



## COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA MILITAR: ARMA DE BATALLA FRENTE A LA PANDEMIA

MILITARY STRATEGIC COMMUNICATION: BATTLE WEAPON AGAINST THE PANDEMIC

RECIBIDO: 18 / 10 / 2020

APROBADO: 15/11/2020



**Ceinett Sánchez Quintero**

La autora es Encargada del Departamento de Prensa, Dirección de Asuntos Civiles y Militares del Estado Mayor Conjunto del Ministerio de Defensa (2020). Consultora en comunicación estratégica digital CICOM (2015-HOY). Directora Revista Guarnición del Ejército de República Dominicana (2016-HOY). Encargada de medios y docente en temas de comunicación y gestión de crisis Escuela de Graduados de Altos Estudios Estratégicos (2016-2020). Maestra de ceremonias, conferencista y periodista de investigación. Licenciada en comunicación social mención periodismo audiovisual, Universidad Bicentennial de Aragua, Venezuela (2003). Maestría en Gestión de seguridad, crisis y emergencias, IGLOBAL (2014). Doctoranda en Sociedad de la información, tecnologías y redes, Universidad Alcalá. (2018-HOY). Autora de libros: “Comunicación, crisis y emergencias: Periodismo ciudadano digital” (2012) y #SoyPreventivo: Redes sociales, seguridad y emergencias” (2014), entre otras publicaciones. [ceinett@yahoo.com](mailto:ceinett@yahoo.com)



## RESUMEN

Dentro del amplio campo de investigación de la comunicación estratégica, un término para el cual no existe una definición consensuada dentro de la comunidad científica, hay el interés por parte de quien suscribe, de demostrar que su empleo como herramienta de planificación e integración de las capacidades de información de Fuerzas Armadas dominicanas, contribuye significativamente en el alcance de sus objetivos militares, acorde con las actuales leyes y políticas públicas de defensa y seguridad de República Dominicana.

Frente a las circunstancias derivadas por la declaratoria de Pandemia por parte de la Organización Mundial de la Salud (OMS) en marzo 2020 y la expansión de la enfermedad COVID-19, la comunicación estratégica militar en el país y el mundo, adquiere importancia en la escala de valores de individuos y la reputación de las instituciones castrenses, estas últimas, llamadas constitucionalmente a desempeñar operaciones militares de apoyo a las autoridades sanitarias y con ello, garantizar la supervivencia de los dominicanos y en general, de la especie humana.

En este contexto, la investigación doctoral iniciada en el año 2018 titulada “Contribución de la comunicación estratégica en las políticas públicas de defensa y seguridad de la República Dominicana”, busca demostrar que su empleo oportuno permite el alcance de los objetivos militares de Fuerzas Armadas del país, tras planificar e integrar las capacidades informativas de cada una de las instituciones castrenses, en apego a la Constitución, las leyes y normativas vigentes.

### Palabras clave

Comunicación estratégica militar, Fuerzas Armadas, Pandemia, Enfermedad COVID-19, reputación, imagen corporativa, resiliencia

## ABSTRACT

Within the broad field of strategic communication research, a term for which there is no agreed upon definition within the scientific community, there is an interest from the author to demonstrate that its use as a tool for planning and integrating the information capabilities of the Dominican Armed Forces contributes significantly to the achievement of its military objectives, in accordance with current laws and public policies on defense and security in the Dominican Republic.

In the face of circumstances arising from the declaration of the pandemic by the World Health Organization (WHO) in march 2020 and the spread of COVID-19, the military strategic communication in the country and the world, acquires importance in the scale of values of individuals and the reputation of military institutions, the latter, constitutionally called to perform military operations in support of health authorities and thus ensure the survival of Dominicans and in general, the human species.

In this context, the doctoral research initiated in 2018 entitled “Contribution of strategic communication in the public policies of defense and security of the Dominican Republic”, seeks to demonstrate that its timely use allows the achievement of the military objectives of the Armed Forces of the country, after planning and integrating the information capabilities of each of the military institutions, in accordance with the Constitution, laws and regulations.

### Keywords

Military strategic communication, Armed Forces, Pandemic, COVID-19 disease, reputation, corporate image, resilience



## Comunicación Militar y las Nuevas Tendencias

Las fuerzas castrenses han tenido que adaptarse a los nuevos tiempos, es por esto que se ha reinventado el estilo de transmitir el mensaje en un mercado saturado de información.



### DESARROLLO

En las Fuerzas Armadas dominicanas, todas sus actividades también las informativas, están alineadas a las normativas y bases legales establecidas en la Constitución, la Ley 139-13 Orgánica de las Fuerzas Armadas y la Ley 1-12 Orgánica de la Estrategia Nacional de Desarrollo de la República Dominicana 2030 (END). De manera adicional organiza el accionar de sus instituciones castrenses, acorde al Plan Estratégico Institucional (PEI) establecido para cada periodo de gobierno. Por tanto, la comunicación estratégica militar que ejercen, “contribuye y debe de estar conectada, con el mismo valioso instrumento de soporte y promoción que sustenta a FFAA” (García, 2020).

Aunque no exista un concepto consensuado en la comunidad científica que defina en particular lo que significa “comunicación estratégica militar”, como instrumento de

valor, refleja lo que Fuerzas Armadas dominicana quiere transmitir a otros y está vinculada con su entorno y con todos los organismos que tienen que ver con la labor que hace, en función siempre de sus propósitos y metas.

Su gran fortaleza está no solamente en la información que es capaz de generar sobre sí misma y de sus actividades, sino más bien en su habilidad de manejar esa información, para generar vínculos sólidos con todo el entorno social con el cual debe desempeñarse.

Por eso cada vez que las instituciones castrenses han logrado instalar en la psiquis del colectivo al que va dirigido, la importancia de lo que hacen sus miembros, desde el punto de vista de sus objetivos, aspiraciones y la razón de ser que de alguna forma los mueve, se vuelven exitosas cuando lo gran conectar con los públicos.



Los productos informativos que generan las instituciones militares, se han convertido en los últimos años, en herramientas de respaldo y desarrollo; de esta forma, legitiman y respaldan su propia existencia y otorgan valor a los que sus actores hacen, avanzando, creciendo y fortaleciendo su reputación organizativa, aún en medio de las condiciones hostiles propias de una emergencia sanitaria y de cualquier circunstancia adversa, como lo es la actual Pandemia.

Como se ha podido apreciar, en especial durante las etapas de confinamiento humano y los no siempre queridos toques de queda establecidos en República Dominicana desde principios de marzo del año 2020, como consecuencia de la expansión de la enfermedad COVID-19, gobiernos y ciudadanos del mundo han sido testigos de cómo los hombres y mujeres de las fuerzas militares y de seguridad, se han convertido en verdaderos “Héroes con Botas” ante la opinión pública, gracias también al trabajo oportuno que han hecho para comunicar su accionar de manera ágil y creativa.

Esto se ha logrado, gracias a un proceso que ha sido efectivo y que se ha extendido en muchas instituciones militares y de seguridad del mundo, luego de comprender que la comunicación en sí misma, planificada e intencionada, es una herramienta efectiva de apoyo a las políticas públicas de defensa y seguridad de la nación dominicana.

