



CONTRIBUCIÓN DE LAS

# COMUNICACIONES ESTRATÉGICAS

AL PLAN BICENTENARIO



**LA VICTORIA ES  
DE TODOS**  
FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA



CONTRIBUCIÓN DE LAS  
**COMUNICACIONES  
ESTRATÉGICAS**  
AL PLAN BICENTENARIO

**Iván Duque Márquez**

Presidente de la República de Colombia

**Carlos Holmes Trujillo (QEPD)**

Ministro de Defensa Nacional (2019-2020)

**Diego Molano Aponte**

Ministro de Defensa Nacional

**General Luis Fernando Navarro Jiménez**

Comandante General de las Fuerzas Militares de Colombia

**General Ramsés Rueda Rueda**

Comandante de la Fuerza Aérea Colombiana

**General Eduardo Enrique Zapateiro Altamiranda**

Comandante del Ejército Nacional

**General Jorge León González Parra**

Jefe de Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Militares de Colombia

**Almirante Gabriel Alfonso Pérez Garcés**

Comandante de la Armada de Colombia

**Coronel Jhasmin Mora Cuellar**

Jefe Departamento de Comunicaciones Estratégicas

**Contribución de las Comunicaciones  
Estratégicas al Plan Bicentenario.**

Comando General de las  
Fuerzas Militares de Colombia

Departamento de Comunicaciones  
Estratégicas del Comando General  
COMES

194 páginas, 9 gráficas, 30 imágenes,  
1 organigrama, 29 tablas

**Dirección de proyecto**

Comando General de las Fuerzas Militares

**Editor**

Coronel Jhasmin Mora Cuéllar

**Asesor editorial**

Clara Lucía Delgado Murillo

**Diagramación y diseño**

Antonio José Rosero Torres

**Impresión**

Imprenta y Publicaciones de las FF.MM.  
COGFM-SEMPE

ISBN IMPRESO: 978-958-8605-05-0

ISBN DIGITAL: 978-958-8605-09-8

Impreso en Colombia-Printed in Colombia

Para citar: Contribución de las Comunicaciones  
Estratégicas al Plan Bicentenario (Pág.).

Imprenta Comando General de las FF.MM.  
de Colombia, Bogotá, D.C., 2022. Todos los  
derechos reservados. El Comando General de  
las FF.MM. autoriza la reproducción y difusión  
del material contenido en esta publicación para  
fines educativos y otros fines NO comerciales,  
sin previa autorización escrita de los titulares  
del/los derechos de autor, especificando  
claramente la fuente. El Comando General  
de las FF.MM. de Colombia prohíbe la  
reproducción del material contenido en esta  
publicación para venta, reventa u otros fines  
comerciales, sin previa autorización escrita  
del/los titulares de los derechos de autor.  
Estas solicitudes deben dirigirse al Comando  
General de las FF.MM. de Colombia (COGFM),  
Avenida El Dorado CAN Carrera 54 No. 26-25  
Bogotá, D.C. Colombia.

Avenida El Dorado CAN Carrera 54 No. 26-25  
Bogotá, D.C. Colombia  
Conmutador: (57-1) 3150111  
www.cogfm.mil.com  
Primera Edición, julio de 2022

©

General Luis Fernando Navarro Jiménez

Coronel Jhasmin Mora Cuellar

Coronel Sandra García Colmenares

Capitán de Corbeta Juan Carlos Sánchez B.

Mayor Manuel Felipe Céspedes Ramos

Mayor Natalia Andrea Ríos Correa

Mayor Claudia Paola Zuleta Trujillo

Capitán de Corbeta Gina Paola Lozano Castrillón

Capitán Catalina Velásquez De Dios

Teniente Betty Liseth Llanos Martínez

Edward Leonardo Lozano Arbelaez

Juan Manuel Zamora Basto

Daniela Sandoval O.

