la organización, fortalecer las relaciones con sus partes interesadas, promover sus valores y logros, y gestionar la percepción pública. Aunque utiliza varios medios de comunicación, se da mayor énfasis a canales controlados por la organización, como comunicados de prensa, informes anuales, sitios web corporativos y boletines internos. Los mensajes en la comunicación institucional se centran en logros, valores acciones y /o actividades.

Es decir, que la comunicación institucional se enfoca en la gestión de la imagen y la percepción de la institución en la sociedad, mientras que la comunicación social busca conectar con la sociedad en general, con una visión más holística de la comunicación, teniendo en cuenta la comunicación, la información, la expresión y los medios de comunicaciones.

Al respecto, Nielson-Green (2011) realiza una diferenciación entre los tipos de formas de ejecución de la comunicación social, distinguiendo claramente tres agrupamientos, la comunicación estratégica, las operaciones de información y los asuntos públicos. Los ejecutan-

tes de las operaciones de información se adiestran para coordinar y sincronizar las cinco funciones básicas para influir en el adversario: las operaciones de apoyo de información militar, la decepción, la guerra electrónica, las operaciones de redes informáticas y la seguridad de las operaciones. Los asuntos públicos constituyen una capacidad relacionada, pero no una función de las operaciones de información. El personal militar de Asuntos Públicos es responsable de la comunicación interna, las relaciones con los medios de comunicación y las relaciones con la comunidad y son asesores de los comandantes en estas áreas. (...) Contribuye a las operaciones de información mediante la comunicación de información veraz y objetiva. Las operaciones de asuntos públicos también contrarrestan la propaganda enemiga y disuaden las acciones del adversario mientras mantiene la confianza del público, los aliados y la audiencia amiga, sin censura ni propaganda. (Nielson -Green, 2011, p.35)

La caracterización anteriormente citada, debe servir para dimensionar no solo el alcance de las operaciones sino también para separar cada ámbito, de manera tal de evitar la superposición de actividades entre los elementos de la organización. En cada situación o ante la variación de los objetivos y actividades, la organización deberá adecuarse, considerando que la relación de trabajo con las distintas aéreas de la conducción ira variando permanentemente su orden de preeminencia

Sección II

Concepciones doctrinarias locales y regionales

Ahora bien, en la doctrina del Ejército Argentino, puntualmente en el ROB 00-01, conducción de las fuerzas terrestres (2015), no se realiza una caracterización específica de comunicación social. Define, dentro de la clasificación de operaciones complementarias, a la comunicaciones social aplicativa al combate (COSACO) como aquellas que

“Integran el conjunto de las operaciones que conforman la guerra de la información, contribuyendo a la obtención de los objetivos / finalidad que persigue la misma’

Además, en el Boletín informativo del Estado Mayor Conjunto (2023), la cual expresa conceptos generales sobre la concepción estratégica de “Capas, Restricción de Áreas y de Operaciones Multidominio, si bien no establece una definición de comunicación social, hace hincapié en la explotación de la geografía, como factor principal en la concepción de Restricción de Área, donde la preparación territorial se complementará con acciones de información relacionadas a una efectiva comunicación social; del mismo modo que, claras directivas en cuanto a responsabilidades inherentes a asuntos civiles que permitan direccionar las potencialidades del ámbito civil a favor a la maniobra operacional propia, imposibilitándole al enemigo su utilización en beneficio propio.

El Ejército Argentino como una organización del Estado debe, una vez identificado los objetivos e intereses impuestos por el Poder Ejecutivo Nacional, poder captar la atención de la opinión pública y lograr el entendimiento con ésta, en beneficio de sus acciones en pos de la defensa y seguridad de la soberanía.

Por otra parte, en la doctrina del Ejército de Brasil, podemos definir a la comunicación social como “Proceso mediante el cual se pueden expresar ideas, sentimientos e informaciones, con miras a establecer relaciones y concretar experiencias. Comprende las actividades *de Relaciones Públicas, Gabinete de Prensa y Divulgación Institucional*. Es un campo del conocimiento académico que busca mejorar la relación entre los seres humanos como individuos o como miembros de un grupo social” (Ejército de Brasil, 2017).

Capítulo II

Comunicación Social en los Ejércitos Regionales

Propósito del capítulo

Luego de haber analizado los antecedentes del tema, los diferentes enfoques abordados y comprendiendo la evolución e importancia de la comunicación social resulta importante abordar esta temática, desde el punto de vista regional.

De esta manera, se llevará a cabo una exploración de las organizaciones de comunicación social / institucional presentes en ejércitos regionales a través de una comparación entre estas. Cuyos factores de comparación serán; su estructura, misión, organización y sus acciones comunicacionales. El objetivo principal es comprender las características fundamentales que definen estas organizaciones y analizar cómo se emplean en diversas situaciones militares.

Sección I

Comunicación Social en el Ejército de Brasil

Antes de abordar el análisis de la comunicación social en el Ejército de Brasil cabe aclarar que esta sección se desarrolla en base a datos recabados por medio del reglamento del Ejército de Brasil EB20-MF-03.103 “*Manual de fundamentos de Comunicación Social*”.

Para el Ejército de Brasil la comunicación social adquiere una relevancia trascendente. De hecho está presente en todas y cada una de las actividades operacionales y no operacionales, por todos los elementos que conforman la fuerza. Su importancia llega al punto de ser un factor a tener en cuenta en el proceso de toma de decisiones en todos los niveles de liderazgo dentro del Ejército.

Es precisamente por esta razón que el Ejército de Brasil ha incorporado el Sistema de Comunicación Social del Ejército de Brasil, en adelante (SISCOMSEx) con la misión de preservar y fortalecer la imagen del ejército en las comunidades tanto a nivel nacional como internacional.

El sistema de comunicación social del Ejército de Brasil

Para llevar adelante el proceso comunicacional a nivel institucional, como se dijo anteriormente, se dispone de un sistema denominado Sistema de Comunicación Social del Ejército (SISCOMSEx), que abarca a todas las organizaciones militares, incluidos los elementos fronterizos más aislados del país, y cuyo ápice es el Centro de Comunicación Social del Ejército (CCOMSEx).

El SISCOMSEx, está dividido en diferentes niveles de acuerdo a las capacidades y funciones de cada uno. Estas son agencias (Clases A, B, C y Agencias Especiales, según las capacidades, funciones y preeminencia dentro del Ejército de Brasil) dirigidas por el CCOMSEx, como cabeza del sistema.

Estructura del Sistema de Comunicación Social del Ejército de Brasil.

Ápice del SISCOMSEx

Centro de Comunicación Social del Ejército (CCOMSEx).

Agencias Clase "A".

Secciones de comunicación social de los Comandos Militares de Área, Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército, Escuela de Perfeccionamiento de Oficiales, de la Academia Militar das Agulhas Negras, del Instituto de Ingeniería Militar, de la Escuela de Sar- gentos de Armas y de aquellos Comandos o Fuerza Conjunta activados bajo la dirección del

Ejército de Brasil.

Agencias Clase "B".

Secciones de comunicación social de las GGUUBB, GGUUC, Direcciones y Agrupaciones de las Armas y Tropas Técnicas y TOE(s).

Agencia Clase "C".

Secciones de comunicación social de las Unidades y Subunidad independientes, Colegios militares (Liceos Militares), Centros de Preparación de Oficiales de la Reserva y demás Establecimientos Educativos de la fuerza.

Agencia Especial.