## NUEVOS ESQUEMAS EN EL SISTEMA INFORMATIVO MILITAR

Para entender esta tendencia, es oportuno recordar que “la comunicación en sí misma, es inherente a la especie humana, forma parte de su evolución y por tanto, está vinculada

directamente con su supervivencia desde que existe sobre la faz de la tierra y acompaña a cada individuo, desde que nace hasta que muere”. (Quiterio, 2020).

Por otro lado, el término estrategia si se recuerda procede del griego *stratégos*, que significa “General de un Ejército”<sup>1</sup>, por lo que es posible deducir, que el concepto “Comunicación estratégica” aunque siempre ha sido objeto de varias interpretaciones, obedece a un espíritu de pensamiento previo y de planificación óptima, para librar y ganar batallas en las llamadas “guerras mediáticas”.

En el ámbito militar, cobra mucha más importancia “porque en terrenos de operaciones incide en la percepción y el imaginario colectivo, sobre todo cuando se informa sobre las capacidades para proteger en los tiempos recientes, la salud de la ciudadanía” (Clase, 2020). Un ejemplo palpable, se observa cuando millones de personas en el planeta, han sido testigo de cómo ante la enfermedad COVID-19 en este 2020, las fuerzas militares han implementado políticas informativas que conectan con las emociones de las sociedades a las cuales sirven de manera efectiva.

Así se observa que, la aplicación de la comunicación estratégica a estos niveles, implica la construcción de contenidos con ciertas intenciones en los mensajes, que utilizan diferentes métodos o medios de difusión. Por eso para esos primeros meses de declararse la Pandemia, fue común la circulación de piezas informativas de corte humano, proximidad y que pusieron al relieve a los protagonistas de estas historias (soldados y servidores públicos en general), los cuales despertaron sensibilidades, sirvieron de aliento para salvar y cuidar las vidas y si se quiere, has-

<sup>1</sup> Como estrategos aparece en otros autores Gómez Espelosin, Francisco Javier (2005). Diccionario de términos del mundo antiguo. Madrid: Alianza Editorial. p. 102.



ta sostuvieron moralmente a los desvalidos o poblaciones más vulnerables.

Aunque no existan fórmulas estáticas ni definitivas sobre cómo hacerlo, el aporte que hace la tesis titulada “Contribución de la comunicación estratégica en las políticas públicas de defensa y seguridad de República Dominicana”, del programa doctoral “Comunicación, información y tecnología de la sociedad en red” (D430) de la Universidad de Alcalá, pretende dejar a las actuales y futuras generaciones, una ilustración sobre el tema basado en varios años de experiencia laboral y versadas opiniones, recogidas de primera mano en entrevistas a especialistas civiles y líderes militares.

Realmente fueron ellos mismos, a quienes les tocó en determinados momentos, encabezar procesos informativos donde hubo la necesidad de construir y difundir públicamente el trabajo que desarrollaban las Fuerzas Armadas dominicanas en especial, frente a la emergencia sanitaria provocada por la Pandemia y durante sus respectivas extensiones de declaratoria por parte de las autoridades.

En este sentido, veteranos y respetados periodistas dominicanos como Manuel Antonio Quiroz y Manuel Quiterio Cedeño, el primero, director de Noticias SIN, uno de los principales medios televisivos del país y el segundo, el presidente de CICOM, primera empresa especializada en relaciones públicas y comunicaciones estratégicas del país, coinciden en señalar que para lograr una verdadera y efectiva comunicación estratégica, hay que considerar varias fases para informar en medio de una crisis:

1. **Valoración** de los hechos; para diagnosticar la realidad de los escenarios donde en este caso las instituciones castrenses deban informar, relacionando los

aspectos que se monitoreen, pensando en las posibles dimensiones de las situaciones de conflicto, con un pensamiento prospectivo y tratando de imaginar la evolución de la problemática.

2. **Identificación** de los públicos o con quién(es) queremos dialogar sobre la crisis, determinando las personas o grupos de personas, a quienes dirigir el o los mensajes, que se vayan a construir en cada etapa.
3. **Elaboración, difusión y monitoreo** de los mensajes como objetivos o productos informativos, para dialogar, utilizando los métodos más convenientes y los medios necesarios, acorde a las circunstancias de la crisis y sus características en cada una de las etapas de gestión del riesgo. Es decir en el antes, durante o después; o dicho de otra forma, en la prevención, acción y rehabilitación post-desastre o crisis.

Los experimentados académicos sostienen, que en cada etapa de la crisis hay que procurar una comunicación creativa, empática y de proximidad con los demás, para que se logre la aceptación y se dinamice la colaboración de los demás al momento de compartir los mensajes confeccionados, como consecuencia de una sinergia positiva creada, en especial desde las redes sociales y el conocimiento de la lógica con la cual funcionan sus algoritmos.

“Hoy día, el simple hecho de que un Alto Mando Militar, se muestre cercano a hablar con la prensa, que luzca un carácter cortés, diáfano y transparente con su gestión pública, facilita el proceso de la comunicación estratégica, sin dudas”, (Quiroz, 2020).

Así que, no es casual ver a líderes militares, como Su Excelencia el Rey de España Felipe VI en Europa, mostrándose a la luz pública en medio de las operaciones



militares de apoyo a las autoridades sanitarias en medio de la Pandemia, a Ministros de Defensa, Comandantes Generales de Fuerzas y Directores Policiales, manejándose con naturalidad ante la prensa, ofreciendo detalles sobre el trabajo que hacen los militares y policías cuando salen a las calles a patrullar durante los toques de queda, al tiempo, que en ocasiones les ha tocado animar a la población con conciertos musicales y demostrando su apoyo durante los confinamientos.

Durante la Pandemia, en redes sociales ha sido posible apreciar, por ejemplo, como se han hecho virales videos, que muestran a policías en Europa relatando desde sus pa-

trullas cuentos infantiles para los más pequeños, utilizando sus altavoces y sirenas para servir de aliciente a quienes se guardan en sus hogares o a militares en Suramérica y la región del Caribe, encabezando serenatas móviles por las calles de residenciales y barrios populares.

En estas circunstancias, líderes militares en República Dominicana al ser consultados sobre el tema, entienden por comunicación estratégica “un proceso de transmisión de informaciones, que cuida al mismo tiempo la gestión integral y sistematizada de la identidad de una organización, valiéndose de elementos favorables al prestigio y la credibilidad de una entidad” (Clase, 2020).



Las serenatas móviles, durante los confinamientos de los dominicanos en los toques de queda, en medio de la emergencia sanitaria, se constituyeron en una innovación de la comunicación militar y gozaron de amplia aceptación por la ciudadanía, manifiesta a través de las redes sociales de Fuerzas Armadas dominicanas.