**Colaboradores**

Capitán de Navío Jorge Alonso Maldonado Penagos

Teniente Coronel Carla Heisy Belén Ordoñez J.

Teniente Coronel Christian Marcelo Meza Á.

Mery Esther Bravo Silva

Carole Andrea Rico Fonseca

**Equipos COMES FF.MM.**

Oficiales, suboficiales, soldados y civiles

Proceso de arbitraje

**Dr. Santiago Dávila Ortega**

Asesor Legal del Comando General  
de las FF.MM. de Colombia

COGFM ©2022

## AGRADECIMIENTOS

Las comunicaciones estratégicas, han sido la piedra angular para comunicar la estrategia militar plasmada en el Plan Bicentenario Héroes de la Libertad para el cuatrienio 2018-2022, gracias a su gestión las Fuerzas Militares lograron visibilizar el trabajo de los soldados de tierra, mar, aire y río en todo el territorio nacional para proteger la vida, honra, bienes, derechos y libertades de todos los colombianos.

Gracias al señor Presidente, al Ministro de Defensa y a los Comandantes por su liderazgo y vocería institucional en todos los niveles del mando; gracias a los Directores de Comunicaciones Estratégicas del Comando General y de todas las Fuerzas y a sus equipos interdisciplinarios (comunicadores sociales, periodistas, publicistas, diseñadores, locutores, productores audiovisuales y jurídicos) por su dedicación y creatividad en el desarrollo de estrategias, planes, campañas, narrativas y miles de productos comunicacionales que a través de la radio, la prensa, la televisión y los medios digitales llegaron a cientos de ciudadanos fortaleciendo la imagen de las Fuerzas Militares y consolidando la legitimidad y reputación institucional.

Gracias a los miles de hombres y mujeres que integran las Fuerzas Militares por dejar a través de cada una de sus acciones y vocación de servicio, una historia para contar.

Gracias a los millones de colombianos que nos leyeron, que interactuaron con nuestros contenidos, que nos dieron sus opiniones, manifestaron sus voces de aliento y que estuvieron siempre a nuestro lado brindándonos su apoyo, credibilidad y lo más importante su cariño.

## GRACIAS

Presidencia de la República de Colombia  
Ministerio de Defensa Nacional  
Comando General de las Fuerzas Militares  
Ejército Nacional  
Armada de Colombia  
Fuerza Aérea Colombiana  
Policía Nacional  
Comunicación Sectorial Ministerio de Defensa Nacional  
Reserva Activa de las Fuerzas Militares  
Profesionales Oficiales de la Reserva  
Comando Sur de los Estados Unidos  
Medios de comunicación locales, nacionales e internacionales

# CONTENIDO

<b>1</b>	Las comunicaciones estratégicas en las Fuerzas Militares	<b>23</b>
<b>2</b>	Estrategia de Comunicaciones para el Plan Bicentenario Héroes de la Libertad	<b>41</b>
<b>3</b>	Del relacionamiento estratégico a la gestión informativa	<b>57</b>
<b>4</b>	Comunicación interna: cultura e identidad institucional	<b>65</b>
<b>5</b>	Plataforma de medios de comunicación de las Fuerzas Militares	<b>81</b>
<b>6</b>	Posicionamiento de marca a través de las Redes Sociales	<b>107</b>
<b>7</b>	Comunicaciones estratégicas militares en el ámbito internacional	<b>121</b>
<b>8</b>	La comunicación estratégica, capacidad determinante en escenarios de desinformación	<b>143</b>
<b>9</b>	Gestión del Ejército en situaciones de crisis y su aporte a la reputación de la Fuerza	<b>149</b>
<b>10</b>	Las comunicaciones estratégicas institucionales en cifras	<b>167</b>
	Autores	<b>176</b>
	Gráficas, imágenes, organigramas	<b>178</b>
	Siglas y Acrónimos	<b>180</b>
	Tablas	<b>181</b>
	Términos y definiciones	<b>182</b>
	Referencias bibliográficas	<b>184</b>

El contenido de este libro corresponde exclusivamente al pensamiento de los autores y es de su absoluta responsabilidad. Las posturas y aseveraciones aquí presentadas, son resultado de un ejercicio académico.

