

COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA DEFENSA (CED): INNOVACIÓN PARA LA EDUCACIÓN EN GESTIÓN DE SEGURIDAD NACIONAL, CRISIS Y EMERGENCIAS

STRATEGIC COMMUNICATION FOR DEFENSE (CED): INNOVATION
FOR EDUCATION IN NATIONAL SECURITY, CRISIS AND
EMERGENCY MANAGEMENT.

RECIBIDO: 29/05/2024

REVISADO: 10/10/2024

APROBADO: 30/10/2024

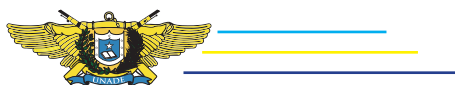


Ceinett Sánchez,
República Dominicana

Correo: ceinett@yahoo.com

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3446-2524>

Doctora en Sociedad de la Información, Tecnologías y Sociedad en Redes, Universidad Alcalá de Henares (2023). Maestría en Gestión de seguridad, crisis y emergencias, IGLOBAL/Instituto Ortega y Gasset (2014). Licenciada en comunicación social mención periodismo audiovisual, Universidad Bicentenario de Aragua, Venezuela (2003). Autora de los libros: “Comunicación, crisis y emergencias: Periodismo ciudadano digital” (2012), #SoyPreventivo: Redes sociales, seguridad y emergencias” (2014) y “Comunicación Estratégica para la Seguridad y Defensa Nacional” (2024). 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). Docente en temas de comunicación estratégica para la Seguridad y Defensa nacional. Escuela de Graduados de Altos Estudios Estratégicos de la Universidad Nacional para la Defensa (2016-HOY). Maestra de ceremonias, conferencista y periodista de investigación.



RESUMEN

La “Teoría de la Comunicación Estratégica para la Defensa” (CED), crea un nuevo concepto, sugiere cambios en las estructuras organizacionales de las oficinas de relaciones públicas de las instituciones militares y genera modelos de posibles aplicaciones prácticas, para ayudar a definir los roles de quienes lideran desde estas dependencias de las Fuerzas Armadas, los procesos de comunicación estratégica, tan importantes para la seguridad y defensa nacional. Representa uno de los objetivos específicos, de la investigación titulada “Incidencia de la Comunicación Estratégica (CE) en el alcance de los objetivos militares de las Fuerzas Armadas dominicanas, frente a la Pandemia causada por la expansión de la enfermedad COVID-19, durante el periodo marzo 2020-marzo 2022”, acorde a las políticas públicas de defensa y seguridad nacional y el marco legal vigente en República Dominicana. El 90% de las personas consultadas en este estudio, reconoce su existencia, importancia e influencia en estrategias, planes, operaciones y tácticas informativas de las instituciones militares dominicanas, en especial durante situaciones de crisis. Se trata de una teoría que podría ayudar a definir los roles de quienes operan desde las dependencias de comunicaciones de las Fuerzas Armadas y abrir nuevas oportunidades y herramientas para la difusión de información, teniendo en cuenta que la Comunicación estratégica en sí misma, es un elemento de seguridad nacional de vital importancia y utilidad ante la opinión pública, en las sociedades democráticas.

Palabras clave: comunicación estratégica, educación, crisis, emergencias, Fuerzas Armadas, defensa, seguridad, emergencia, pandemia, COVID-19.

ABSTRACT

The “Theory of Strategic Communication for Defense” (CED) introduces a new concept, proposes changes in the organizational structures of military public relations offices, and creates models for practical applications, It aims to clarify the roles of leaders managing strategic communication processes, which are crucial for national security and defense. This theory is part of the research project titled “Impact of Strategic Communication (SC) on the Military Objectives of the Dominican Armed Forces during the COVID-19 pandemic, March 2020-March 2022,” in line with Dominican Republic’s defense policies and legal framework. The study shows that 90% of respondents acknowledge the existence, significance, and influence of strategic communication on the strategies, plans, operations, and information tactics of Dominican military institutions, especially in crisis situations. Amid uncertainty and the public’s need for information, the content shared by the Armed Forces, including through digital platforms, quickly became crucial in local contexts. This theory could help define the roles of communication officers in the Armed Forces and offer new opportunities and tools for information dissemination, recognizing that strategic communication is a vital element of national security and public opinion in democratic societies.

Keywords: strategic communication, education, crisis, armed forces, defense, security, emergency, pandemic, COVID-19.



INTRODUCCIÓN

En los tiempos modernos y en escenarios de paz social, estabilidad y democracia como los que disfruta la República Dominicana, la comunicación ha desempeñado un papel de primer orden para contribuir al desarrollo nacional y a la convivencia armónica en un ambiente de colaboración en sintonía con la visión de país promovida desde el Estado dominicano. Disponiendo de las facilidades y avances que proveen las nuevas tecnologías, la comunicación hace posible, alcanzar objetivos cada vez más amplios y diversos, pero la base fundamental sigue siendo la calidad de los mensajes transmitidos y la utilidad de los datos que se ofrecen a la ciudadanía.

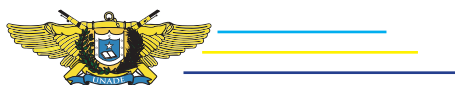
Estamos inmersos en tiempos de gran apertura y colaboración, contexto en el cual hay que subrayar el rol que han venido cumpliendo las Fuerzas Armadas dominicanas, con un ejercicio cada vez más acabado, palpable y edificante en cuanto a la comunicación estratégica se refiere. Esto se manifiesta de diversas formas y su contribución es apreciable, a través de programas educativos en el nivel superior, auspiciados por la Universidad Nacional para la Defensa “General Juan Pablo Duarte y Díez” (UNADE) e iniciativas, que han permitido una compenetración y acercamiento entre las instituciones castrenses y la población en sentido general.

La coyuntura de la Pandemia causada por la expansión de la enfermedad COVID-19, a su vez provocada por el virus SARS-COV-2, crucial y desafiante por sus implicaciones humanas y económicas, sirvió como plataforma y experiencia para proyectar, con índices de apreciación hasta ese momento no alcanzados en toda su magnitud, la importancia de la comunicación estratégica ejercida desde la esfera militar. Todo este proceso edificante y que in-

vita a la reedición de otros esquemas de colaboración pensando en el bienestar general del país, fue objeto de un minucioso estudio doctoral de quien suscribe y quien, desde más de una década, se ha dedicado a la investigación y la educación de periodistas, civiles y militares, para la gestión del riesgo en emergencias y el desarrollo del tema de la comunicación, desde diferentes ángulos y enfoques.