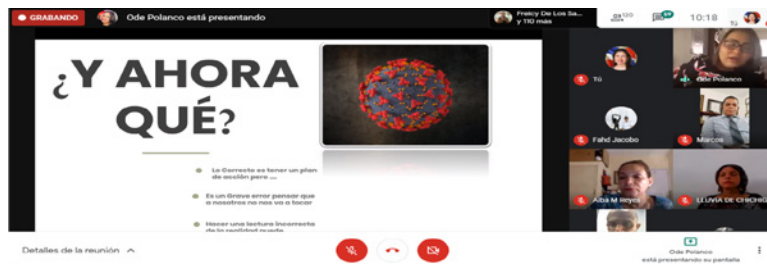
## COMUNICACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS DE DEFENSA Y SEGURIDAD

Consultados sobre el rol que les ha tocado desempeñar, aseguran que en el caso de Fuerzas Armadas dominicanas, los militares conscientes sobre su responsabilidad con el entorno social y político de la patria donde viven, cumplen con su misión valiéndose las herramientas que ofrece la comunicación creativa, para acompañar su accionar de defensa a la nación y de sus intereses.

Si hay algo que ha caracterizado la gestión pública y las operaciones militares de los últimos años en FFAA, han sido las coordinaciones interagenciales y multidisciplinarias, a través de ejecutorias planificadas y alineadas con las actuales políticas de defensa y seguridad. En consecuencia, “se ha logrado que todo lo que el Ministerio de Defensa (MIDE) comunica, se perciba como un accionar en orden institucional, respeto a los Derechos Humanos y en apego a la Constitución y las leyes” (Paulino, 2020).

Así como la comunicación y la inteligencia van unidas y se corresponden a un tipo de pensamiento, hoy día como elemento fundamental de desarrollo humano, en el plano político, militar, diplomático y empresarial, su carácter estratégico cada vez adquiere mayor importancia como vehículo imprescindible de posicionamiento, reputación, influencia, venta y transmisión de valores.

En particular, durante el VI Taller de “Comunicación estratégica en defensa y seguridad nacional frente a la Pandemia” en versión online realizado del 1 al 10 de septiembre del año 2020, cuando autoridades militares dominicanas se referían a la integración militar frente al enemigo invisible y en particular al marco legal que sustenta el accionar de los uniformados, se hizo una clara diferenciación de sus misiones en conflictos bélicos y en tiempo de paz.



Bien lo dejó asentado el Mayor General Víctor Mercedes Cepeda, ERD., (2020) Viceministro de Defensa para Asuntos Militares, quien en el acto de clausura del referido taller y en representación del Ministro de Defensa Teniente General Carlos Luciano Díaz Morfa, ERD., aseguró que “ardua es la labor y alta la expectativa que se espera de los profesionales de la comunicaciones, quienes bajo un oficio sacerdotal, deben comprometerse con difundir la verdad y orientar sanamente a la ciudadanía en medio de la crisis” (Mercedes, 2020).

En el caso de lo que está establecido en el artículo 252 de la Constitución de la República Dominicana, “otorga facultad al presidente de la nación, de ordenar la intervención militar en tiempos de desastres y calamidad pública, así como concurrir en auxilio de la Policía Nacional para mantener o restablecer el orden público en casos excepcionales” (Ovalle, 2020).



De igual forma, se encuentra en la Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas y el reglamento militar disciplinario, todas aquellas normativas que sustentan el accionar de los hombres y mujeres de uniforme, encontrándose en la línea de defensa contra la expansión de la enfermedad COVID-19 a través de sus operaciones militares de apoyo a las autoridades sanitarias.

De igual forma, amparados en la Carta Magna:

Las fuerzas militares están misionadas para actuar utilizando a sus uniformados, en situaciones de desastres y calamidad en apoyo al Ministerio de Salud Pública y el Servicio Nacional de Salud, como es el caso de las operaciones para realizar pruebas rápidas y pruebas de proteína C reactivas (PCR), acompañamientos de atención psicológica tanto al personal médico como a la población en general, en pro de manejar el estrés causado por las largas jornadas, nuevas formas de trabajo y los prolongados confinamientos (Clase, 2020).

Desde principios de marzo del 2020, las fuerzas militares han estado apoyando a la Policía Nacional, en las labores de patrullaje y el cumplimiento de la disposición del gobierno dominicano, en cuanto al establecimiento de los retenes y toques de queda, sugeridos por las autoridades sanitarias y solicitados por el Poder Ejecutivo con sus respectivas extensiones, los cuales han sido aprobados por el Congreso Nacional con el fin de prevenir la circulación vehicular y las aglomeraciones sociales innecesarias, que puedan provocar nuevos contagios.

En este mismo orden de ideas, el Centro de Comando, Control, Comunicaciones, Computadoras, Ciberseguridad e Inteligencia de las Fuerzas Armadas del Ministerio de Defensa (C5i), representa el proyecto militar de República

Dominicana creado en los últimos años, de mayor utilidad en la mitigación de los efectos de la Pandemia.

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

Como puesto de mando desde el que se dirigen todas las operaciones de las instituciones y dependencias militares de manera individual, conjunta, interagenciales y combinadas, su estructura fuerte y flexible, ha respondido a las instrucciones del Gobierno, y cuyo Presidente al encabezar la Comisión de Alto Nivel para la Prevención y Control del Coronavirus (COVID-19), validó en marzo del 2020 que el C5i apoyara a las autoridades sanitarias, en todo lo relativo al combate, prevención y control de la enfermedad en el país.

La disposición del alto mando, quedó establecida mediante la Directiva 11-2020 del Ministerio de Defensa, la cual vale la pena recordar, fue una decisión estratégica que a la par fue respaldada por las informaciones institucionales que daban detalles sobre este cumplimiento militar.

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





pagación del virus, así como a las de manejo y seguimiento de los pacientes afectados por el mismo. A la par, todas las instituciones involucradas, encabezaron campañas educativas y de orientación a la ciudadanía, también a través de las redes sociales.

El C5i una vez responsabilizado de las acciones para prevenir y controlar el coronavirus en el territorio nacional, dividió áreas de operaciones, correspondiendo a la Armada de República Dominicana (ARD) las Provincias de Peravia, La Romana, Samaná, Boca Chica y el Distrito Nacional, a la Fuerza Aérea, Santo Domingo Este, Puerto Plata y La Vega y al Ejército, las demás Provincias del país.

También coordinó la puesta a disposición de ambulancias y carros fúnebres del Instituto de la Seguridad Social de Fuerzas Armadas (ISSFFAA) y las tres fuerzas castrenses, Ejército de República Dominicana (ERD), Armada de República Dominicana (ARD) y Fuerza Aérea de República Dominicana (FARD) en Santiago, La Vega, Puerto Plata, San Francisco de Macorís y el Gran Santo Domingo.

Como centro que fusiona inteligencia y vigilancia epidemiológica, el C5i del MIDE, controla una base de datos que incluye los resultados georeferenciados de las pruebas PCR y rápidas realizadas, para identificar las personas que han resultado positivas al COVID-19. A partir de esto, los sistemas informáticos desarrollan un mapa de calor que, en tiempo real permite planificar el seguimiento de estos pacientes y sospechosos de estar contagiados.

En coordinación con la empresa Altice, Ministerio de la Presidencia a través de República Digital, OPTIC, Ministerio de Planificación y Desarrollo, Ministerio de Salud Pública, Servicio Nacional de Salud, INTELISIS y el personal de tecnología del C5i, se integraron bajo la aplicación COVID-RD, las informaciones necesarias para

analizar y realizar proyecciones situacionales para un empleo más acertado de los recursos disponibles para las tareas de prevención y control del virus.