## CONTRIBUCIÓN DE LAS COMUNICACIONES ESTRATÉGICAS AL PLAN BICENTENARIO

Este Gobierno ha tenido el privilegio de celebrar el bicentenario de la Independencia, una oportunidad de oro para exaltar el camino que hemos recorrido para fortalecer la democracia y el papel que nuestras FF.MM. han tenido como defensoras fehacientes de estos valores.

También ha sido un llamado a fortalecer el imperio de la Ley, el Estado de Derecho y la garantía de las libertades de los ciudadanos sobre la base de la seguridad. En este sentido, pusimos en marcha el Plan Bicentenario Héroes de la Libertad, la hoja de ruta de las FF.MM. para este cuatrienio que tiene como fin lograr un país con más legalidad.

En este marco se dio un espacio privilegiado a las comunicaciones estratégicas, componente transversal que no solo permite *conquistar objetivos militares, apoyar el mantenimiento de la seguridad ciudadana y el control en los territorios, sino involucrar a todos los colombianos en estos objetivos*. El propósito fué fortalecer la cultura de legalidad y por eso, desde el Comando General de las FF.MM. se desarrolló una gestión informativa que aportó a la construcción de vínculos tanto con otras instituciones y aliados estratégicos, como de manera interna para afianzar la identidad institucional y hacia los ciudadanos, *¡Divulgando la importante gestión de nuestros héroes de la patria!*

Otros logros que no han sido menores, pues asestamos el más duro golpe al narcotráfico en este siglo con la captura de alias Otoniel, que se suma a otros 190 cabecillas de grupos armados o delincuencia organizada que han sido neutralizados. Igualmente, en este periodo alcanzamos las tasas más bajas de homicidio en 45 años y de secuestro desde que se tiene registro. Las comunicaciones estratégicas también han procurado acciones que promueven el respeto de los Derechos Humanos, contrarrestar las noticias falsas, visibilizar las sinergias entre los diferentes miembros de nuestras Fuerzas Armadas y mostrar su trabajo en todas las regiones del país; por ejemplo, se han liderado más de 30 campañas o subcampañas comunicativas institucionales, entre ellas, **Sí, Juro**, que promovió el estricto cumplimiento de nuestra Constitución, o la estrategia del Plan San Roque para informar sobre las medidas ante la pandemia por la Covid-19.

*Seguir fortaleciendo el posicionamiento de nuestras FF.MM. ante los ciudadanos es una prioridad. Su fortaleza de Colombia al ser las bases sobre las cuales construimos un país con más equidad.*



**DOCTOR IVÁN DUQUE MÁRQUEZ**  
**PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA**

## UNA POLÍTICA ESTRATÉGICA DE COMUNICACIÓN PARA EL SECTOR DEFENSA

Aunque somos parte del contexto global, las circunstancias que vive Colombia en estos momentos plantean retos muy singulares a la institucionalidad cuyas respuestas tienen un componente comunicacional importante. En este orden de ideas, era inaplazable la adopción de una Política de comunicación estratégica para el Sector Defensa, que respondiera a las directrices y parámetros de la Política de Defensa y Seguridad Ciudadana expedida por el presidente Iván Duque.

Las nuevas líneas planteadas en esta Política responden también a la transformación del Ministerio de Defensa y de la Policía Nacional puesta en marcha para atender los desafíos sobrevinientes. Toda vez que, nuestras FF.MM. y de Policía, cumplen celosamente la misión que le asignan la Constitución y la Ley, tienen que hacer frente hoy a poderosas estructuras criminales que trascienden las fronteras patrias.