Es así como la investigación doctoral, titulada “Incidencia de la Comunicación Estratégica (CE) de las Fuerzas Armadas Dominicanas frente a la Pandemia por COVID-19 durante el periodo marzo 2020-marzo 2022” de Sánchez (2023), defendida en el mes de noviembre 2023 en la Universidad de Alcalá de Henares, propone como último objetivo específico, la postulación de una Teoría de la Comunicación Estratégica para la Defensa (CED) y sus posibles aplicaciones en Fuerzas Armadas dominicanas, luego de la demostración científica sobre el alcance de la CE en los objetivos militares, en apoyo a las autoridades sanitarias de República Dominicana, en su rol de proteger a la población civil.

La oportuna y decidida colaboración que las instituciones castrenses prestaron en ese periodo de emergencia y calamidad pública puso de manifiesto cómo podían actuar y colaborar con otras entidades. Esta valiosa contribución no pasó inadvertida, ya que el 90% de las personas consultadas en este estudio, reconoce la existencia de la Comunicación Estratégica de las FF. AA., importancia e influencia en las estrategias, planes, operaciones y tácticas informativas de las instituciones militares dominicanas, en especial durante situaciones de crisis.



DESARROLLO

La Teoría CED, en medio de las actuales guerras híbridas, las cuales según García (2012) utilizan toda clase de medios y procedimientos para influir sobre la población y que actualmente están matizadas por las Infodemias, se explica a través del siguiente concepto:

“La ventana por la cual, las instituciones castrenses se relacionan con sus públicos, a través del empleo planificado e integrado de todas sus capacidades informativas acorde a las políticas públicas de defensa y seguridad vigentes, en la búsqueda de mejorar la imagen, percepción o conocimiento del trabajo que desempeñan, al tiempo que ejecutan sus objetivos militares, como es el caso de proteger a la población en medio de emergencias”.

En ese sentido, la propuesta busca aportar un legado a los estudios de comunicación estratégica desde las instituciones militares, misionadas constitucionalmente al cumplimiento de sus objetivos a favor de la paz y el desarrollo de las naciones y se postula a partir de:

1. El análisis de los procesos de Comunicación Estratégica en el alcance de los objetivos militares de las Fuerzas Armadas dominicanas frente a la Pandemia por COVID-19 y acorde a las políticas públicas vigentes.
2. La evaluación del impacto de las estrategias de comunicación de las instituciones militares en la gestión de crisis.
3. La comparación del alcance de los medios de comunicación institucionales con relación al cumplimiento de sus objetivos estratégicos institucionales y los intereses nacionales en materia de seguridad y defensa.

4. La medición de la incidencia de los programas de formación de la Universidad Nacional para la Defensa “General Juan Pablo Duarte y Díez” (UNADE) en el área, tales como talleres y diplomados especializados, en beneficio de la creación de una cultura de defensa.

Por tal razón, se abre la posibilidad de profundizar estudios en el campo de la Comunicación Estratégica (CE) aplicada a la defensa, para lo cual han sido tomadas en cuenta estudios similares a esta investigación en la búsqueda de proponer nuevas formas que puedan justificar su importancia en la planificación y como herramienta integradora de las capacidades organizacionales en el máximo nivel, sobre todo de las Fuerzas Armadas cuyos líderes ciertamente por lo que ordena la Constitución y su Ley Orgánica, no deliberan ni tienen injerencias en asuntos políticos, pero que sin dudas, sí comunican con su accionar, en especial cuando de situaciones de crisis se trata.

La Teoría CED propone ocupar un sitio de importancia en la escala de valores e idiosincrasia de cada militar y miembro de las Fuerzas Armadas como actores indispensables y activos de los procesos de comunicación estratégica para la defensa y seguridad, para convertirse en un elemento imprescindible para el relacionamiento, posicionamiento, reputación, influencia, venta y transmisión de valores de las instituciones que representa.

TEORÍAS Y MODELOS DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA VIGENTES

Para plantear la Teoría CED, se han tomado como referencia algunas teorías y modelos:



1. **Teoría de la información de Laswell (1948)**, sustentada en un modelo tradicional de comunicación humana que consta de: un emisor (¿quién dice?) que expresa un mensaje (¿qué?), utilizando canales tecnológicos de comunicación (¿por cuál canal?) para cubrir a un mayor número de audiencias (¿a quién?) y con el fin de influir en ellas (¿con que efectos). Bajo este esquema, el ¿quién dice? tiene el poder de transmitir todo tipo de ideas, creencias y puntos de vista sobre la realidad con el fin de persuadir a las personas que aceptan una ideología determinada, de acuerdo con las estrategias informativas previstas por los medios de comunicación masiva.
2. **Teoría de la Complejidad Morín (2000)**, la cual se expresa en un tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones y determinaciones que constituyen un mundo fenoménico. Prestando atención al estudio de los “sistemas complejos” (sean objetos, fenómenos y procesos determinados), en un contexto de heterogeneidad de las partes (de naturaleza diversa y múltiple), presenta interacciones no lineales de carácter contradictorio, multidimensionales y multirreferenciales; las cuales se convierten en no previsible y asimétricas. Analiza cómo las organizaciones se adaptan a su entorno y cómo hacen frente a situaciones de incertidumbre, siendo su estructura compleja, debido a que son redes dinámicas de interacciones y sus relaciones, no son resultado de la agregación de las entidades estáticas individuales.
3. **Nueva Teoría Estratégica (NTE) planteada por Pérez (2008)**, la cual presenta a la comunicación como una estrategia, para consolidar la cultura organizacional, donde los actores deben ser los entes que responden a los cambios y al entorno; quienes

deben convertirse en los socios proactivos para el fortalecimiento de esta cultura organizacional, fortalecer la identidad y posicionar su imagen. Retoma la estrategia desde el pensamiento complejo de Morín (2000), pero también desde la relación entre las personas y las organizaciones, pero sobre todo desde la comunicación, es decir, propone un estudio desde un enfoque transdisciplinar.