Secciones de comunicación social del Estado Mayor del Ejército y del Comando de Operaciones Terrestres, para situaciones. Las agencias especiales realizan actividades de relaciones públicas y eventualmente producen materiales para dar a conocer sus actividades, pudiendo recibir apoyo del SISCOMSEx

Misión del CCOMSEx

La misión del CCOMSEx es planificar, desarrollar y coordinar las actividades SISCOMSEx a nivel estratégico. Es el principal órgano asesor del JEMGE en los asuntos de esta área. Este centro deberá contribuir a preservar y fortalecer la imagen del Ejército ante la sociedad brasileña, así como también la relación con la comunidad internacional, realizar actividades de relaciones públicas, consultoría de prensa y difusión institucional en todos los niveles de mando, difundiendo el trabajo, la importancia, los principios, los valores y atributos militares que sustentan y guían al Ejército de Brasil.

Para el cumplimiento de su misión general, más arriba mencionada, se tienen en cuenta los siguientes preceptos: dar respuestas adecuadas y oportunas a los interrogantes de la sociedad relacionados con la institución. Privilegiar la actividad central de la fuerza, considerando la importancia de las actividades subsidiarias en la integración Ejército comunidad y la opinión pública en apoyo de las decisiones militares. Actuar para mantener, en altos niveles, la credibilidad y confianza de la sociedad en la institución. Promover el aumento del poder de combate de las fuerzas terrestres previniendo errores de comprensión y percepción por parte del público interno y externo y fortaleciendo la moral de la tropa. , cohesión y espíritu de cuerpo.

Actividades de comunicación social.

Las actividades de Comunicación Social son: relaciones públicas, relaciones con la prensa y promoción institucional.

Medios de comunicación a disposición del Ejército de Brasil

Los medios son coordinados y dirigidos por el CCOMSEx, siendo estos:

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

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

Comunicación social en Operaciones Terrestres

SISCOMSEx trabaja en situaciones de guerra y no guerra, desde tiempo de paz, situaciones de crisis hasta conflicto armado. Com Soc funciona como un sistema dentro y fuera de del teatro de operaciones, en todo el espectro de conflictos.

Cada operación militar tiene sus propias características que deben observarse en la planificación y ejecución de las actividades de Comunicación Social. Aspectos como la rapidez y alcance de la operación, las condiciones del terreno, especialmente la existencia de localidades o núcleos de población y las condiciones de uso de los medios de comunicación son de suma importancia.

El PLAN DE COMUNICACIÓN SOCIAL es uno de los anexos de la orden de operaciones/plan de campaña y su finalidad es coordinar la ejecución de las actividades de comunicación social en una operación.

Sección II

Comunicación Social en el Ejército de Chile

Sistema de comunicación social del Ejército de Chile ¹¹

La comunicación es un pilar fundamental en cualquier organización y el Ejército de Chile no es la excepción. Para establecer una relación sólida y transparente con la sociedad, así como para difundir sus valores, actividades y logros, el Ejército de Chile ha desarrollado un sistema comunicacional robusto y eficiente.

Este sistema no solo cumple el papel de informar y educar a la población chilena sobre las actividades de la institución, sino que también contribuye a estrechar los lazos entre la comunidad civil y las fuerzas armadas, promoviendo un entendimiento mutuo.

Con el propósito de difundir las actividades y valores del Ejército, consolidar el mensaje institucional y fomentar una mayor interacción con la sociedad, el Ejército de Chile ha establecido un sistema integral que engloba distintos componentes.

Este Sistema Comunicacional del Ejército (SCE) se compone del Departamento Comunicacional del Ejército (DCE), que constituye la piedra angular de esta estructura, y de las

¹ La presente Sección se desarrolló mediante la recopilación de información obtenida en la entrevista realizada al TC (EC) GONZALO MARTÍNEZ MEDEL. El mencionado TC es Oficial del Arma de Ingenieros del Ejército de Chile y al momento de la entrevista se desempeñaba como Jefe de la Sección Planificación del Departamento Comunicacional del Ejército de Chile, obtenida en trabajo de Granero J (2021).

Oficinas de Relaciones Públicas y Comunicaciones (ORPC), distribuidas a lo largo del territorio chileno, y presentes en cada uno de los Comandos de las Divisiones del Ejército.

Estructura del Sistema de Comunicación Social del Ejército de Chile

Departamento Comunicacional del Ejército (DCE): Como la entidad central encargada de coordinar y supervisar todas las actividades de comunicación del Ejército. Este departamento tiene diversas divisiones o secciones para cubrir distintas áreas de la comunicación.

Oficinas de Relaciones Públicas y Comunicaciones (ORPC): Estas oficinas están distribuidas a lo largo del territorio chileno, en cada uno de los Comandos de las Divisiones del Ejército. Su función principal es gestionar la comunicación a nivel local y regional.

Misión del Sistema de Comunicación Social del Ejército de Chile

La misión de la comunicación institucional del Ejército de Chile es difundir y promover los valores, actividades y logros de la institución, así como establecer una relación cercana y transparente con la sociedad chilena. Esto se logra a través de estrategias de comunicación eficaces y canales diversos.

Como tarea principal establecer un vínculo cercano con la ciudadanía a través de una comunicación fluida con la comunidad. Su objetivo es dar a conocer las actividades y propósitos institucionales utilizando diversas plataformas digitales, tales como Facebook, Instagram, Twitter y Youtube.

Cada acción comunicacional emprendida por el DCE está orientada a contribuir, desde una perspectiva de comunicación, al fortalecimiento y consolidación de la imagen del Ejército como una institución próxima a la comunidad y dedicada al servicio de Chile. En consonancia con esta visión, el lema que guía estas iniciativas comunicacionales se basa en las políticas

institucionales del Ejército y proclama: "Somos un Ejército que pertenece a todos los chilenos".

Además, las diversas actividades comunicacionales desarrolladas por el DCE se enmarcan en cinco áreas de interés claramente definidas: Defensa, Cooperación Internacional, Emergencia y Protección Civil, Contribución al Desarrollo Nacional y Acción del Estado y Seguridad e Intereses Territoriales. Estas áreas de interés se complementan con los atributos de identidad que caracterizan y definen al Ejército de Chile, entre los que destacan: profesionalismo, disciplina, vocación de servicio público, transparencia y probidad, cercanía y confiabilidad, modernidad, responsabilidad social y permanencia del Estado.

Actividades y medios de comunicación a disposición del SCE

Difusión de Información: El Ejército de Chile utiliza diversos canales de comunicación para difundir información sobre sus actividades, logros, valores y participación en la comunidad.

Relaciones con la sociedad: La comunicación institucional se centra en establecer una relación positiva y transparente con la sociedad chilena. Esto puede incluir eventos comunitarios, programas de participación ciudadana, entre otros.

Participación en eventos y ceremonias: El Ejército de Chile suele participar en eventos oficiales, desfiles y ceremonias que tienen un componente comunicativo importante.

Generación de contenidos: Se producen diversos tipos de contenidos como comunicados de prensa, publicaciones en redes sociales, videos, entre otros, para informar y educar a la audiencia sobre las actividades y valores del Ejército.

Gestión de crisis de comunicación: En caso de situaciones delicadas o crisis, la comunicación institucional juega un papel crucial en la gestión de la información y la preservación de la imagen institucional.

Los medios de comunicación que se utilizan son los siguientes;

Ejército Noticias. Noticiero audiovisual semanal, de no más de tres minutos, con las principales noticias de los últimos siete días, reproducido en el canal oficial de You Tube del EC, similar al Informativo Nuestro Ejército.

Reportajes. Notas audiovisuales que abordan un solo tema. Su formato, de cuatro a cinco minutos, permite profundizar en detalles e incorporar diversos entrevistados.

Radio Ejército. Radio institucional online que difunde noticias institucionales, pero también cuenta con programas propios como “Conversando con la Historia, segmento que repasa los hitos de la historia militar de Chile.

Nuestra Fuerza. Perfil humano sobre un integrante de la Institución, de cualquier rango y categoría (militar o civil), en formato audiovisual.

Ejército Responde. Entrevista audiovisual a alguna autoridad institucional respecto a temas de interés interno, principalmente.