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

Desde el C5i, de igual manera se coordina con la Presidencia de la República Dominicana, la revisión de los salvoconductos usados para transitar en el horario del toque de queda, que, dicho sea de paso, ha sido una disposición que el Alto Mando Militar ha decidido reforzar con la mediatización de la exhortación que ha dado a los militares y policías, para que cumplan y quede claro ante la opinión pública, el compromiso de respetar la orden de Gobierno.

PARA USO OFICIAL



## TAREAS OPERACIONALES



• Control en los distintos pasos fronterizos y asistencia en retorno voluntario a más de 91,000 nacionales haitianos durante el periodo del Estado de Emergencia.



• Control de llegada de buques de carga, vuelos charters y privados durante el periodo del Estado de Emergencia.

• Realización de pruebas rápidas en aeropuertos internacionales a personas que lleguen al país sin certificación de prueba PCR.



## APRENDIENDO A COMUNICAR EN LA NUEVA “COVIDIANIDAD”

El Alto Mando Militar de las FFAA, así como, cada uno de los Oficiales del Estado Mayor General y del Estado Mayor Coordinador, se convierten en los principales tomadores de decisiones para dinamizar las operaciones militares. No podría hacerlo, sin revisar el impacto que tienen las publicaciones hechas por periodistas que cubren las incidencias nacionales y los comentarios más relevantes expresados por influencers en redes sociales.

Ha quedado demostrado, sobre todo ahora en estos tiempos de Pandemia, que las informaciones oportunas, veraces y rápidamente difundidas, son de suma utilidad tanto para la población como para nosotros mismos como militares, ya que podemos estar enterados sobre la evolución del trabajo, la evidencia de lo que vamos haciendo, el por qué y para qué lo hacemos, de manera que si llegaran a surgir eventuales crisis, el acceso a la información se haría de manera más fluida y transparente (Clase, 2020).

En República Dominicana están claras las facultades de los miembros de las instituciones castrenses para llevar a cabo sus tareas; a diferencia de que antes, no se daba tanta importancia como ahora, de dar a conocer el accionar rutinario más allá de los muros de los cuarteles. A partir del año 2012, las instituciones militares han prestado especial atención, a las informaciones que se confeccionan y difunden desde los departamentos de prensa y relaciones públicas de FFAA.

El Ministerio de Defensa maneja sus propias políticas en todo lo relativo a la creación y transmisión de sus propias informaciones, también monitorea las publicaciones relacionadas a su accionar. Cada fuerza armada, cuenta con sus propios departamentos socialmedia y audiovisuales, estructuras en franco proceso de expansión y que fun-

cionan acorde a las nuevas tendencias de publicaciones en redes sociales como Instagram, Facebook, Twitter y Whatsapp, entre otras.

“Cuando ocurre una crisis, las instituciones militares suelen practicar una ofensiva informativa, proyectando lo que se hace. Por tanto, al igual que en la gestión del riesgo, la etapa de prevención suele ser la más importante para evitar confusiones, alarmas o elementos lesivos a los intereses de Fuerzas Armadas y del país” (Clase, 2020).

Los militares en sus rutinas diarias, tienden al monitoreo o a la supervisión después de las crisis, por tanto se les da el seguimiento adecuado por diferentes mecanismos de inteligencia. No obstante, entienden deben ser más proactivos en su prevención, dando las informaciones adecuadas o más conveniente ante la opinión pública.

Reconocen que si se atacan las causas de las crisis, es posible mitigar sus posibilidades de existencia, sobre todo en estos tiempos donde las redes sociales, propician a que desde los teléfonos personales o corporativos, sea mucho más fácil seguir cualquier circunstancia y que estén mejor enterados sobre lo que se publica acerca de las instituciones militares.

Para la doctora Michelle Jiménez, consultora nacional en servicios de salud de la Organización Mundial de la Salud y la Organización Panamericana de la Salud en el país, (OMS/OPS), los comunicadores se enfrentan a la realidad que presenta la llamada “Infodemia” y las amenazas propias de los “fake news” o falsas noticias, las cuales ponen en riesgo a la población y que sólo es posible combatir con comunicación efectiva y el empoderamiento de las comunidades.

“Para lograr una comunicación acertada, que se entienda, que llegue a las poblaciones necesitadas, el periodista debe manejar mínimamente los términos médicos y científicos;



crear y coordinar estrategias comunicativas, que orienten a la comunidad” (Jiménez, 2020).

Pilares estratégicos\* del Plan de Respuesta RD



En tanto, al referirse a la responsabilidad informativa que tienen los medios frente a la Pandemia, el doctor José Luis Cruz Raposo, Director de Gestión de Riesgos del Ministerio de Salud Pública, estima de lugar, que los comunicadores estén familiarizados con el apoyo que actualmente están brindando los militares a las autoridades sanitarias en cuanto al manejo clínico de los casos, las actividades que desarrollan en las fronteras para contener nuevas propagaciones, la atención pre hospitalaria y especial, la comunicación para la prevención.

“Debe quedar claro que las actividades de apoyo por parte de los militares, están orientadas a acciones, tales como, la descontaminación y desinfección del medio ambiente y los espacios públicos, las visitas domiciliarias, la gestión de los centros de asilamiento, animación cultural y otras” (Raposo, 2020). De igual forma, el apoyo médico en la identificación de casos, el manejo clínico y el seguimiento de las personas identificadas con la COVID-19.

Comunicación de riesgo



- ¿QUÉ?**
  - Informar/educar en lo que la población destinataria debe hacer
- ¿POR QUÉ?**
  - Motivar/ convencer a la población destinataria en la necesidad de hacerlo
- ¿PARA QUÉ?**
  - Proporcionar orientación/ herramientas/ aptitudes específicas para hacerlo

**Operaciones de apoyo a las autoridades sanitarias ante la pandemia**  
**COMUNICACIÓN DE RIESGO**

REPUTACIÓN, IMAGEN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

Todas las crisis tienen un impacto, que puede ser interno o externo; de igual manera, hay factores que ayudan a entender una crisis que se tipifican según el alcance que tienen y según el segmento afectado. Pero de cualquier forma lo que es evidente, es que cambian radicalmente la forma en que se desarrolla la vida cotidiana.

El factor sorpresa de las crisis, importantiza la planificación, siendo el recurso humano, lo más valioso a ser to-



mado en cuenta, para la ejecución de los productos informativos que puedan surgir a partir de la comunicación estratégica que se genera en el seno también de las instituciones militares.

Como ya se ha comentado, las FFAA y sus instituciones, suelen reinventarse desde adentro para fluir hacia afuera, analizar y conocer el origen de las emergencias, identificar sus autorías, monitorear y medir los alcances de ciertas informaciones, perfiles, redes sociales y medios implicados.

“Usar herramientas de escucha digital y mostrar unas fuerzas militares accesibles, humanas, flexibles, son acciones que les permite crear empatía con los públicos y salir más fortalecidas, después que pasan las crisis” (Polanco, 2020). Por tanto, se recomienda que antes de creer por finalizada una crisis, se midan los efectos colaterales y se evalúen las lecciones aprendidas que permitan modificar luego, los planes de gestión de emergencias también desde lo mediático.