La NTE propone varios cambios conceptuales y enfatiza en aspectos transformadores y articuladores de la acción estratégica, por lo que presenta siete cambios que la diferencian de teorías anteriores, relativas a la estrategia en cuanto a: 1) El paradigma (de la fragmentación a la complejidad); 2) El sujeto (del actor racional al hombre relacional); 3) La organización (de unidad de producción a nódulo de innovación y de significación); 4) El objeto de estudio y enfoque (de ciencia del conflicto a ciencia de la articulación); 5) La matriz de estudio (de la economía a la comunicación); 6) El método (nuevas herramientas); y 7) La metodología (nuevos modelos).

4. **Modelo de Comunicación Estratégica (STRATCOM)**. Antolín (2017) al referirse a “La Comunicación Estratégica STRATCOM en las Organizaciones Internacionales”, compara las dependencias de Comunicación en las estructuras de la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) y de la Organización de Estados Americanos (OEA), con lo cual sugiere la existencia de un único director de comunicación, responsable de coordinar todos los elementos incluidos en la comunicación estratégica, como clave fundamental para el éxito de las operaciones militares. Menciona los principales elementos de la comunicación a considerar y



los organiza en función del nivel y de su carácter político militar: 1) Diplomacia Pública, 2) Información pública militar; 3) Operaciones de información y 4) Operaciones psicológicas.

NECESIDAD DE SUPERACIÓN DE LAS TEORÍAS Y MODELOS EXISTENTES

Es así donde la comunicación como proceso, no puede concebirse como una estructura estática y lineal, donde es sencillo identificar como planteó Laswell (1948), a los actores que emiten y/o reciben un mensaje que está cargado de códigos comunes para ellos, utilizando un canal y que se mueven bajo intenciones o condicionantes de los contextos por donde se emiten reciben.

Por tal razón, la Teoría de la Complejidad de Morín (2000), muy bien ha sido utilizada en los campos de la gestión estratégica y estudios organizacionales, ya que sus áreas de aplicación, incluyen la comprensión de cómo las organizaciones o empresas que comunican su accionar, se adaptan a su entorno luego de comprenderlo y cómo hacen frente a situaciones de incertidumbre, con estrategias desde la comunicación y tomando en cuenta, que se vive en un mundo fenoménico de eventos, acciones y relaciones en sistemas complejos de interacciones no lineales. Tal ocurre con los procesos de comunicación estratégica en la actualidad en entornos volátiles, inciertos y complejos.

Al igual que Fuerzas Armadas dominicanas, con sus diferentes instituciones militares que mantienen una comunicación y relación constante con las demás instituciones públicas del Estado, no son resultado de la agregación de entidades estáticas individuales a un proceso complejo. Por lo que, tanto sus estrategias comunicacionales como las estructuras militares

desde las cuales se conciben son adaptativas porque los comportamientos de sus actores individuales y colectivos mutan y se auto organizan, en respuesta a los cambios iniciales de los micro eventos o el conjunto total de eventos provocados cuando surge una crisis o emergencia.

Si bien es cierto, que el Modelo STRATCOM citado por Antolín (2017) que sugiere una combinación de la diplomacia pública, la información pública militar, las operaciones de información y las operaciones psicológicas, para explicar los procesos de comunicación estratégica de las instituciones internacionales como la OTAN y la OEA, hacía falta una teoría, un modelo y posibles aplicaciones que permitan comprender, cómo funciona la comunicación estratégica para la defensa y la seguridad nacional objeto del presente estudio.

Tratándose de un proceso cuya existencia se busca comprobar y conceptualizar científicamente, a través del accionar de las Fuerzas Armadas dominicanas en medio de una emergencia, desde su propia dinámica o sistemas informativos, donde convergen los contenidos que estas instituciones crean, difunden e impactan a otros en varias vías y desde distintas formas, mientras al mismo tiempo van cumpliendo con sus objetivos militares, siendo uno de los más importantes, la protección de la población civil en medio de una crisis.

En un universo de múltiples e infinitas informaciones y donde no siempre están vinculadas, la “Red CEDyS”, intenta graficar de una manera sencilla cómo funciona la CE para la Defensa y Seguridad, la cual está representada por un telar que agrupa hilos longitudinales horizontales y verticales que se mantienen en tensión. Aquí, cada hilo individual del telar se llama «cabo», por analogía con los utilizados en el aparejo de barcos. Los hilos más sencillos



se tejen en espiral, pero por estar bajo tensión, el hilo debe ser fuerte y resistente. Así, se va cociendo con hilos de varios cabos retorcidos.

Siendo así, los hilos longitudinales serían cada una de las instituciones de las Fuerzas Armadas y los organismos de seguridad del Estado dominicano, la tensión las emergencias, y el telar sería ese complejo tejido que involucran a las sociedades; y debajo de este entramado, están otros hilos que podrían permear con sus relaciones e interacciones el gran entramado (ciudadanos digitales, periodistas, influencers), quienes a su vez en Estados democráticamente constituidos, tejen informaciones de manera libre y deliberada.

En la medida que la “Red-CEDyS” logra su objetivo de garantizar la soberanía, independencia y defensa de los intereses nacionales, a través de esa capacidad institucional que va más allá del uso de los medios de comunicación, para transmitir mensajes, exponer ideas, prevenir el peligro y trascender en la interacción creativa y positiva, cuidando cada detalle del telar, los puntos de contacto y relaciones directas o indirectas con los actores, van construyendo espacios y fomentando relaciones de calidad, comprendiendo la importancia de las conexiones y las redes sociales que se tejen y colocando la comunicación al servicio del desarrollo social y la paz.

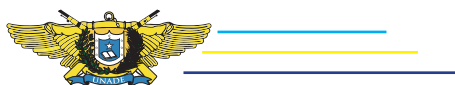
Aquí la Red-CEDyS no sólo comunica, habita y se relaciona de manera independiente, este tejido nace de la filosofía, misión constitucional, visión y los objetivos estratégicos de las instituciones castrenses; nace del máximo nivel de decisiones (el estratégico) y marca las pautas para la planificación que permita cumplir metas establecidas por el alto mando militar.

Ha de ejercer una función integradora y de coordinación de los diferentes elementos que

intervienen en el mismo y de las herramientas a través de las cuales se lleva a cabo, con especial medio de difusión e interés en las redes sociales; capaz de afrontar los nuevos retos que implica la gestión de crisis, especialmente la medición del impacto real de su ejercicio y su posicionamiento favorable ante la opinión pública, como elemento de capital importancia y acorde a las políticas públicas de defensa y seguridad y a los intereses nacionales.