Sitio oficial de Ejército de Chile. Espacio de prensa y multimedia, donde se puede acceder a extractos de las últimas noticias de interés para la Fuerza.

Portal intranet del Ejército de Chile. Orientado a los públicos internos de la institución.

Sección III

Comunicación Social en el Ejército de Paraguay, Ecuador y Perú ²²

Como ya se ha expresado en distintas oportunidades la información fluye rápidamente y la percepción pública desempeña un papel crucial en la toma de decisiones estratégicas, los ejércitos de Paraguay, Ecuador y Perú han desarrollado sistemas de comunicación institucional adaptados a las realidades cambiantes de la era moderna.

Estos tres países, comparten la necesidad de mantener una comunicación eficaz y estratégica para asegurar la seguridad nacional, fortalecer los lazos con la sociedad civil y preservar la integridad de sus respectivas fuerzas armadas. Cada uno de estos ejércitos se enfrenta a desafíos y contextos únicos, lo que ha llevado a la implementación de enfoques específicos en sus estrategias de comunicación institucional.

Estructura del Sistema de Comunicación Social del Ejército de Paraguay

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

² El contenido sobre comunicación institucional del Ejército Paraguayo, fue recopilada en la entrevista realizada al MY JOSE MARIN. El mencionado MY es Oficial del Arma de Infantería del Ejército Paraguayo y al momento de la entrevista se desempeñaba como cursante extranjero en la ESG “TG Luis María Campos”.

El contenido sobre comunicación institucional del Ejército del Perú, fue recopilada en la entrevista realizada al MY MAXIMO PAREDES El mencionado MY es Oficial del Arma de Artillería del Ejército del Perú y al momento de la entrevista se desempeñaba como cursante extranjero en la ESG “TG Luis María Campos”.

Esta dirección tiene como objetivo concretar, con un plan de comunicación estratégico, la efectiva integración e implementación del Sistema de Comunicación Social (SIS-COMSE), así como tornar un real instrumento de comunicación social para los públicos interno y externo.

El sistema se extiende a partir de esta Dirección, abarcando:

- Los Departamentos de Comunicación Social de los Comandos Componentes y sus respectivos Comandos Subordinados.
- Las Divisiones de Comunicación Social y Relaciones Públicas de las Unidades Subordinadas: Sección Personal (S-1) en los Regimiento de Infantería (RI), Regimiento de Caballería (RC), Grupos de Artillería (GA), Batallón de Ingeniería (Bn Ing), Batallón de Comunicaciones (Bn Com), Destacamentos de Frontera y otros Comandos del mismo nivel o inferiores.

Misión del Sistema de Comunicación Social del Ejército de Paraguay.

Asesorar y asistir al señor Comandante de las Fuerzas Militares en la elaboración y determinación de políticas de comunicación social y en la planificación, organización y conducción de Ceremonias Militares, conforme a lo establecido en el Manual de Ceremonial Militar, para el desarrollo de la estrategia militar a corto, mediano y largo plazo.

Promocionar y desarrollar las actividades de comunicación social para la obtención de la comprensión y cooperación del público interno y externo sobre la conservación de los recursos de las fuerzas militares.

Captar opiniones, publicaciones y/o noticias que afectan a personal militar para planificar programas de comunicación a fin de disipar dudas públicas e internas.

Actividades y medios de comunicación a disposición del Ejército de Paraguay

Programa radial “La voz del soldado Guaraní”: Emitido por la radio nacional de Paraguay.

Televisivas; programa Terere Jeré , que se emite todos los domingos, en el canal privado Telefuturo.

Sitio Oficial del Ejército Paraguayo: www.ejercito.mil.py

Redes Sociales: Facebook, Twitter, Instagram, Youtube.

Estructura del Sistema de Comunicación Social del Ejército de Ecuador

Para llevar adelante la transmisión del mensaje institucional y mantener la imagen positiva en la sociedad ecuatoriana, el Ejército conforma el Sistema de Comunicación Social, conducido a nivel Ministerio de Defensa, el cual establece los lineamientos políticos y define la estrategia comunicacional.

A nivel conjunto, de la Dirección de Comunicaciones Social del Ministerio de Defensa depende la Dirección Conjunta de Comunicación Social, la cual tiene como misión proyectar la imagen institucional y entrega lineamientos a cada una de las fuerzas.

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

Actividades y medios de comunicación a disposición del Ejército de Ecuador

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

La Dirección de Comunicación Social del Ejército emite de manera semanal un informativo denominado "Noti Ejército", que se asemeja al Informativo Nuestro Ejército, pero con un enfoque más centrado en los públicos internos que en los externos.

Además, haciendo uso de herramientas digitales, la DCSE publica diversas piezas informativas en la página web de la Fuerza, dirigidas tanto a públicos internos como externos. Estas incluyen el Boletín informativo "Ráfaga", que se publica semanalmente, el Boletín "Así somos", que se presenta mensualmente, y la Revista institucional "El Ejército Nacional", que también se edita mensualmente.

En lo que respecta a las redes sociales, la Dirección de Comunicación Social del Ejército administra las cuentas institucionales en plataformas como Facebook, Twitter e Instagram.

Estructura del Sistema de Comunicación Social de Perú

En lo que respecta a la creación y difusión de la imagen institucional en la sociedad, el Ejército del Perú ha establecido un sistema de comunicación social integral. A nivel del Estado Mayor General del Ejército (EMGE), la Oficina de Información del Ejército trabaja en colaboración con el Departamento de Telecomunicaciones del Ejército. Además, en los Comandos de División y Brigadas, también se encuentran unidades correspondientes de comunicación social. Todos estos elementos de comunicación social, independientemente de su nivel, operan de manera coordinada bajo la supervisión de la Oficina de Información del Ejército.

La misión primordial de éste elemento consiste en mantener a todo momento informado al personal militar y a la sociedad en general sobre las acciones y operaciones militares a nivel nacional, regional y provincial. Esto incluye la responsabilidad de informar sobre las actividades institucionales tanto al público interno como al externo.

El Ejército emplea diversos medios y herramientas de comunicación para transmitir su imagen institucional, entre los cuales se destacan:

- La Revista Verde Olivo, que funciona como la revista institucional del Ejército.
- La Revista El Soldado.
- El Diario El Soldado.
- La Revista El Combatiente.
- Las redes sociales, como Facebook, Instagram y el canal oficial del Ejército en YouTube.
- El Sitio web Oficial del Ejército del Perú (www.ejercito.mil.pe), donde se pueden encontrar ediciones digitalizadas de las revistas Verde Olivo, El Soldado y El Combatiente, además de boletines informativos, noticias de interés para la Fuerza y otros recursos relevantes.

Sección IV

Conclusiones Parciales

Luego de analizar y comparar el sistema de comunicación en el marco regional, podemos observar que tanto el Ejército de Brasil, Chile, Paraguay, Ecuador y Perú, es evidente que todos comparten una similitud fundamental: reconocer la importancia crítica de estable-

cer y mantener un sólido sistema de comunicación institucional. Este sistema desempeña un papel esencial para el público interno para externo.

Cabe resaltar que el Ejército de Brasil es el único país que aborda la comunicación social de manera integral. En su enfoque, se incluyen componentes esenciales como la comunicación institucional, así como las relaciones públicas y los vínculos con los medios de comunicación.

Asimismo este sistema actúa tanto en tiempos de paz , como en crisis o en la guerra, apoyando las operaciones a realizar, emitiendo un Plan de Comunicación Social.

Los demás países comparados, del análisis realizado, su sistema se centra solo en comunicación institucional.

Además, estos ejércitos comprenden que la comunicación social es una herramienta fundamental para incrementar la imagen y legitimar acciones. A través de una comunicación efectiva, pueden influir en la opinión pública., actuando en público externo y fomentar el sentido de pertenencia en el público interno.