### 6 Cosas que debes HACER para manejar una crisis.



- 1 Analizar y conocer el origen.
- 2 Conocer autoría de la crisis.
- 3 Monitorear y Medir el alcance, perfiles, redes y medios implicados.
- 4 Usar herramientas de escucha digital.
- 5 Ser accesibles
- 6 Activar el Plan de crisis con roles y acciones asignadas.

@OdeComunica

En este mismo orden de ideas, la doctora en ciencias políticas Nidia Paulino (2020), estima que “la reputación es una creencia compartida entre las instituciones y sus públicos, incluyendo los militares, como consecuencia de la confianza que se logra a partir de una realidad y el reconocimiento de cumplir con las expectativas del espectador”.

Entiende que la reputación se construye en el tiempo y debe derivarse a partir de la misma sobrevivencia de la imagen institucional, en medio de las incidencias ante las cuales ha estado en el ojo de la crítica y el resultado de la imagen que proyecta hacia afuera. Por tanto, “proyectar una buena reputación en medio de las crisis, supone solidaridad con los clientes o usuarios, el cuidado de la marca y haciendo presencia con mensajes de aliento y siempre comunicando con la verdad” (Paulino, 2020).



Para la especialista Katherine Almeida del Colegio Interamericano de Defensa en Washington, DC, la información en situaciones de crisis, se convierte en materia prima para la toma de decisiones estratégicas por parte del Estado y de sus instituciones, incluyendo las castrenses, entendiéndose que, para la creación de estrategias se necesitan las 3C (Confianza, Credibilidad y Capacidad), si se pretende como objetivo principal “salvar vidas”. En este engranaje los medios de comunicación, deben contar con ciertas capacidades y competencias de alto nivel, precisión, oportunidad y pertinencia, para anteponer informaciones cargadas de sensibilidad frente a cualquier intento de sensacionalismo.

En este contexto, señala la especialista, que los periodistas se enfrentan ante el desafío de escudriñar y discernir entre diversas fuentes informativas, al margen de su papel



como posibles protagonistas y aliados de las instituciones, en la gestión de recursos para la atención de emergencias o la canalización de ayuda humanitaria post-desastre. “Los datos generados por las instituciones, no necesariamente son presentados por las mismas, sino por quien maneje el lenguaje necesario para una mejor comprensión de la información” (Almeida, 2020).

**COMUNICACION & GESTION DE INFORMACION: PANDEMIA & SECTOR SEGURIDAD-DEFENSA**

- Actores relevantes/ Tareas no tradicionales**
- Estrategia de Estado: **3C=confianza-credibilidad-capacidad**
- Intersectorialidad / Interagencialidad
- Riesgos transversales**
- ¿POR QUE?

- Información: **Materia Prima para el Estado/Población Interna** (toma de decisiones)
- Externa** gobernanza+2P: participación+poder)
- Múltiples fuentes/ intereses/ enfoques
- Objetivo: **salvar vidas**
- Medios & Capacidades Competentes**
- ¿QUE?

- Precisa
- Oportuna**
- Pertinente
- Sensibilidad vs Sensacionalismo
- Estratégica
- Aliados en **movilización** de recursos
- ¿COMO?

Para el Capitán de Corbeta de la Armada Española, Aurelio Soto, actual vocero de la Unidad Militar de Emergencias en Madrid, España, el estrés que provocan las situaciones de emergencias, altera la percepción del individuo con relación a su realidad, lo cual supone un reto para los periodistas y voceros oficiales de las instituciones responsables de informar.

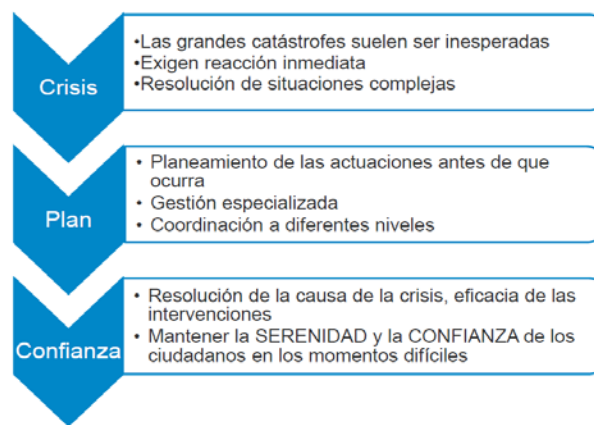
Esto, los compromete a tomar en cuenta una planificación de la crisis antes de que se presente, ya que, si bien es cierto que las crisis se generan de manera imprevista, no es menos cierto que, las instituciones tienen el compromiso de estar preparadas para hacerles frente.

Los datos por si solos no son suficientes para hacer frente a los temores de las personas, por eso la comunicación en tiempos de crisis supone tener un plan gestionado, armonizado y coordinado por especialistas que lleve a la resolución de la causa eficazmente, lo cual permitirá mantener la serenidad y la confianza de los ciudadanos en los momentos más difíciles. (Soto, 2020)

## PLANIFICACIÓN Y COMUNICACIÓN CREATIVA EN EMERGENCIAS



### Comunicación Crisis



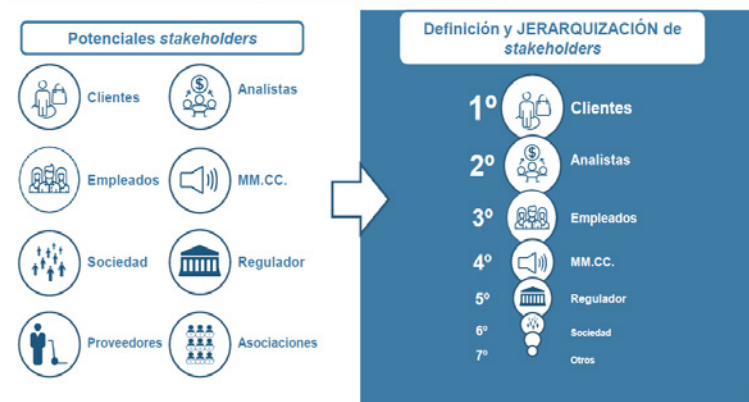
Mientras que para el doctor Miguel Ángel Núñez, abogado y director de seguridad legal y técnico del municipio de Rojas en la provincia de Buenos Aires, Argentina, la enfermedad COVID-19, ha develado la dicotomía que existe entre salud y economía, producto de ello, ha sido la incertidumbre provocada por una prolongada etapa de cuarentena y el cese parcial de las autoridades, en la práctica de las medidas de seguridad, generando en la población niveles de desaliento.

Ante estas circunstancias, explica el jurista:

Los sistemas de información como entes responsables de alentar a la población, deben saber cómo consultar las fuentes de manera adecuada, utilizar los lenguajes oportunos, de manera que los mensajes sean comprendidos y las personas desarrollen sus actividades cotidianas sin enfermarse; tomando en cuenta por supuesto, que los comportamientos prudentes individuales, crearán colectivos responsables. (Núñez, 2020)

### La reputación es Multistakeholder

La reputación es un poliedro irregular formado por numerosas caras de superficies diferentes. Cada una de esas caras se corresponde con un stakeholder y viene determinada por la importancia del grupo de interés y el grado de satisfacción de ese grupo de interés con el comportamiento de la entidad.