Como plantearía Massoni (2017), esta Red a la luz de la Comunicación Estratégica Enactiva, permitiría “un encuentro en la diversidad, un cambio social-conversacional que se relaciona; una reconfiguración intersubjetiva, situacional, histórica, dinámica y evolutiva, micro-macrosocial, compleja, fluida, fractálica y auto organizada”, tomando en cuenta que la comunicación es hoy un espacio estratégico en las dinámicas sociales, que ya no se vincula solamente con los medios tradicionales sino que resulta de una innovación gestionable en la vida cotidiana en organizaciones de todo tipo, en función de la direccionalidad del cambio que se busca promover.

La cuestión resulta especialmente potente en su vinculación con las políticas organizacionales en todos los ámbitos, porque de lo que se trata entonces no es solamente de construir mensajes o planificar espacios que visibilizarían lo realizado, sino de aprender a recuperar las lógicas de los actores implicados. Aquí la CE trabajaría en tener elementos para convocarlos y a participar de una reconfiguración del territorio considerando y aprovechando las múltiples dimensiones del fenómeno comunicacional. Así, la comunicación se torna estratégica, desde el trabajo sobre lo enactivo, lo emergente del encuentro sociocultural, a partir de su complejidad y su fluidez.



DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO DE LA CED

El principal objetivo de la Teoría de la Comunicación Estratégica para la Defensa (CED) y cuya aplicación se explica a través del modelo RED-CEDyS, parte de la necesidad de comprender que las Fuerzas Armadas enactúan con las sociedades a las cuales sirven y a quienes comunican su accionar, en entornos complejos como son las emergencias y donde lo comunicacional atraviesa por una ontología relacional. Pero, además, se plantea cuestiones como:

1. Permitir el entendimiento de la incidencia de la Comunicación Estratégica en el alcance de los objetivos militares de las Fuerzas Armadas, frente a emergencias o situaciones de crisis.
2. Esquematizar los procesos de Comunicación Estratégica en las Direcciones de Asuntos Civiles y de Relaciones Públicas de las Fuerzas Armadas.
3. Medir el impacto de las estrategias de comunicación de las Fuerzas Armadas en la gestión de crisis.
4. Contribuir en la medición del alcance de los procesos comunicacionales de las instituciones militares y de seguridad del Estado, en medio del cumplimiento de sus objetivos estratégicos institucionales y la defensa de los intereses nacionales en materia de seguridad y defensa.
5. Impactar en las relaciones cívico-militares entre las instituciones castrenses, el gremio periodístico y la sociedad a la cual sirven.

MODELO DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA DEFENSA (RED-CEDYS).

Se propone como una guía para acompañar la incorporación gradual del enfoque estratégico, en los procesos de comunicación tradicional que no son exclusivos de las instituciones militares sino también de aquellas entidades u organismos, que velan por la defensa y la seguridad de un país, ofreciendo ventajas sobre las formas tradicionales de pensamiento y acción comunicacional.

Se trata de un modelo integrador que permite abarcar la comunicación interna, externa y la interinstitucional o con la sociedad, mientras se van cumpliendo con los objetivos militares en medio de una crisis. Tomando como referencia el modelo de comunicación estratégica de Massoni (2017), la Comunicación Estratégica para la Defensa favorece:

1. La incorporación de la Comunicación Estratégica en las operaciones cívico-militares.
2. La integración de las capacidades comunicacionales de las instituciones militares y de seguridad del Estado.
3. La relación entre los objetivos militares y las acciones comunicacionales institucionales.
4. La participación coordinada entre los actores institucionales involucrados. El modelo, facilita la planificación por objetivos a lograr con cada acción, no opera sólo en la coyuntura, especifica metas: acciones, programas, proyectos y áreas estratégicas desde la comunicación de las instituciones y permite la autoevaluación.

Siendo así, trabajar desde la perspectiva estratégica implica movimientos en las formas



habituales de pensar y hacer comunicación desde nuevos paradigmas y esto implica abordarla como un fenómeno complejo y fluido. Para construir la RED-CEDyS se harían tres

movimientos en siete pasos, tal y como se esquematiza a continuación en la siguiente tabla que presenta el Modelo de Comunicación Estratégica para la Defensa (Ver Tabla 1)

Tabla 1.
Modelo de Comunicación Estratégica para la Defensa (RED-CEDyS).

Primer movimiento	Segundo Movimiento	Tercer Movimiento
Comunicar no sólo para informar sino para actuar y relacionarse.	Comunicar para integrar las capacidades informativas, cohesionar los equipos y fortalecer la imagen y reputación pública de las instituciones.	Comunicar para crear conversación, cambiar la percepción y transformar conductas.
<p>Pasos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Superar la información bidireccional y el uso de medios tradicionales. 2. Ampliar y diversificar los medios de comunicación mientras se ejecutan las operaciones militares de apoyo. 3. Convertir la comunicación en una estrategia en las operaciones cívico-militares. 	<p>Pasos</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Conformar equipos multidisciplinarios capaces de instalar conversaciones múltiples desde diferentes formatos en Fuerzas Armadas y las instituciones de seguridad del Estado. 5. Reconocer intereses, necesidades y matrices de opinión de los públicos internos (miembros FF. AA.) y públicos externos (periodistas, influencers, aliados estratégicos, sociedad). 	<p>Pasos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Iniciar la conversación desde los aspectos y los niveles de la emergencia. 2. Red-CEDyS de planificación integrada para comunicar estratégicamente para la defensa.

Fuente: Elaboración propia (2023)

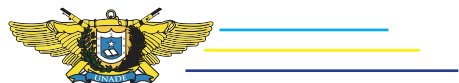
Primer movimiento: Comunicar no sólo para informar sino para actuar y relacionarse.

Paso 1. Superar la información bidireccional y el uso de medios tradicionales:

Las crisis vistas como fenómenos complejos involucran a una serie de eventos, acciones, interacciones y retroacciones, que involucran a actores y procesos no lineales de comunicación. Por tanto, las emergencias no pueden informarse ni generar espacios de comunicación tradicionales, donde es visible identificar una dimensión informativa o de transferencia de mensajes entre únicos emisores y receptores de mensajes, como plantea Laswell (1948) utilizando un canal de comunicación exclusiva, bajo únicas intenciones desde el emisor y las condiciones del receptor.