Lo más notable es que ésta estructura de comunicación social abarca todos los niveles, desde el más alto nivel hasta las unidades tácticas. Todos hacen hincapié que la totalidad de los integrantes del Ejercito son parte integral de este sistema de comunicación.

En lo que respecta a los Sistemas de Comunicación Institucional o Social en los diversos ejércitos regionales, se destaca el caso del Ejército Brasileño como el más desarrollado, completo y significativo en toda la región. Brasil ha establecido un Sistema de Comunicación Institucional, conocido como SISCOMSEx.. Este sistema desempeña un papel fundamental en las operaciones diarias de la Fuerza, y su influencia se extiende incluso a la toma de deci-

siones en los diversos niveles de liderazgo dentro del Ejército Brasileño. Además, el Ejército de Brasil es el único país que cuenta con doctrina referida a Comunicación Social.

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

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

En el caso del Ejército de Chile presenta un enfoque altamente centralizado en la gestión de la comunicación institucional. En este sistema, el Departamento Comunicacional del Ejército tiene un papel preeminente, ya que es la única entidad encargada de crear, planificar, organizar, coordinar, dirigir y ejecutar todas las acciones de comunicación a nivel institucional. Los demás órganos de comunicación tienen la función de recopilar información y transmitir el mensaje generado por el Departamento Comunicacional del Ejército.

El Sistema de Comunicación Institucional del Ejército Paraguayo se encuentra en un nivel de desarrollo relativamente bajo en comparación con otros sistemas similares en la región. En particular, carece de medios de comunicación propios, como estaciones de radio o

canales de televisión. En su lugar, depende en gran medida de canales de televisión tanto privados como estatales, así como de estaciones de radios privadas y públicas para transmitir su imagen institucional. Además de esto, utiliza publicaciones impresas y administra sus perfiles en redes sociales como parte de sus esfuerzos de comunicación.

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

En lo que respecta a la gestión de la comunicación institucional, todos los ejércitos reconocen la necesidad de dividirla en dos públicos fundamentales: el interno y el externo. Esto subraya la relevancia de forjar una imagen positiva en la sociedad en general, al tiempo que se busca nutrir y fomentar una sólida cultura organizacional y un espíritu de camaradería entre los miembros de sus respectivas fuerzas armadas, incluyendo a la familia militar, así como a los reservistas y retirados. Cabe destacar que países como Ecuador, Brasil y Chile han actuado en el marco de seguridad interno, por lo que han aprovechado como catalizador de la imagen institucional. Como así también a través de la Pandemia de COVID-19 en todos los casos ha producido un aumento beneficioso de la exposición de la imagen institucional.

Capítulo III

Comunicación Social en el Ejército Argentino

Propósito del capítulo

El presente capítulo constituye una continuación del estudio previamente abordado en el Capítulo 2, donde se analizaron en profundidad las características y estrategias de comuni-

cación social implementadas por diversos ejércitos regionales. Ahora, el trabajo se centrará en una perspectiva más específica, que es la comunicación social /institucional dentro del Ejército Argentino

El objetivo central de este capítulo es explorar y describir minuciosamente las características actuales de la comunicación social en el Ejército Argentino. Además, se busca identificar aquellas prácticas y estrategias que puedan servir como pilares fundamentales para la conformación y fortalecimiento de esta organización en el nivel Gran Unidad de Batalla. En un mundo cada vez más interconectado, donde la comunicación juega un papel crucial en la percepción pública y en el éxito de operaciones militares, comprender la realidad actual de la comunicación social en el Ejército Argentino se convierte en un aspecto esencial.

A través de este análisis, se pretende no solo brindar una visión detallada de las iniciativas y estructuras de comunicación social dentro del ejército, sino también sentar las bases para futuras recomendaciones y propuestas que puedan mejorar la eficacia y eficiencia de estas prácticas. En última instancia, este capítulo será un paso importante en el proceso de investigación, ya que nos permitirá aprovechar la experiencia acumulada por el Ejército Argentino y contribuir al fortalecimiento de sus capacidades en el ámbito de la comunicación social.

Sección I

Comunicación Institucional en el Ejército Argentino

Para iniciar en este tema es esencial tener en cuenta que el Jefe del Estado Mayor General del Ejército (JEMGE) cuenta con un órgano de apoyo y asesoramiento, la Secretaría General del Ejército (SGE). Esta entidad desempeña un papel crucial al brindar orientación y apoyo en la formulación de las políticas institucionales que reflejan la visión de la fuerza ar-

mada, así como en el ámbito de la comunicación institucional y las relaciones con los medios de comunicación, entre otros aspectos. El propósito es garantizar la coherencia en el tratamiento de estos temas, contribuyendo a la efectividad de la Institución tanto a nivel nacional como internacional.

De esta manera, con el objetivo de proyectar una imagen institucional positiva y aumentar los niveles de percepción favorable del ejército, es esencial llevar a cabo una labor de comunicación continua, estratégica y dirigida hacia los públicos internos, los medios de comunicación y comunidad en general. Basándose principalmente en dos premisas básicas:

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, 2021)

Claramente se puede observar una comunicación externa y una comunicación interna.

La comunicación institucional externa se refiere a las acciones llevadas a cabo por una organización hacia el exterior, destinadas a interactuar con la sociedad en general y con distintos sectores de la misma. El propósito principal de estas acciones es transmitir una imagen clara y coherente de la organización, basada en su misión, visión y valores fundamentales.

En el caso del ejército, esta comunicación externa es de vital importancia, ya que busca legitimar su presencia y su función en la sociedad. Esto se traduce en la interacción con el entorno externo, donde el ejército busca obtener los recursos humanos y financieros necesarios para llevar a cabo sus actividades, tanto las relacionadas con sus guarniciones como las operacionales.

Para comunicarse con el público externo, implementa una serie de estrategias de comunicación, adaptadas a diferentes segmentos de la sociedad con los que desea interactuar. Estas estrategias pueden incluir reuniones informativas con líderes comunitarios, participación en eventos académicos, culturales y deportivos, desfiles y presentaciones de sus bandas militares, campañas de reclutamiento dirigidas a jóvenes que desean unirse al ejército, encuentros informativos con medios de comunicación locales y nacionales, distribución de comunicados de prensa para su difusión en los medios correspondientes, así como la invitación a periodistas para cubrir actividades operacionales.

La comunicación institucional interna se enfoca en los miembros de la organización. Aunque a primera vista podría parecer menos relevante que la comunicación externa, en realidad desempeña un papel fundamental. A través de las estrategias de comunicación interna, se construye y mantiene la cultura organizacional, se refuerza la percepción que cada individuo tiene de la organización, se fortalecen los valores y principios que conforman la identidad de la institución, y se consolidan los lazos entre los miembros, promoviendo tanto el espíritu de cuerpo como la transmisión del mensaje institucional hacia la sociedad en general.

De manera similar a la comunicación externa, las acciones de comunicación interna se dirigen a diversos grupos dentro de la organización, como el personal militar en servicio activo, los miembros de la reserva, el personal civil y los veteranos de guerra. Estas acciones pueden incluir actos y formaciones internas, boletines informativos, publicaciones periódicas de carácter institucional, como el Periódico del Soldado o La Revista del Suboficial, charlas informativas y eventos de confraternización, entre otros.

Es importante destacar que un individuo que se identifica plenamente con la institución y respalda el mensaje que se comunica se convierte en un medio destacado para proyec-

tar la imagen institucional en la sociedad. Por lo tanto, se puede afirmar que la comunicación interna es igualmente relevante que la comunicación externa en la tarea de proyectar la imagen institucional hacia la sociedad en general.

Esta imagen que se desea proyectar la fuerza debe nutrirse de las características que definen o particularizan su esencia y que se denominan ***atributos de identidad***. Estos atributos provienen de la misión, los valores y la cultura institucional. De tal modo, la comunicación institucional tendrá en cuenta, en forma permanente, los siguientes atributos de identidad:

Un ejército operacional: organizado, instruido y equipado para defender los intereses vitales de la Nación.