Por eso parte de los cambios en las formas de comunicar y las narrativas alternativas de los últimos tiempos em-

pleados por los equipos de comunicaciones de las fuerzas castrenses dominicanas, tienen que ver con las nuevas modalidades que aprovechan la sensibilidad en las personas provocada por la Pandemia y la habilidad de las instituciones, de acercarse más al público creando campañas que muestren la parte humana de las instituciones.

Para Arlin Santos, especialista en comunicación y marketing digital, la comunicación militar no es la excepción, ya que desde las redes sociales de las fuerzas militares, desde principio del mes de marzo 2020 primero se instruyó a la población sobre las medidas de prevención a tomar en cuenta para evitar la propagación de nuevos contagios y luego se llevaron a cabo acciones, en procura de alentar tanto al soldado que trabajaba en las calles en las operaciones militares, como al ciudadano común que se quedaba en su casa.

Trabajar las comunicaciones institucionales ha sido una experiencia atractiva y creativa, gracias a la cual se pueden apreciar sus grandes virtudes para la imagen y el desarrollo de nuestra fuerza militar. He aprendido que a la gente le agrada que las instituciones cuenten las cosas como son, sin artificios y que sean transparentes. (Jerez, 2020)

En estos términos se expresa el Coronel Orlando Jerez Espailat, ERD. (DEM), quien antes de ocupar la dirección de Relaciones Públicas (2018-2020), fue director de la Academia Militar Batalla de Las Carreras, ERD, (2018-2020), institución emblemática del Ejército de República Dominicana, primera institución militar donde iniciaron las primeras campañas educativas en el ámbito digital.

“Cuando surgen crisis, lo primero que se hace es una investigación exhaustiva y antes de precipitarnos a dar, ne-



gar u ocultar alguna información sensible, avanzamos primero en averiguar qué ha pasado y que merece la pena dar a conocer, también para la correcta edificación de los públicos” (Jerez, 2020).

Hoy día Instagram, es una de las redes sociales que más ha ayudado al Ejército de República Dominicana a comunicar su accionar, a través de imágenes, textos breves y de manera muy sintética. En el tiempo, las circunstancias obligaron a una adaptación ante nuevos cambios en los lenguajes; estas transformaciones en las narrativas, llevaron a analizar y a comprender las tendencias sobre las informaciones que estaban consumiendo las personas.

Asegura el coronel Jerez Espaillat (2020), que se han visto en la necesidad de resolver algunas situaciones nocivas para la imagen institucional, y el medio utilizado, ha sido el desmentido en las redes sociales. Pasada una crisis, las estrategias de comunicación tendentes a inspirar los procesos de resiliencia o sobre posición de los afectados, permiten mostrar no sólo las capacidades y el rostro humano de las operaciones militares, sino que también representan un elemento de gran contribución al desarrollo de una nación.

La titánica experiencia de sostener una imagen favorable y de impecable reputación a favor del Ejército, frente a una opinión pública abierta e incisiva en temas tan delicados como la Pandemia y las dificultades propias a raíz del incendio del vertedero de Duquesa, ocurrido entre abril y mayo 2020, representó para la Dirección de Relaciones Públicas de la institución, un gran reto.

Por un lado, se cumplió con el deseo del Alto Mando Militar en la promoción de campañas educativas y de orientación a la ciudadanía, cargadas de contenidos crea-

tivos que removieron las fibras más sensibles de la prensa y medios digitales del país y el mundo., y por otro, sirvieron para sostener moralmente a la sociedad dominicana en momentos tan difíciles y de incertidumbre.

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

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

Importante mencionar el apoyo a las disposiciones del Gobierno dominicano, para evitar la movilidad en el tránsito durante el asueto de Semana Santa en abril 2020, así como el paliativo a informaciones falsas o fake news que llegaron a surgir, intentando confundir en vano a la población.

Ante iniciar el mes de marzo, el Ministerio de Defensa ya había instruido a las fuerzas castrenses y a la Policía Nacional, de realizar campañas de prevención, información y de acciones cívico-militares, para apoyar la vigilancia epidemiológica, en coordinación con las autoridades sanitarias tanto a lo interno de las filas como hacia la sociedad dominicana.



A partir de allí, todas las instituciones del sistema nacional de emergencias, emprendieron la elaboración continua de contenidos informativos con mensajes positivos, que aportaran alivios para mitigar el dolor que causaba el conocimiento de las consecuencias de la Pandemia por la COVID-19.

Con esto, se motivó la pluralidad en la participación y exaltación del testimonio colectivo sobre las buenas acciones que desarrollan los soldados y gracias a lo cual, se coronaron de éxitos con la difusión de fotos y videos, enviados por la misma ciudadanía a las diferentes redes sociales de la institución.

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

Hoy el Coronel Piloto Oscar Ares Gómez, ERD, quien en varias ocasiones se ha desempeñado al frente de la Dirección de las Relaciones Públicas Militares, desde su experiencia cuando surge una crisis, lo primero que hay que hacer es investigar el hecho y determinar lo que se va a informar, para calmar los ánimos de la mejor manera o la insistencia de los medios de obtener una reacción por parte de la institución.

Si el caso específico lo amerita, estos mensajes se difunden por las redes sociales, las cuales constituyen una herramienta poderosa, de rápida de difusión, de muy bajo costo; lo cual permite direccionar los mensajes hacia el público al cual, la institución, desea hacer llegar la información.

“La brevedad de estos tiempos, ha requerido una reducción en los textos, haciendo obligatoria la capacidad de síntesis al momento de redactar; también prefieren ver imágenes y en definitiva, contenidos veraces y oportunos”, (Ares, 2020).

Otros mandos medio militares, como es el caso de los Primeros Tenientes Odil Dominga Beato, FARD, y Reynaldo Soto, ERD, ambos especialistas en comunicación corporativa y gerencia de proyectos respectivamente, entienden que para comprender la dimensión de las relaciones entre los organismos de seguridad del Estado y la prensa, es necesario conocer la naturaleza y la misión de cada uno dentro del sistema democrático.

Es una realidad, que existe una línea delgada donde se unen y al mismo tiempo quedan distantes, los intereses de la prensa que muchas veces invaden el espacio de acción interna de las Fuerzas Armadas, mientras que en otras circunstancias, las propias Fuerzas Armadas pueden incurrir en cerrarse a dialogar abiertamente sobre sus asuntos internos con los periodistas.

Ante tal situación, los jóvenes militares plantean algunas opciones para ganarse la receptividad del público, entre ellas señala el ser claro, evitando ambigüedades; ser conciso, sin decorar la información o darle vueltas al asunto; ser concreto, para evitar abstracciones; ser correcto, para incluir todo lo que se tiene que decir, aunque existan temas que hieran ciertas sensibilidades.

No pintar verdades a medias tintas o decir mentiras blancas; ser coherente, ya que los mensajes se pierden en el desorden y siempre hay que ofrecer un mensaje según un orden determinado; ser completo, y no prescindir de algún tema principal.