Por tanto, la CE que crearía, implementaría y evaluaría las Fuerzas Armadas para acompañar la ejecución de sus operaciones militares de apoyo, estaría sustentada en un proceso comunicacional comprensible, donde se compartan códigos y valores comunes entre quienes van a involucrarse en la misión, y garantizando una adecuada disposición del otro para recibir una determinada información.

Por eso es importante evaluar cuál es el momento acertado para establecer contactos entre los miembros de las Fuerzas Armadas y los demás, evaluar cuáles serán los mensajes más oportunos que se expresen en cada circunstancia y de parte de cada actor, tomando en cuenta las dimensiones de la comunicación, para abordarla en su complejidad.



Paso 2. Ampliar y diversificar los medios de comunicación mientras se ejecutan las operaciones militares de apoyo.

Se necesita pensar en los contextos en los que circularán los mensajes, más allá de los medios de comunicación institucionales y formatos existentes, los cuales pueden ir desde los tradicionales: prensa, radio, televisión, cine, redes sociales, boletines digitales, web sites, hasta los conciertos móviles, jornadas de desinfección amenizadas, espectáculos de comedia, transmisiones en vivo, etc. Por ejemplo, en apartadas comunidades donde hay poco acceso al internet, lo que se informe en redes sociales de nada serviría, habría que utilizar otros medios y formatos de comunicación como el perifoneo, presentaciones artísticas abiertas, conciertos al aire libre o el teatro, para hacer llegar el mensaje.

De igual forma, donde no hay electricidad o si las circunstancias son adversas, los actores involucrados como médicos, psicólogos o rescatistas deberían tener la preparación suficiente y adecuada, para establecer el contacto y la CE con las audiencias y los públicos a quienes sirven.

Paso 3. Convertir la comunicación en una estrategia en las operaciones cívico-militares.

Según la operación cívico-militar, los mensajes deben ir potenciando o neutralizando las ideas que ya estaban en el contexto, tomando en cuenta que el proceso de comunicación y de los actores involucrados, debe ser flexible y adaptarse a las circunstancias complejas propias de las crisis en cada una de las etapas de la gestión del riesgo: prevención, mitigación y resiliencia post-desastre.

Esto tomando en cuenta, que los mensajes funcionan en un sistema de inducciones y se-

ducciones, que derivan en una significación. Y hablar de comunicación estratégica implica, ante todo, ponerse en el lugar del otro para imaginar qué tipo de “acabado” pondrán en juego los distintos actores al interactuar con actores e instituciones como las militares.

Por eso, la comunicación como estrategia no es un plan, una fórmula a aplicar, sino un conjunto de posibilidades que mejoran la oportunidad de contacto o relacionamiento del miembro de las Fuerzas Armadas con el otro, tomando en cuenta las condiciones de sus actores según el modelo DOMIPIE (Doctrina, Material y Equipo, Infraestructura, Personal y Entrenamiento). Esto se refiere a su formación como militares de acuerdo con la fuerza militar, cuerpo especializado o grupo que representa y luego están sus modos (formas de comunicación, códigos, redes de interacción), espacios (lugares de intercambio, circulación, por ejemplo, un médico opera en el hospital en casas de campaña, el soldado del Ejército, por lo regular trabaja en la frontera); conocimiento (visión del problema, formación previa).

Segundo movimiento: Comunicar para integrar las capacidades informativas, cohesionar los equipos y fortalecer la imagen y reputación pública de las instituciones.

Paso 4. Conformar equipos multidisciplinarios capaces de instalar conversaciones múltiples desde diferentes formatos, en Fuerzas Armadas y las instituciones de seguridad del Estado.

Tomando en cuenta que la comunicación es un espacio relacionante de la diversidad sociocultural (Massoni, 2017), parte de las matrices socioculturales de cada actor y se convierte en estratégica cuando ocurre el cambio, la transformación, en este movimiento se procura que la comunicación como proceso integre las capacidades informativas existentes en las



Fuerzas Armadas, con la cohesión de sus equipos como forma de relación efectiva organizacional y se establezca la armonía entre sus miembros, al tiempo que se vinculan a través de su quehacer con la sociedad a las cuales sirve, así como con las otras instituciones con las cuales interactúa o se relacionan.

Por tanto, la efectividad de la comunicación estratégica se vincula a la calidad de las prácticas institucionales y a la coherencia con la cual va comunicando mientras va alcanzando sus objetivos militares, de acuerdo con la intención del mando y la participación activa de sus miembros. La decisión sobre este componente se ubica en el nivel directivo (estratégico), ya que su aprovechamiento se convierte en el motor de la transformación institucional, no siendo una responsabilidad exclusiva de los especialistas en comunicación.

Paso 5. Reconocer intereses, necesidades y matrices de opinión de los públicos internos y externos.

La investigación previa a esta propuesta sugiere que el director o asesor en Comunicación Estratégica para la Defensa, lidere y se responsabilice de la coordinación del equipo que diseñe la estrategia comunicacional, que ensaye la planificación de los pasos sugeridos en este modelo y que se ocupe de analizar los distintos planes de acción y modalidades de implementación. Cuanto mejor sea el trabajo en lo comunicativo y en lo comunicacional, mayores serán las posibilidades de relacionamiento y de articulación interinstitucional; por tanto, será mayor el impacto que se pretende.

Una estrategia de comunicación es un proyecto de comprensión, no una captación súbita de talentos o fórmulas mágicas y definitivas, que puede requerir la participación de profesionales externos al equipo de la organización o, incluso, de otras instituciones. Comunicar

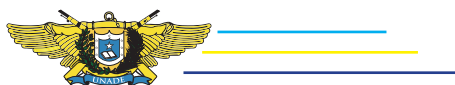
estratégicamente es instalar una conversación, que conecte con los intereses del mando y las necesidades de los actores y las audiencias, de allí la importancia de caracterizar matrices socioculturales.

El primer paso para organizar este camino cognitivo que convoque al otro a participar, es reconociendo sus intereses y necesidades. Por tanto, una estrategia de comunicación implica reconocer lo simbólico (mensajes, palabras, imágenes, textos, etc.) y lo material (prácticas, rutinas productivas, soportes, canales, etc.) imbricados, es decir, mezclados, empujándose mutuamente en el proceso de transformación y desplazamiento, que crea un escenario para convocar a la acción de los actores relacionados con la solución del problema. Se trata de un conjunto de componentes dinámicos para tener más oportunidades de convocar a los otros a participar.