Una institución que promueve valores, virtudes y cualidades del Soldado Argentino y las tradiciones del ideario Sanmartiniano.

Una institución del Estado que contribuye al logro del bienestar de la población en situaciones de emergencia social o catástrofes naturales.

Una institución que participa en el desarrollo nacional en el campo científico, tecnológico, económico y social.

Una fuerza que contribuye con la política exterior de la Nación, a través de acciones en el marco regional y la proyección internacional.

Todo esto queda plasmado en la siguiente documentación, que sirven al Sistema Comunicación Institucional (explicado en el próximo capítulo) para elaborar sus estrategias comunicacionales: Directiva Comunicacional, de cinco años de duración, Orden Especial, de vigencia anual, Orientación JEMGE a Jefes y Directores y discursos del JEMGE

Sección II

Sistema de Comunicación Institucional del Ejército Argentino

Dentro de la Secretaría General de Ejército, se encuentran dos departamentos que trabajan en estrecha colaboración: el Departamento de Política Estratégica Institucional y el Departamento de Comunicación Institucional. El Departamento de Política Estratégica Institucional se encarga de formular y consolidar la política institucional, que luego se comunica al órgano encargado de planificar y llevar a cabo la comunicación interna y externa: el Departamento de Comunicación Institucional. Este último departamento constituye el punto culminante de la estructura del Sistema de Comunicación Institucional del Ejército Argentino.

Ahora bien, comprendido el ápice de este sistema de comunicación social se analiza cómo se estructura este sistema.

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

Este nivel cuenta con diversos especialistas, tales como programadores web, licenciados en marketing, en comunicación social o SSVV técnicos estudiantes de comunicación.

El segundo nivel está compuesto por los Equipos de Comunicación Institucional (ECI) respectivos, encabezados por Oficiales de Comunicación Institucional (OCI) correspondientes al CAAE, DGE, GGUUBB, GGUUC, así como Direcciones y Comandos. En este nivel el Oficial de Relaciones del Ejército asume la responsabilidad de asesorar y brindar

apoyo al Comandante y al Estado Mayor General en asuntos relacionados con la comunicación institucional, tanto a nivel interno como externo (Ejército Argentino, 2021).

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

En esencia, el nivel 2 representa un punto intermedio en el Sistema de Comunicación Institucional (SCI), donde las entidades tienen la responsabilidad de supervisar a otras, lo que puede o no coincidir con la cadena de mando. Esto se debe a que la comunicación institucional no puede limitarse exclusivamente a seguir la jerarquía de mando, ya que eso reduciría su agilidad, rapidez y relevancia.

Este nivel no cuenta con especialistas, ni tampoco pueden generar contenido en cuanto a difusión. Solo recaban información y elevan al nivel uno.

El tercer nivel es el correspondiente al de las Unidades y Subunidades Independientes, donde el ECI está a cargo de su 2do Jefe, cumpliendo las funciones de Oficial de Comunicación Institucional. Como tal, tendrá la responsabilidad de desarrollar las actividades de comunicación institucional, tanto en el marco interno como externo. Los ECI, más allá de las funciones específicas que por nivel le corresponda, tienen una función primordial de constituirse como los principales elementos para la recopilación de información y producción de informes para ser suministrados (inputs) a los medios de comunicación del Ejército.

Cada ECI deberá contar con un equipo de integrantes que, en su conjunto, reúnan saberes y habilidades acordes a las necesidades de la actividad comunicacional. En tal sentido, la capacitación del SCI busca que sus integrantes puedan gestionar eficazmente los procesos

comunicacionales dentro del ámbito específico de cada jurisdicción; para ello, la SGE dicta cursos de capacitación y desarrolla manuales e instructivos prácticos.

Sección III

Actividades y medios de comunicación

Las actividades y acciones de comunicación institucional llevadas a cabo por el Sistema de Comunicación Institucional (SCI) se basan en la estrategia comunicativa del Ejército Argentino, la cual está establecida en la Directiva de Comunicación Institucional emitida por el JEMGE a través de la Secretaría General de Ejército.

Este documento, con una duración de cinco años, establece los objetivos para proyectar una imagen institucional positiva y aumentar los niveles de percepción favorable del ejército. Además, las acciones específicas para cada año son detalladas en una orden especial, complementando la directiva antes mencionada.

Las acciones comunicacionales, dirigidas a los públicos internos y externos, deberán orientarse a obtener un incremento de la imagen positiva de la Institución.

Comunicación con el público interno

Estas acciones están destinadas al personal en actividad, personal en situación de retiro, personal de reserva, personal civil y veterano de guerra.

Los objetivos que persiguen estas acciones son los de fomentar los valores, virtudes y cualidades del soldado argentino y por otro lado, afianzar en el personal el sentido de pertenencia y compromiso institucional.

Acciones comunicacionales con los públicos internos

- ✓ Actos y formaciones
- ✓ Boletines Informativos
- ✓ Carteleras
- ✓ Charlas Informativas
- ✓ Reconocimientos
- ✓ Jornadas de camaradería / recreación
- ✓ Declaraciones publicas

Comunicación con el público externo

Estas acciones están destinadas a autoridades locales; entidades públicas y privadas, comunidad en general.

Los objetivos que persiguen estas acciones son los de difundir la historia, tradiciones, valores institucionales, valores, virtudes y cualidades del soldado argentino y por otro lado contribuir con la consolidación de las relaciones con las instituciones públicas y privadas representativas de la comunidad.

En este público, se establecen tres segmentos: el segmento comunidad en general, el segmento medios de comunicación y por último, potenciales postulantes a ingresar al Ejército Argentino.

Segmento comunidad en general.

El objetivo que persigue es lograr que la sociedad conozca y valore el rol que cumple el Ejército como organismo de la defensa, valiéndose de acciones comunicacionales que contemplen temáticas asociadas con los atributos de identidad. Estos temas son referidos a capacidad operacional y apoyo a la comunidad, aportes al desarrollo nacional, desarrollo de las

actividades en la Antártida Argentina, participación en operaciones militares de paz y vigencia de las tradiciones y valores sanmartinianos

Acciones propuestas para este segmento

- ✓ Presentaciones ante los principales referentes locales sobre el ejército de hoy y del futuro: misión, principales actividades y despliegue.
- ✓ Participación y organización de eventos académicos, culturales y deportivos.
- ✓ Jornada de puertas abiertas.
- ✓ Desfile y presentación de bandas militares
- ✓ Padrinazgos
- ✓ Recreaciones históricas
- ✓ Saluciones a instituciones públicas y privadas con motivo de su aniversario.

Segmento medios de comunicaciones

La creación de una impresión favorable en la sociedad se basa en gran medida en establecer una relación efectiva y constante con los medios de comunicación. El propósito de las actividades de comunicación en este ámbito es garantizar que la comunidad esté debidamente informada sobre las actividades de la institución en su conjunto, y más específicamente, sobre las operaciones de la guarnición militar.

Acciones propuestas para este segmento

- ✓ Reuniones con periodistas
- ✓ Invitación a cubrir acontecimientos, fundamentalmente aquellos vinculados a actividades operacionales y apoyo a la comunidad.

- ✓ Envío de gacetillas de prensa, artículos y videos institucionales para su difusión

Segmento potenciales postulantes a ingresar al Ejército Argentino

Este segmento está orientado a jóvenes en condiciones de postularse para el ingreso al Ejército.

El objetivo principal es aumentar anualmente la cantidad de postulantes al CMN, ESESC y Servicio Militar Voluntario a fin de optimizar el proceso de selección.

Acciones propuestas para este segmento

- ✓ 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

Los medios de comunicación del Ejército

Son medios producidos y gestionados por la Secretaria General de Ejército, cuya finalidad es transmitir los principales atributos de identidad de la fuerza a públicos internos y externos.