Al final, “no se trata de mentir, pero sí de entender que la omisión de un detalle pueda evitar una mejor comprensión de las circunstancias y ser cortés, permitirá evitar la agresividad y donde el tono de voz para decir las cosas, es fundamental” (Soto, 2020).

## BIG DATA, GUERRAS HÍBRIDAS E INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Mucho se ha comentado sobre el significado del Big Data, el cual no es más que el gran flujo de datos disponible a través de la red, que por su complejidad y velocidad se auxilia de nuevas tecnologías para su captura, gestión y procesamiento.

De acuerdo al ingeniero **Juan José Vega** (2020), la teoría de la conspiración describe los tipos de ataques a los cuales se exponen los internautas y menciona algunos como los Bots, Trolls y Botnets entre otros, como los considerados de mayor popularidad.

Y ya que en las redes todo está monitoreado, en las nuevas guerras híbridas es necesario combatir ciberseguridad. Así también lo sostiene **Raniero Cassoni** (2020), consultor en gestión de crisis y quien afirma que la interconexión y dependencia de la sociedad a la red, facilita el trabajo a las personas que se dedican a crear contenidos falsos, basados solo en el deseo de generar pánico.

Está demostrado que los Fake News son diseñados con la mala intención de manipular la opinión pública en conveniencia de una economía basada en el poder y su estrategia principal es generar desconfianza, en escenarios donde es posible seguir generando crisis y organizando planes para mantener los caos.

En esta misma tesitura, se expresa **Daniel Ivoskus** (2020), Presidente de la Cumbre Mundial de Comunicación Política, quien afirma hay una sed bárbara de información en las redes, que no se calma con agua, se calma con datos, títulos, golpes mediáticos y denuncias. Por tanto, las noticias falsas no sólo profundizan las crisis, las intoxican y promueven, imponiéndose en la agenda mediática y desacreditando cualquier objetivo.

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

## CONCLUSIONES:

Frente a la Pandemia causada por la expansión de la enfermedad COVID-19, las narrativas alternativas, cargadas de originalidad y creatividad por parte de las instituciones que conforman Fuerzas Armadas dominicanas, han permitido a las instituciones castrenses del país y el mundo, comunicar de manera estratégica, planificada y efectiva, con mensajes que han creado sensibilidad sobre la importancia de desarrollar comportamientos individuales, creando conciencia sobre la necesidad de forjar colectivos responsables y siempre en permanente diálogo con las personas y honesto acercamiento con los públicos.

Lejos de lo nocivo que ha resultado la llamada “Infodemia” y la interdependencia generada por la actual sociedad a la red de redes, lo cual ha servido de escenario perfecto para la viralización de fakenews y que en nada ayudan en los procesos de resiliencia que amerita la población para



recuperar sus rutinas en medio de la actual emergencia sanitaria, las instituciones militares han demostrado su eficiencia en contrarrestar a través de sus medios, los pánicos causados por las falsas noticias y ciertas manipulaciones de la opinión pública, en un contexto económico basado en el poder.

Considerando que en las redes todo está monitoreado, es oportuno prestar atención y mantener la defensa frente a las actuales guerras híbridas, ante lo cual hay que estar también preparado desde el ámbito de la ciberseguridad. Ya que al final, no hay una estrategia de comunicación militar absoluta escrita, ni manuales definitivos para crear, aplicar y monitorear los resultados de los procesos informativos también en el ámbito militar, pero sí lecciones aprendidas que pueden ayudar con las políticas públicas en defensa y seguridad.

Con la experiencia adquirida en este tema por parte de las instituciones castrenses dominicanas, desde que fue identificada la crisis y tomando en cuenta emergencias anteriores como el terremoto de Haití (2010), las recurrentes temporadas ciclónicas y otros eventos causados por fenó-

menos de origen natural o por el hombre, lo que suele funcionar para gestionar el riesgo, es el análisis y el monitoreo de las causas que han provocado las crisis, sus alcances y la decisión de manejar una estrategia acorde a la política de gobierno, la intención del mando en el caso de las instituciones militares y a veces hasta el mismo silencio, se ha convertido en una estrategia.

Ante la invasión repentina de los medios electrónicos y la inmediatez de las informaciones, que conducen de manera involuntaria a la “post verdad”, la cual por lo regular viene cargada de algunos errores y medias verdades, es oportuno convertirlas en la medida de las posibilidades, en verdades creíbles.

Ya que se viven tiempos de transición y mutación permanente de los medios de comunicación e integración de los existentes en el ámbito electrónico, es menester estar preparados para continuar apoyando con la comunicación oportuna, cercana, diáfana y creativa, las políticas públicas de defensa y seguridad de República Dominicana y del mundo, en especial aquellas que tienen que ver con la protección de la población en situaciones de emergencias<sup>2</sup>.

## REFERENCIAS

Almeida, K. (2020). Conferencia. En VI Taller de Comunicación estratégica en defensa y seguridad nacional frente a la Pandemia. Santo Domingo, República Dominicana: Ministerio de Defensa. [Archivo de vídeo].

Recuperado de [https://www.youtube.com/watch?v=\\_Mek3jqZ4xs](https://www.youtube.com/watch?v=_Mek3jqZ4xs)

Ballester, L. (2020). Conferencia. En VI Taller de Comunicación estratégica en defensa y seguridad na-

<sup>2</sup> Finalmente, quien suscribe este documento, desea agradecer de manera infinita a cada uno de los colaboradores que han hecho posible todas y cada una de las capacitaciones en comunicación estratégica para la defensa y seguridad en las Fuerzas Armadas dominicanas, así como a las diferentes iniciativas que las sustentan, ya que a través de sus experiencias en el área, se han esmerado y compartido con sus valiosos aportes, dejando en evidencia el lado humano y flexible de las instituciones, también de las castrenses y de su gente, en momentos donde todos en el planeta Tierra están aprendiendo de la “Covidianidad” que si Dios permite, la humanidad superará.



cional frente a la Pandemia. Santo Domingo, República Dominicana: Ministerio de Defensa. [Archivo de vídeo]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=NZq-ddUxlxs>

Beato, O. (2020). Conferencia. En VI Taller de Comunicación estratégica en defensa y seguridad nacional frente a la Pandemia. Santo Domingo, República Dominicana: Ministerio de Defensa. [Archivo de vídeo]. Recuperado de [https://www.youtube.com/watch?v=\\_Mek3jqZ4xs](https://www.youtube.com/watch?v=_Mek3jqZ4xs)

Constitución de la República Dominicana. (2015). Santo Domingo: Asamblea Nacional de República Dominicana.

Crespo, E. (septiembre 1-10, 2020). Conferencia. En VI Taller de Comunicación estratégica en defensa y seguridad nacional frente a la Pandemia. Santo Domingo, República Dominicana: Ministerio de Defensa. [Archivo de vídeo]. Recuperado de [https://www.youtube.com/watch?v=\\_Mek3jqZ4xs](https://www.youtube.com/watch?v=_Mek3jqZ4xs)

Decreto No. 361-01. (2001). Creación Comisión Nacional de Emergencias. *Gaceta Oficial*. Santo Domingo, República Dominicana. 14 de marzo del 2001, núm. 10076.