Tercer movimiento: comunicar para crear conversación, cambiar la percepción y transformar conductas.

Cuando se diseña Comunicación Estratégica para la Defensa desde las Fuerzas Armadas, se hace con un objetivo, con una finalidad, porque hay un proyecto que motiva a hacer este movimiento. Hay una decisión del alto mando militar, que se comprende desde el seno de la organización en cualquiera de los niveles involucrados, que implica direccionar una conversación, que busca intencionalmente encausar una transformación cognitiva, que combina los procesos de diplomacia pública, las informaciones públicas militares, las operaciones de información y las operaciones psicológicas sugeridos por el modelo STRATCOM que refiere Antolín (2017).

De manera que, para materializar esta intención, debe iniciar un diálogo o proceso de co-



municación desde el abordaje de un problema y sus niveles en el siguiente paso:

Paso 6. Iniciar la conversación desde los aspectos y los niveles de la emergencia.

Empezando por el reconocimiento de la multidimensionalidad o los aspectos (sociales, culturales, administrativos) del problema, así como de los factores que estén asociados a él (síntomas, causas próximas y causas básicas). La mayoría de los programas y campañas comunicacionales, tienen a abordar el primer nivel y se preocupan por atacar los síntomas, los efectos del problema (por ejemplo, evitar los contagios por COVID-19 con la campaña #QuédateEnCasa).

A veces, llegan hasta el segundo -causas próximas- (por ejemplo, conglomeraciones en los supermercados), pero casi nunca hasta el tercero -causas básicas- que, por lo general, está relacionado con aspectos estructurales de la sociedad (resistencia cultural del dominicano, al confinamiento). Por eso, al diseñar una estrategia de comunicación resulta útil pensar al problema en todos sus niveles, porque ello facilita la planificación de acciones más efectivas. Así que, para ordenar niveles y aspectos, se recomienda utilizar la técnica de Árbol del problema (Ver Tabla 2) y el Árbol de soluciones (Ver Tabla 3)

Tabla 2.

Árbol del problema.

ÁRBOL DEL PROBLEMA / VERSIÓN TÉCNICA
-Problema
Causas básicas:
Causas próximas:
Aspectos del problema:
Síntomas:
Consecuencias:
Marcas de racionalidad comunicacional:

Fuente: Massoni (2017)

Tabla 3.

Árbol de soluciones.

ÁRBOL DE SOLUCIONES / VERSIÓN TÉCNICA		
Aspecto del problema:		
Actores Matrices	Conductas proactivas	
	Presentes	A promover

Fuente: Massoni (2017)

Paso 7. Red-CEDyS de planificación integrada para comunicar estratégicamente para la defensa.

Como proceso, la comunicación requiere en esta conformación de red, reconocer y analizar a todos los actores sociales que participan en este entramado proceso de interacción. A diferencia de lo que plantea Massoni (2017), no sólo existen “los “otros” con los que las instituciones militares se encontrarían en sus relaciones de interacción y que pueden ser personas, grupos, organizaciones relevantes en torno al problema que aborda la estrategia.

Lo básico es reconocer que el espacio social es una realidad compleja y conflictiva en la que existen numerosos actores con intereses y necesidades, a veces protagónicos y a veces complementarios que, por eso mismo, pueden articularse en torno a un problema. Es importante enlistarlos, identificarlos por nivel y por aspecto, para luego ver si resultan relevantes.

La propuesta consiste en armar la estrategia de comunicación a partir de lo que cada sector “puede/quiere escuchar” en un determinado momento. Esto es, considerando sus intereses y necesidades actuales, desde lo que ellos consumen. En este marco los actores no son nunca estandarizados ni permanentes, sino que son reconocidos como relevantes para cada aspec-



to de la emergencia, desde una perspectiva de complejidad. No son simples receptores.

Desde este modelo de Comunicación Estratégica para la Defensa, se entiende a la comunicación como momento relacionante de la dinámica social y, por lo tanto, como espacio llave para pensar sus bloqueos y contradicciones. Este concepto implica superar las visiones reduccionistas de lo comunicacional para integrar la dimensión comunicativa en toda su complejidad.

Es, ante todo, una mirada que rebasa la hegemonía de la emisión para abrirse a la complejidad de la comunicación y reconocer que en un mismo espacio social conviven múltiples y distintas versiones de lo real. Estos mundos de vida interactúan permanentemente y, al hacerlo, construyen la dinámica social. En un mundo fluido ya no alcanza con contabilizar mensajes, analizarlos discursivamente o identificar sus circuitos. La comunicación es un espacio de cruce que atraviesa lo social y que, como tal, excede en mucho a los mensajes.

LA REALIDAD ES COMPLEJA Y CAMBIANTE

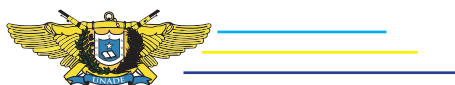
Todos los individuos, ven la realidad de diferentes formas. Por tanto, una vez identificado el problema que abordará la estrategia, debe analizarse si esta versión de la problemática es reconocida en los mismos términos por los actores que se han definido como protagonistas.

Si los aspectos del problema relevantes para las distintas matrices/actores convergen, aunque sea parcialmente, esta convergencia permitirá empezar la comunicación con ellos sobre este aspecto en el que concuerdan los objetivos militares. Si los distintos actores no reconocen al problema como tal, entonces habría que trabajar en sensibilizarlos en torno a su existencia.

CONCLUSIONES

Aún y cuando casi un 50% del liderazgo militar dominicano, desde el Ministro de Defensa hasta los directores de operaciones, estudiado durante la investigación titulada “Incidencia de la Comunicación Estratégica (CE) en el alcance de los objetivos militares de las Fuerzas Armadas dominicanas, frente a la Pandemia causada por la expansión de la enfermedad COVID-19, durante el periodo marzo 2020-marzo 2022” Sánchez (2023), desconoce sobre la existencia de los programas de formación en Comunicación Estratégica para la seguridad y defensa nacional de las Fuerzas Armadas, más de la mitad de estos actores (un 52,4%), sí reconoce su importancia en la creación de una cultura de defensa, entendiendo que la Comunicación Estratégica implementada durante la emergencia, posibilitó abrir las ventanas y correr las cortinas de las instituciones castrenses, para compartir con otros su accionar e informar con transparencia en medio de la crisis, además de construir lazos fuertes de relación con la sociedad, gracias a redes vivas, activas y de conexión.