La comunicación institucional es una responsabilidad de comando, donde los distintos niveles del sistema de comunicación institucional deberán intervenir en el proceso de obtención de los contenidos a publicar por los medios de comunicación del ejército. Los Equipos de

Comunicación Institucional del nivel deberán elevar los contenidos por la cadena de comando al nivel quienes supervisarán dicho contenido y elevarán al nivel 1.

Boletín de Noticias. Se difunde a toda la fuerza a través de Mensaje Militar (MM) y contiene información seleccionada por la Secretaría General de Ejército referida a actividades relevantes realizadas por la fuerza. Está orientado hacia el público interno.

Periódico Soldados. Publicación gráfica mensual orientada hacia el público interno

Programa Nuestro Ejército. Ciclo televisivo emitido semanalmente por la TV Pública los días sábados a las 0730 hs

Radio FM Soldados: puede ser sintonizada en el 87.5 MHz del dial o a través de Internet en www.argentina.gob.ar/ejercito

Portal Intranet del Ejército Argentino. Sitio orientado al público interno (www.portal.ejercito.mil.ar)

Sitio web oficial del Ejército Argentino (www.argentina.gob.ar/ejercito). Dentro del portal Argentina.gob.ar, el sitio está concebido como un espacio de información y servicio a la comunidad. Presenta contenidos de tipo permanente o de vigencia prolongada, como, por ejemplo: misión, visión, objetivos, autoridades, requisitos de ingreso al Ejército, etc., y otros contenidos que se renuevan semanalmente, tal el caso de noticias de interés para la comunidad

Canal de You Tube del Ejército Argentino. Orientado a difundir videos institucionales e informes audiovisuales del Ejército, así como también el Programa Nuestro Ejército y los noticieros del INE. Los videos que se encuentran en esta plataforma, pueden ser empleados por los diferentes elementos para su difusión.

Cuentas oficiales en redes sociales. Facebook, (Ejército Argentino – Página Oficial), Twitter (@Ejercito_Arg), Instagram (ejercitoarg) y Flickr (Ejercitoargentinocuentaoficial).

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

Sección IV

Conclusiones Parciales

En este capítulo, se trató de describir en forma sintética las acciones de comunicación institucional que lleva adelante el Ejército Argentino, para que sirvan como base de la estructura de comunicación social que se pretende desarrollar al finalizar este trabajo.

Esta investigación ha revelado una estructura existente que integra la comunicación social en todo el Ejército Argentino, desde el nivel más alto hasta las unidades tácticas. Sin embargo, se ha identificado una disparidad significativa entre los diferentes niveles de esta estructura. La cual puede tener un impacto negativo en la coherencia y la eficacia de la comunicación social de la institución.

Si bien el Departamento Comunicación Institucional cuenta con diversos especialistas, tales como programadores web, licenciados en marketing, en comunicación social o SSVV técnicos estudiantes de comunicación, no es el caso de los otros niveles. El Nivel 2 podrá organizar ECI robustos y en capacidad de planificar y llevar adelante campañas de

comunicación por la mayor disponibilidad de recursos y de personal, pero no es el caso de los elementos del nivel 3, excepto el CMN, ESESC, RI 1 “PATRICIOS, RGC “Gr1 JOSÉ de SAN MARTIN” y el RA1 “Br Gr1 TOMÁS de IRIARTE”, los cuales tienen las capacidades del Nivel 2, y en algunas oportunidades los superan

Asimismo, el nivel 2, puntualmente las divisiones, podrían convertirse en nexo entre los niveles, por lo expresado anteriormente, donde podría organizarse ECI más robustos y por la posición que ocupan en la estructura tienen elementos a cargo los cuales deben orientar, instruir y controlar. Además cuenta con una ventaja muy valiosa, por la ubicación geográfica de donde se encuentren asentados, podrán planificar estrategias comunicacionales particulares para la zona geográfica que se encuentre. Por ejemplo, no es lo mismo las actividades comunicacionales a realizar en el norte del país que en el sur.

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

También se ha destacado que la comunicación social es una responsabilidad compartida por todos los miembros del Ejército Argentino. La forma en que actúan en la sociedad contribuye a la imagen general de la organización. Por lo tanto, es esencial promover una

comprensión compartida de la importancia de la comunicación social en todos los niveles de la institución, donde en este punto juega un papel trascendental la capacitación en comunicación social / institucional en los menores niveles.

La formación en comunicación social es esencial para garantizar que todos los miembros del Ejército sean conscientes de su papel en la transmisión de la imagen de la institución en la sociedad.

Conclusiones

Propuesta de estructura de comunicación social a nivel Gran Unidad de Batalla

En los capítulos previos de esta investigación, se realizó un análisis de la comunicación social en el marco regional y se ha analizado las características actuales de la comunicación institucional implementada por el Ejército Argentino en su conjunto.

El presente capítulo representa el paso fundamental para abordar el problema de investigación planteado: la determinación de una estructura de comunicación social en el nivel de división. Tras haber adquirido una comprensión sólida de la comunicación tanto a nivel regional como institucional, ahora se realizará una propuesta de estructura específica que se adapte a las necesidades y desafíos que enfrenta el Ejército Argentino en este nivel.

Esta propuesta no solo se basa en las lecciones aprendidas de las investigaciones anteriores, sino que también incorpora mejores prácticas y recomendaciones derivadas de la revisión de la literatura especializada. El objetivo es presentar una estructura de comunicación social efectiva y eficiente que no solo fortalezca la comunicación interna y externa en el nivel de división, sino que también contribuya a la consecución de los objetivos estratégicos de la institución.

A lo largo de este capítulo, se desglosarán los elementos clave de esta estructura propuesta, detallando sus componentes y su funcionamiento, y se ofrecerá una visión clara de cómo podría implementarse en el contexto del Ejército Argentino. Con ello, se tratará de avanzar hacia la optimización de la comunicación social en el nivel de división y, en última instancia, hacia la mejora de la eficacia y la imagen de la institución en su conjunto.

Sección I

Comunicación social como parte del estado mayor de la Gran Unidad Batalla

La responsabilidad de éste elemento de comunicación social será la de asesorar y asistir al comandante, en la formulación de lineamientos comunicacionales para incrementar la imagen positiva de la fuerza para favorecer legitimar acciones a fin de contribuir al cumplimiento de objetivos y políticas, destinadas al público interno y externo. Actuando como un componente integral de un sistema de comunicación social, este elemento se convierte en el vínculo crucial entre el nivel más alto de la organización y las unidades tácticas.

La doctrina establece que como órganos de asesoramiento y asistencia, el comandante contará con un estado mayor general, un estado mayor especial y eventualmente uno personal. (Ejército Argentino, 2022)

Puntualmente refiriéndose a la conformación del estado mayor especial, la doctrina vigente determina que éste estará compuesto por personal con conocimientos específicos, y que aunque guardarán estrecha relación, no estarán incluidos en los campos del estado mayor general. Respecto a la especificación de quienes serán los miembros del estado mayor especial, la doctrina no contempla comunicación social, pero si existe la figura de Oficial de Relaciones de Ejercito, sobre la cual está conformado, el actual Equipo de Comunicación Institucional del Ejercito, descripto en el capítulo anterior.

La realidad demuestra que a menudo se asigna este cargo a un miembro del Estado Mayor, cuyas responsabilidades también se encuentran en otras áreas, lo que hace que la gestión de la comunicación principal, se pase a un segundo plano. Las actividades de este puesto las podemos resumir en 3 aspectos; información a la tropa, población y medios de comunicación, relaciones de la fuerza y ceremonial de la fuerza, aunque se puede observar que en la

actualidad se limitan solo a la última. Esto disminuye la importancia de la función y restringe su alcance.