Fowler J. y Espert, R. (2013). El poder de las redes sociales. Entrevista a James Fowler Universidad de California [en línea]. Recuperado de [http://www.dailymotion.com/video/xhyz4y\\_el-poder-de-las-redes-sociales-james-fowler\\_school](http://www.dailymotion.com/video/xhyz4y_el-poder-de-las-redes-sociales-james-fowler_school)

García, V. (2020). Reportaje Comunicación e integración militar frente a la Pandemia. Santo Domingo, República Dominicana. [Archivo de vídeo]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=EUSWjIxXCmw&feature=youtu.be>

Gonell, E. (2020). Palabras de presentación Revista Guarnición del Ejército de República Dominicana. Santo Domingo, República Dominicana: Ministerio de Defensa. [Archivo de vídeo]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=CLgFsaltKP4>

Guerrero, S. (2020). Conferencia. En VI Taller de Comunicación estratégica en defensa y seguridad nacional frente a la Pandemia. Santo Domingo, República Dominicana: Ministerio de Defensa. [Archivo de vídeo]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=NZq-ddUxlxs>

Ivoskus, D. (2020). Conferencia. En VI Taller de Comunicación estratégica en defensa y seguridad nacional frente a la Pandemia. Santo Domingo, República Dominicana: Ministerio de Defensa. [Archivo de vídeo]. Recuperado de [https://www.youtube.com/watch?v=\\_Mek3jqZ4xs](https://www.youtube.com/watch?v=_Mek3jqZ4xs)

Jerez, O. (2020). Reportaje Comunicación e integración militar frente a la Pandemia. Santo Domingo, República Dominicana. [Archivo de vídeo]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=EUSWjIxXCmw&feature=youtu.be>

Jiménez, M. (2020). Conferencia. En VI Taller de Comunicación estratégica en defensa y seguridad nacional frente a la Pandemia. Santo Domingo, República Dominicana: Ministerio de Defensa. [Archivo de vídeo]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=NZq-ddUxlxs>

Ley No.147-02. (2002). Ley sobre gestión de riesgos y su reglamento de aplicación. *Gaceta Oficial*. Santo Domingo, República Dominicana. 22 de septiembre del 2002, núm. 10172. 45-69.



Ley No. 139-13. (2013). **Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas de República Dominicana**. Santo Domingo, República Dominicana, 13 de septiembre del 2013, núm. 10728.

Mc Luhan, M. (1989). **La aldea global**. Barcelona: Editorial Gedisa.

Mercedes, V. (2020). Palabras de clausura. En VI Taller de Comunicación estratégica en defensa y seguridad nacional frente a la Pandemia. Santo Domingo, República Dominicana: Ministerio de Defensa. [Archivo de vídeo]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=Mek3jqZ4xs>

Nicolás, M. y Grandío, M. (2012). **Estrategias de comunicación en redes sociales: usuarios, aplicaciones y contenidos**. España: Gedisa.

Núñez, M. (2020). Conferencia. En VI Taller de Comunicación estratégica en defensa y seguridad nacional frente a la Pandemia. Santo Domingo, República Dominicana: Ministerio de Defensa. [Archivo de vídeo]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=Mek3jqZ4xs>

Organización Mundial de la Salud. **Declaración de la OMS tras superarse los 100 000 casos de COVID-19**. [www.who.int](http://www.who.int) [en línea]. Recuperado de <https://www.who.int/news/item/07-03-2020-who-statement-on-cases-of-covid-19-surpassing-100-000>

Ovalle, F. (2020). Conferencia. En VI Taller de Comunicación estratégica en defensa y seguridad nacional frente a la Pandemia. Santo Domingo, República Dominicana: Ministerio de Defensa. [Archivo de vídeo].

Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=NZq-ddUxlxs>

Pacheco, J. (2011). **La facultad predictiva del lenguaje: De la comunicación celular a la comunicación digital**. Colombia: Editorial Uniautónoma.

Paulino, N. (2020). Conferencia. En VI Taller de Comunicación estratégica en defensa y seguridad nacional frente a la Pandemia. Santo Domingo, República Dominicana: Ministerio de Defensa. [Archivo de vídeo]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=Mek3jqZ4xs>

Paulino, R. (2020). **Reportaje Comunicación e integración militar frente a la Pandemia**. Santo Domingo, República Dominicana. [Archivo de vídeo]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=EUSWjIxxCmw&feature=youtu.be>

Pintado, R. **Las redes sociales y la defensa. Un análisis DAFO**. Instituto español de estudios estratégicos [www.ieee.es](http://www.ieee.es) [en línea]. Recuperado de [http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs\\_opinion/2013/DIEEEO119-2013\\_redesSociales\\_CesarPintado.pdf](http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2013/DIEEEO119-2013_redesSociales_CesarPintado.pdf)

**Política nacional de gestión integral del riesgo de desastres de la República Dominicana**. (2011). Santo Domingo, República Dominicana: Presidencia de la República.

Quiroz, M. (2020). **Comentarios académicos durante la conferencia comunicación en tiempos de crisis y Pandemia**. Santo Domingo, República Dominicana. [Archivo de vídeo]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=Uf2R1CWFG5s>



Quiterio, M. (2020). Comentarios académicos durante la conferencia comunicación en tiempos de crisis y Pandemia. Santo Domingo, República Dominicana. [Archivo de vídeo]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=Uf2R1CWFG5s>

Raposo, J. (2020). Conferencia. En VI Taller de Comunicación estratégica en defensa y seguridad nacional frente a la Pandemia. Santo Domingo, República Dominicana: Ministerio de Defensa. [Archivo de vídeo]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=NZqddUxlxas>

Sang, M. (2020). Conferencia comunicación en tiempos de crisis y Pandemia. Santo Domingo, República Dominicana. [Archivo de vídeo]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=Uf2R1CWFG5s>

Santana, R. (2020). Reportaje Comunicación e integración militar frente a la Pandemia. Santo Domingo, República Dominicana. [Archivo de vídeo]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=EUSWjIxxCmw&feature=youtu>

Soto, A. (2020). Conferencia. En VI Taller de Comunicación estratégica en defensa y seguridad nacional frente a la

Pandemia. Santo Domingo, República Dominicana: Ministerio de Defensa. [Archivo de vídeo]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=NZqddUxlxas>

Soto, R. (2020). Conferencia. En VI Taller de Comunicación estratégica en defensa y seguridad nacional frente a la Pandemia. Santo Domingo, República Dominicana: Ministerio de Defensa. [Archivo de vídeo]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=NZqddUxlxas>

Vega, J. (2020). Conferencia. En VI Taller de Comunicación estratégica en defensa y seguridad nacional frente a la Pandemia. Santo Domingo, República Dominicana: Ministerio de Defensa. [Archivo de vídeo]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=NZqddUxlxas>

Veloz, D. (2020). Reportaje Comunicación e integración militar frente a la Pandemia. Santo Domingo, República Dominicana. [Archivo de vídeo]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=EUSWjIxxCmw&feature=youtu>

Watts, D. (2004). Six Degrees: The science of a connected age. Estados Unidos. W.W Norton.