Especialistas consultados en esta investigación doctoral, tales como los Oficiales del Estado Mayor General de las Fuerzas Armadas, como los directores generales del Ministerio de Defensa, quienes representan a las máximas autoridades de las instituciones militares dominicanas, tomadores de decisiones y estrategas de los procesos comunicacionales, entienden que gracias a estos programas de formación, ha sido posible incidir en un cambio de percepción sobre el trabajo que realizan los militares y los organismos de seguridad del Estado dominicano, su contribución en la resiliencia estratégica del país, su incidencia en los cambios de conducta y un mejor comportamiento social en medio de la crisis.



Valoraron la existencia de una responsabilidad compartida entre los profesionales de la comunicación y los miembros de las FF. AA., sean civiles o militares, en la consecución del más anhelado propósito de cualquier Estado democráticamente constituido: La Paz. Coinciden en señalar, que definitivamente este tipo de cursos educan y comprometen a los comunicadores, en informar con criterio en medio de una situación adversa, al tiempo de crear sólidas y estratégicas alianzas entre FF.AA. y el gremio periodístico. Siendo alguno de los objetivos de estas capacitaciones, formarles en la construcción de la imagen y reputación pública institucional y edificarles con relación a las actuales políticas públicas en defensa y seguridad nacional, de manera que puedan aprender a utilizar los mecanismos más idóneos, para comunicar asertivamente en contribución al desarrollo social y económico nacional.

Existen posiciones encontradas sobre la necesidad de crear la Teoría de la Comunicación Estratégica para la Defensa (CED) y sus posibles aplicaciones en Fuerzas Armadas dominicanas, considerando la mayoría que esta podría ayudar a conceptualizar y a comprender cómo conciben, planifican y ejecutan los procesos de comunicación estratégica en medio de una crisis, sobre todo, cuando se trata del rol que desempeñan las instituciones castrenses al momento de proteger a la población en una emergencia. También entienden, que podría contribuir a armonizar los intereses nacionales y los objetivos de la institución, con respecto a las audiencias a las cuales dirige sus informaciones públicas.

Otras apreciaciones, es que podría esta Teoría ayudar a expandir el radio de influencia y la efectividad operacional, de quienes manejan las dependencias de comunicaciones de las Fuerzas Armadas, abrir nuevas oportunidades y facilitar herramientas, para la difusión

de información, teniendo en cuenta que la Comunicación Estratégica en sí misma, es un elemento de seguridad nacional de vital importancia y utilidad ante la opinión pública, en las sociedades democráticas.

En contraposición, hay quienes sostienen, que más allá de la creación de una Teoría sobre el tema, existe la necesidad más bien de implementar nuevas estrategias de comunicación, para que los miembros de las fuerzas militares se manejen de manera más profesional en el campo de las comunicaciones institucionales, utilizando u optimizando las estructuras orgánicas, recursos y capacidades existentes. Para ello, algunos invitan a cuestionar, si las que existen, realmente están cumpliendo con sus funciones organizacionales, si las personas que las ocupan están preparadas o tienen el perfil idóneo y si están utilizando de manera más eficiente los recursos o cuentan con procedimientos de evaluación y mejoras continuas.

Ciertamente, aunque no se identifican con claridad los procesos de Comunicación Estratégica (CE) en los organigramas, funciones y procedimientos de las Fuerzas Armadas dominicanas, más del 90% de las personas consultadas en este estudio, entre autoridades militares y cursantes de las capacitaciones en el área impartidas en la Universidad Nacional para la Defensa, reconoce su existencia, importancia e incidencia en las estrategias, planes, operaciones y tácticas informativas de las instituciones militares, en especial durante situaciones de crisis como la ocasionada por la Pandemia del virus SARS-CoV-2, causante de expandir la enfermedad COVID-19 en República Dominicana y el mundo.

Durante el periodo de la investigación doctoral referida, comprendida entre marzo 2020-marzo 2022 cuando los dominicanos vivieron momentos de incertidumbre y con-



moción social, la CE permitió a las FF. AA. alcanzar sus operaciones militares de apoyo a las autoridades sanitarias del gobierno, de proteger a la población en medio de la emergencia durante las etapas de prevención, mitigación y de recuperación post-desastre, en apego al mando vertical característico de la doctrina militar existente, las operaciones planificadas durante este tiempo, establecidas según las prioridades, las capacidades y entrenamiento de sus miembros, quienes integraron las capacidades informativas de las instituciones que representan, logrando una interrelación con la sociedad a la cual constitucionalmente sirven.

Se comprueba que frente a la Pandemia, en República Dominicana sus Fuerzas Armadas direccionaron e implementaron estrategias, planes, operaciones y tácticas informativas de apoyo, como parte de un proceso de Comunicación Estratégica (CE) liderado por la Dirección de Asuntos Civiles del Estado Mayor Conjunto del Ministerio de Defensa (J5) y las direcciones de relaciones públicas de las fuerzas militares y de sus instituciones, permitiendo el fortalecimiento de la identidad, cultural organizacional, el favorable posicionamiento de la imagen y del quehacer de los miembros de las Fuerzas Armadas ante la opinión pública, desde el cumplimiento de sus áreas misionales.

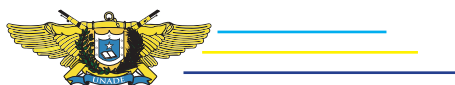
Estas dinámicas comunicacionales, aunque no quedaron del todo documentadas, propiciaron las interrelaciones entre los actores de las instituciones militares, sus aliados y audiencias, con la utilización creativa de multimedios y diferentes mecanismos de acción-participación en entornos volátiles, inciertos, complejos, ambiguos, fluidos y dinámicos. A pesar de los cambios de mando en el liderazgo de las Direcciones J5 o de relaciones públicas de las fuerzas y de las instituciones militares durante la Pandemia, se verifica que las Directivas

y Memorándums en la verticalidad del sistema castrense, facilitaron la consecución de los objetivos estratégicos comunicacionales y del trabajo reforzado con la creatividad de equipos multidisciplinarios en gestión de crisis.