Dado este contexto, se propone aprovechar el ya existente Equipo de Comunicación Institucional como punto de partida para establecer una estructura de comunicación social más sólida y efectiva. Dotándola de especialistas, para que puedan ser más eficientes en sus funciones y contribuir a los objetivos comunicacionales emanados del escalón superior, para contribuir a una imagen positiva de la institución, forzar lazos con la comunidad y legitimar acciones.

Por otro lado es de vital importancia maximizar el aprovechamiento de la ubicación geográfica de las Grandes Unidades de Batalla y sus relaciones con las comunidades en las que operan. Las actividades y enfoques de comunicación necesarios para interactuar con la sociedad y construir la imagen positiva que se busca variarán significativamente según la comunidad y la región en la que se encuentren. Las estrategias de comunicación requeridas en el norte del país, por ejemplo, serán considerablemente diferentes de las necesarias en el sur. Por tanto, es esencial adaptar las acciones comunicacionales a las circunstancias específicas de cada ubicación.

Por otra parte, es en este nivel de conducción donde se desarrollan los planes de campaña. En consecuencia, es crucial que este nivel cuente con personal especializado en comunicación social que posea experiencia y conocimiento de la sociedad en esa región. Este factor resulta de gran importancia para asesorar al comandante en el proceso de toma de decisiones en este nivel estratégico.

Es por ello, que la concepción de todas las operaciones militares en el componente terrestre requiere la integración de la planificación de la gestión comunicacional como una he-

rramienta esencial y contributiva para alcanzar los objetivos. Por esta razón, se establece que el oficial de comunicación social debe participar activamente en el proceso de planificación, manteniendo una comprensión continua de la situación y de las intenciones del comandante

Sección II

Comunicación social como parte de las operaciones multidominio

Dentro del marco normativo del Ejército Argentino, la Directiva de Política de Defensa Nacional 2021, de la cual se desprende la misión del instrumento militar *“La Misión Principal del INSTRUMENTO MILITAR consiste en disuadir, conjurar y/o repeler agresiones militares externas de origen estatal, lo cual constituye el principio ordenador de su diseño, planificación, organización, despliegue y funcionamiento”*.

Y en virtud al Boletín Informativo Conjunto, del 08 de Mayo de éste año, del Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, que establece los conceptos generales sobre la concepción estratégica de “Capas, Restricción de Área y Operaciones Multidominio”, puntualmente hablando de restricción de área, la cual se buscará denegar al enemigo el acceso al TO, accionando sobre el mismo a las más largas distancias y en caso que el agresor logre ingresar, se negará el acceso efectivo a áreas consideradas estratégicamente crítica.

Se trata de establecer esfuerzos estratégicos activos y reactivos que se concretan a través de una conjunción de capas que obran sistémicamente a modo de partes que conforman dichos esfuerzos y que buscan anticipar, prevenir, conjurar o repeler al agresor.

La ventaja más saliente estará dada en que la “Restricción de Área” se ejecuta en propio territorio; por ende, existirá un plan de preparación territorial adecuado al ambiente opera-

cional de cada subárea de interés Estratégico que permita cumplir con el objetivo de la campaña y sienta las bases para implementar el accionar asimétrico de fuerzas.

La explotación de la geografía a partir de un detallado conocimiento de sus potenciales ventajas y dicha preparación territorial, serán factores determinantes para el desgaste del adversario. La preparación territorial se complementará con acciones de información relacionadas a una efectiva comunicación social que permitan direccionar las potencialidades del ámbito civil a favor a la maniobra operacional propia.

Sección III

Organización y actividades de la estructura de comunicación social propuesta.

El propósito de esta sección es establecer la organización con base en los fundamentos presentados en secciones anteriores. El objetivo es crear una estructura adaptable que, aunque esté diseñada para satisfacer los requisitos actuales, pueda ajustarse rápidamente a las nuevas necesidades que puedan surgir de manera eficiente y efectiva.

Para establecer esta división de comunicación social, es esencial considerar la existencia de un comando que la dirija, así como de secciones dedicadas al planeamiento, la producción y difusión, el apoyo operativo y el respaldo legal.

Como se mencionó anteriormente, esta organización propuesta se encuentra dentro de una estructura de división con secciones componentes, ya que estamos presentando éste nivel conducción correspondiente. Sin embargo, en consonancia con el principio de flexibilidad que se ha mencionado más arriba, esta división puede organizarse de manera sencilla en forma de grupo, sección o célula según sea necesario.

A continuación se describirá la composición básica con que se propone debería contar y las los lineamientos generales de las actividades que realizaría cada componente.

Jefe de División Comunicación Social, el oficial designado, tendrá que formar parte permanente del estado mayor especial y deberá tener un vínculo directo y permanente con el comandante y el resto de los miembros de los estados mayores, con el objeto de mantenerse permanentemente actualizado con las actividades en desarrollo y sus problemáticas.

Sus funciones estarán relacionadas a las relaciones públicas, actividades de protocolo y relaciones institucionales, además de la actividad informativa y las relaciones con los medios de comunicación social.

Sera responsable del apoyo a la planificación, supervisión, coordinación, control y evaluación de las actividades de comunicación social y orientar a los elementos involucrados en las acciones de comunicación social en cuanto a pertinencia y eficacia de los productos realizados.

Por otro lado los conocimientos que deba tener quien desempeñe este puesto, aspecto que deberá ser, en un futuro próximo, determinado doctrinariamente. Para esto se deberá evaluar y dar prioridades sobre el origen de su reclutamiento, a cuáles serán los conocimientos comunicacionales que deberá poseer y si su jerarquía primará a sus habilidades o viceversa.

Sección Comunicación Institucional, esta parte de la estructura organizacional será la encargada de desarrollar los modos de acción sobre los cuales se ejecutará la gestión comunicacional. En el proceso de la planificación de la acción comunicacional, será fundamental la identificación de los medios disponibles y la determinación de cuáles serán los más efectivos e importantes en el marco tecnológico y cultural, dentro de la zona donde se está trabajando.

La especialización de esta sección es un componente fundamental para el éxito de las actividades de comunicación institucional. Contar con un equipo de profesionales altamente especializados es esencial para garantizar la eficacia en esta función crucial.

La presencia de individuos con formación en campos como relaciones públicas, marketing digital, community manager, análisis de datos y periodismo. Estos profesionales aportan habilidades y conocimientos específicos que son esenciales para abordar los desafíos y las oportunidades en el ámbito de la comunicación institucional.

Los expertos en relaciones públicas son hábiles en la gestión de la reputación y las relaciones con las partes interesadas, lo que es vital para mantener una imagen positiva de la organización.

Los especialistas en marketing digital aportan la capacidad de aprovechar las plataformas en línea y las estrategias de publicidad digital para llegar a una audiencia más amplia y comprometida.

Los community managers son expertos en interactuar con la comunidad en línea y mantener un diálogo constante con los seguidores de la organización en las redes sociales.

Los analistas de datos son esenciales para evaluar el impacto de las estrategias de comunicación mediante el análisis de métricas y datos concretos.

El centro de explotación de redes sociales, servirá al planeamiento a través de la información que recabe de las tendencias de la opinión pública. El permanente incremento de las redes en las que las sociedades intervienen y la importancia que generan en la opinión del público, no permiten el manejo de todos los medios, por lo que se debe procurar realizar un control de las tendencias que se emiten en ellos.

Finalmente, los periodistas son expertos en la recopilación y la presentación de información, lo que es fundamental para la comunicación efectiva tanto dentro como fuera de la organización.

Sección producción y difusión, este equipo se dedica a la creación de contenido en diversos formatos, como escritura, imágenes y videos, con el propósito de comunicar mensajes clave de manera efectiva. Esto implica redacción y edición de artículos y otros materiales escritos, así como la producción de videos promocionales y otros contenidos audiovisuales.