En medio de la emergencia sanitaria, los miembros de las Fuerzas Armadas demostraron con resiliencia su capacidad para comunicar estratégicamente, entendiéndose esto como la habilidad de construir procesos informativos direccionados con la intención de salvar vidas, adaptándose a los cambios y al mismo tiempo, cumplir con los requerimientos de las máximas autoridades para informar efectivamente su quehacer, lo cual contribuyó con su posicionamiento entre las instituciones públicas mejor valoradas en este tiempo.

Al evaluar el impacto de las estrategias de comunicación de la Dirección de Asuntos Civiles del Estado Mayor Conjunto del Ministerio de Defensa (J5) en la gestión de crisis, quedó demostrado que la ofensiva informativa aplicada por Fuerzas Armadas y sus instituciones, fue oportuna, veraz y efectiva, en especial al principio de la Pandemia en escenarios de incertidumbre y donde la prioridad del gobierno central era salvar vidas, de allí el éxito de la operaciones cívico-militares como los conciertos y las serenatas móviles combinadas con jornadas de desinfección en medio de los no tan queridos pero necesarios confinamientos humanos, durante las etapas de prevención y mitigación de la enfermedad COVID-19.

Ante el miedo, la ansiedad y la necesidad de la población de estar bien informada, los contenidos difundidos en los medios de comunicación institucionales de las Fuerzas Armadas también digitales fueron mediatizados rápidamente en los escenarios locales e internacionales. No obstante, se observó que, pese a esta titánica labor de salvar vidas, proteger y edu-



car con sentido de resiliencia a la ciudadanía, las campañas y contenidos difundidos para llamar a la población a acudir a los puestos fijos y móviles para realizarse pruebas rápidas de detección del virus y luego vacunarse, no tuvieron el mismo impacto o cobertura en los medios de comunicación nacionales y extranjeros. Los ciudadanos, simplemente acudían a los operativos por razones de supervivencia, economía, seguridad y fácil acceso.

Esta verídica conclusión demuestra, que, a pesar de la planificación estratégica de la comunicación, surgen durante estos procesos variables que merecen ser tomadas en cuenta ya que es importante mantener viva la aten-

ción de las audiencias y la intencionalidad de los contenidos que se informan durante las etapas de prevención, mitigación y resiliencia estratégica.

Ahora bien, lo estratégico en todo caso quedó evidenciado, con la proyección del trabajo de los hombres y mujeres de uniformes, quienes aún en medio de las inclemencias de esta resistencia, reconocían a través de sus testimonios difundidos en redes sociales institucionales y desde medios de comunicación convencionales, la credibilidad y la buena reputación pública en medio del caos provocado por la Pandemia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arribas A., Pérez R. & Herrera R. (2017). *Nueva teoría estratégica: Repensando la estrategia desde la comunicación*. Universidad de los Hemisferios. Editorial Razón y Palabra. https://razonypalabraeditorial.files.wordpress.com/2020/03/nte_book.pdf

Antolín, D. (2017). *Documento de Seguridad y Defensa. Comunicación estratégica*. Análisis del IEEE. Madrid: Instituto Español de Estudios Estratégicos, agosto 2017.

Baquer, M. (2010). Estrategia, Geoestrategia, Geopolítica. *Documento de Análisis del IEEE 08/2010*. Instituto Español de Estudios Estratégicos (IEEE).

Bauman, Z. (2005). *Modernidad líquida*. Fondo de Cultura Económica.

Castells, M. (2005). *La era de la información: economía, sociedad y cultura*. vol. 3. Alianza Editorial.

Cloutier, J. (1995). La apropiación tecnológica o EMEREC, el audio-escrito-visual y la

telemática. Reflexiones sobre el futuro audiovisual. *Las nuevas tecnologías*. (pp.263-272). CONICUT-UNESCO.

Constitución de la República Dominicana. [Const]. (2015). Gaceta Oficial No. 10805.

Díaz-Criado, E. (agosto 2017). Comunicación estratégica, origen y evolución del concepto. *Documento de Análisis del IEEE*. Instituto Español de Estudios Estratégicos.

García, F. (2012). *El conflicto híbrido ¿Una nueva forma de guerra?* Ministerio de Defensa, Instituto Español de Estudios Estratégicos.

Laswell, H. (1948). *The structure and function of communication in society*. <http://www.irfafnerdogan.com/dergiweb2008/24/12.pdf>

Ley No. 147-02. Ley sobre gestión de riesgos y su reglamento de aplicación. Gaceta Oficial. 22 de septiembre del 2002, Santo Domingo, República Dominicana. Núm. 10172.



Ley No. 139-13. Orgánica de las Fuerzas Armadas de República Dominicana. Gaceta oficial. 19 de septiembre de 2013, Santo Domingo, República Dominicana. Núm. 10561.

Massoni, S. (2017). *Material de cátedra Seminario Metodologías de la Comunicación Estratégica: Guía IEC*. Universidad Nacional del Rosario.

Mazón, D. (agosto 2017). Introducción y conclusiones. *Documento de seguridad y defensa. Comunicación estratégica. Análisis del IEEE*. Instituto Español de Estudios Estratégicos.

McLuhan, M. (1989). *La aldea global*. Editorial Gedisa.

Miller, S. L. (1953). Production of amino acids under possible primitive earth conditions. *Science* 117: 528.

Miles y Huberman (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. SAGE Publications. <https://vivauniversity.files.wordpress.com/2013/11/milesandhuberman1994.pdf>

Morín, E. (2000). *Les Sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur*. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000117740_fre

Nye, J. (2007). *CSIS Commission on smart power: a smarter, more secure America*. Reporte para el Center for Strategic and International Studies. Noviembre, 2007.

Organización Mundial de la Salud. (3 de julio de 2020). *Declaración de la OMS tras superarse los 100 000 casos de COVID-19*. <https://www.who.int/es/news/item/07-03-2020-who-statement-on-cases-of-covid-19-surpassing-100-000>

Pérez, R. (2008). *Estrategar en un mundo complejo. Consecuencia en la práctica profesional*. Universidad Complutense de Madrid, septiembre 2008. http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/406/fisec_estrategias_n10_pp85_131.pdf

Sánchez, C. (2023). *Incidencia de la Comunicación Estratégica de las Fuerzas Armadas Dominicanas frente a la Pandemia por COVID-19 durante el periodo marzo 2020-marzo 2022*. Universidad de Alcalá de Henares.