Además, la sección de producción y difusión se encarga del diseño gráfico y la captura de imágenes y videos de alta calidad para su uso en comunicaciones y promoción. También administra y actualiza las cuentas de redes sociales de la organización, interactuando con la audiencia y manteniendo una presencia activa en línea.

Sección Legales, esta sección tiene la responsabilidad de asegurarse de que todas las acciones relacionadas con la comunicación, desde la planificación hasta la difusión, tengan un respaldo legal.

Deberá estar compuesto por auditores de ejército, completamente imbuidos en las leyes vigentes del plano nacional e internacional.

Además de brindar orientación legal, esta sección también puede estar involucrada en la identificación y mitigación de posibles riesgos legales asociados con la comunicación institucional. En situaciones de crisis o desafíos legales, desempeña un papel esencial al ofrecer soluciones y estrategias para proteger la reputación y los intereses de la organización.

Sección Informática, el centro de gravedad de este componente estará dirigido a la seguridad y el soporte técnico. . El personal que lo integrará deberá contar con conocimientos

informáticos que le permitan satisfacer las exigencias impuestas. Estos podrán ser, personal militar, como los SCD, o personal civil.

En lo referido a la seguridad, guardará estrecho contacto con el oficial de ciberdefensa, buscando proteger a los sistemas de emisión y recepción de cualquier ataque que atente contra el desarrollo de las tareas de los equipos de difusión.

Sección IV

Consideraciones Finales

La primera consideración que se ha alcanzado es que la relevancia del componente comunicacional en la actualidad, en la ejecución de operaciones militares (en tiempos de paz, crisis o guerra) conlleva a la necesidad de que el comandante de nivel GUB, sobre la cual se desarrollan los planes de campaña del Ejército, reciba asesoramiento continuo de un especialista en este ámbito. Por consiguiente, se establece la necesidad de incorporar de manera constante la figura del oficial de comunicación social en la estructura permanente del Estado Mayor Especial.

El diseño de todas las operaciones militares del componente terrestre debe incluir el planeamiento de la gestión comunicacional como una herramienta necesaria y contribuyente al logro de los fines. Es por ello que el oficial de comunicación social deberá formar parte del proceso de planeamiento, manteniendo un conocimiento permanente de la situación y de las intenciones del comandante.

Por otro lado vemos que el Ejército Argentino posee un sistema de comunicación destacable a nivel regional, respaldado por un personal altamente competente y una eficiencia

notable en sus labores recientes. Sin embargo, es imperativo que esta estructura descentralice las acciones comunicacionales a nivel de división, agilizando así la transmisión de información y permitiendo la adaptación de estrategias a las circunstancias específicas de cada ubicación geográfica y comunidad. Esta estructura adaptable permite satisfacer las necesidades actuales y futuras de comunicación social de la GUB.

A raíz de esto, es necesario de contar con un equipo altamente especializado en comunicación, en este nivel, ya que es esencial para abordar los desafíos de la comunicación moderna y garantizar la eficiencia comunicacional.

Por otro lado, y en virtud del marco de operaciones multidominio, que está trabajando actualmente el ejército argentino con la concepción estratégica de la "Restricción de Área", el territorio propio brinda una ventaja crucial, ya que permite la creación de planes de preparación territorial adaptados a las condiciones específicas de cada subárea de interés estratégico.

A razón de esto la explotación efectiva de la geografía, la preparación territorial y la comunicación social se convierten en factores determinantes al dirigir las capacidades del ámbito civil en apoyo de las operaciones propias (de guerra o no), subrayando así su importancia en este contexto.

Además, siguiendo el concepto de concepción estratégica, se plantea como una de las capas “anticipar” y dentro del concepto “disuadir”, en este contexto, durante la paz, se realizan operaciones de disuasión, como ejercicios específicos o combinados para comprobar planes, por lo tanto en la planificación de los mismos, debe estar el aspecto de comunicación social, para contribuir al logro de los efectos deseados.

Otro punto a resaltar es que una acción táctica puede generar una acción comunicacional, tanto positiva como negativa, de proporciones estratégicas. Es por eso que el desarrollo de capacitaciones hacia los menores niveles de ejecución no deberá ser desatendida.

Relacionado a esto es necesaria la reglamentación de comunicación social que especifique cuáles serán las variantes componentes de estas acciones y cuál será el alcance y responsabilidad de cada una de ellas. Así mismo deberá contar con una flexibilidad tal que permita adaptarse a los continuos cambios referidos a la materia.

Aporte profesional

Como aporte profesional, resaltó la importancia de introducir la capacitación en comunicación social al personal de cuadros del Ejército, pero en este caso, lo hacemos hincapié en el personal de cuadros en el nivel GUB, como nexo resultante entre el nivel superior y las distintas GGUUCC.

Es por ello que agrego debajo, una lista de temas de interés, referido a comunicación social, que podrían incluirse en la capacitación.

Introducción a la comunicación social en operaciones militares

- ✓ Importancia de la comunicación social en las operaciones militares.
- ✓ Objetivos y beneficios de la comunicación social en el entorno militar.
- ✓ Aspectos éticos y legales de la comunicación social en operaciones militares.

Principios de la comunicación estratégica militar

- ✓ Planificación estratégica de la comunicación social.
- ✓ Identificación de audiencias clave y desarrollo de mensajes efectivos.
- ✓ Evaluación de riesgos y consideraciones de seguridad operacional en la comunicación.

Medios de comunicación y relaciones públicas

- ✓ Relaciones con los medios de comunicación y su importancia.
- ✓ Estrategias para interactuar con los medios de comunicación durante las operaciones.

- ✓ Manejo de entrevistas y conferencias de prensa en situaciones de alto estrés

Comunicación en situaciones de crisis

- ✓ Comunicación efectiva durante desastres naturales, conflictos y operaciones de alto riesgo.
- ✓ Gestión de información en situaciones de emergencia.
- ✓ Comunicación con el público afectado y con los familiares de los militares.

Programas de participación comunitaria

- ✓ Importancia de la participación comunitaria en operaciones militares.
- ✓ Planificación y ejecución de eventos comunitarios.
- ✓ Construcción de relaciones

Referencias

- Bena, P (2017). *La habilidad comunicacional del Comandante de Nivel Operacional* (p. 5-6). Trabajo Final Integrador. Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas.
- Castells, M. (1996). *La era de la información: Economía, sociedad y cultura. Vol. 1: La sociedad red*. Alianza Editorial.
- Castells, M. (2009). *Communication power*. Oxford University Press.
- Ejército Argentino. (2022). *Organización y Funcionamiento de los Estados Mayores. (ROD 71-01-I)*.
- Ejército Argentino. (2021). *Directiva del Jefe de Estado Mayor General del Ejército Nro 01/22 (Comunicación Institucional para el quinquenio 2022-2027)*
- Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas (2023) *Conceptos generales sobre la concepción estratégica de operaciones multidominio.* (p 5-6) Boletín informativo del Estado Mayor Conjunto Mayo 2023.
- Gutierrez, E (2020). *La determinación de una organización para el manejo del de comunicación social en la conducción de las operaciones militares en el nivel GUB.* . Trabajo Final Integrador. Escuela Superior Guerra.
- Keller, M., Cuello, H. y Tabbia, R. (2004). *Los procesos de comunicación y la anticipación de crisis. Gestión de estrategias comunicacionales en la organización ante casos de alta resonancia pública y su vinculación con el liderazgo* Trabajo Final de Licenciatura. Escuela Superior de Guerra.
- Ministerio de Defensa. Ejército Brasileiro (2017) *Manual de Fundamentos de Comunicación Social.* (EB20-MF-03.103).

- Nielson-Green, R (2011) Pelear la Guerra de Información pero Perder la Credibilidad: ¿Qué podemos hacer? MilitaryReview.
- Ojalvo V (1999) *El desarrollo de las habilidades comunicativas. Comunicación educativa* (p.186-231). Centro de Estudios para la Educación Superior, Universidad de La Habana.