*Esta Fuerza Pública, cimiento de nuestra democracia con siglos de historia, es hoy blanco de una campaña de desinstitucionalización ante los ciudadanos. El Sector Defensa viene realizando una gran transformación que involucra un proceso de capacitación de todos los miembros de nuestra Fuerza Pública en el respeto a los Derechos Humanos y el Derecho Internacional Humanitario y en lograr una mayor aproximación al ciudadano que permita ganar cada día más espacio de legitimidad por su actuación transparente; es precisamente en esta coyuntura cuando se vuelve indispensable esta nueva Política de Comunicación Estratégica para el Sector Defensa, que pase de la divulgación al relato y que a través de él, se logre aumentar la confianza y la credibilidad en las instituciones del Sector.*

Esta Política de comunicación gira entorno a cuatro ejes fundamentales: *Objetivos de Alto Valor*, que son las operaciones contra los grupos armados ilegales que permite proteger a Colombia de sus enemigos, un segundo eje denominado *Seguridad Ciudadana*, que es el trabajo de prevención y control en las ciudades, *Activos Estratégicos* es el tercer eje y se refiere a todas las acciones en pro de la protección de los recursos naturales y el cuarto eje es el *Fortalecimiento Institucional* que busca proteger el valor de nuestra Fuerza Pública.

Esta Política articula y une esfuerzos entre las áreas responsables de la gestión de la comunicación en las instituciones y entidades del Sector Defensa, permitiendo coordinar acciones conjuntas de comunicación que sumen esfuerzos para fortalecer la percepción y el conocimiento que la sociedad tiene de su labor; es una herramienta que nos tiene que llevar a fortalecer los vínculos con la comunidad para incrementar la credibilidad y confianza que permita a las instituciones y entidades del Sector Defensa tener una mejor interacción con sus grupos de interés, a través de procesos de conocimiento, acercamiento y relacionamiento, donde se gestione la información de forma permanente, transparente y oportuna.

También la Política de Comunicación Estratégica para el Sector Defensa es de gran relevancia institucional por ser el eje de gestión que modela las interrelaciones con todos los públicos, y permite construir una narrativa que unifique el mensaje y evolucionar de la divulgación de hechos al relato, teniendo en cuenta a los grupos de interés, contando historias diferenciales sobre los temas, proyectos, programas y acciones que se realizan con el mismo propósito; este instrumento nos tiene que ayudar en la construcción de la memoria histórica de las instituciones castrenses, mediante narrativas que pueden versar sobre resultados operacionales, nuevos roles o acciones de las Fuerzas, avances en los temas de ciencia y tecnología, logros y acuerdos de trabajos de cooperación internacional, evolución de la base industrial de seguridad y defensa y avances en los servicios de bienestar para los integrantes del Sector (salud, educación, recreación y vivienda).

Así mismo, va a contribuir a relatar comportamientos ejemplares de los miembros del Sector, logros en el servicio respetuoso, cercano y efectivo con la comunidad, protección del medio ambiente, acción unificada para el control institucional del territorio y capacidades logísticas, operacionales, de prevención y protección a la ciudadanía, entre otros. *El Sector Defensa se tiene que poner a la vanguardia en el aspecto tecnológico y en la sinergia de todas las Fuerzas, para lograr los objetivos planteados por esta política. Esta Política de Comunicación Estratégica tiene que ser instrumento eficaz para proteger al Sector Defensa de las amenazas y consolidarlo en el cumplimiento de su misión institucional que le asignan la Constitución y la Ley.*



**DIEGO MOLANO APONTE**  
 MINISTRO DE DEFENSA NACIONAL

## LA VICTORIA DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA ES DE TODOS

Desde que asumimos el Comando General de las FF.MM., una de las primeras acciones realizadas fue contarles a los colombianos que, **La victoria es de todos**. Este lema nos acompañó durante el tiempo que desarrollamos la estrategia de las FF.MM. de Colombia, debido a que esa victoria, que se fue construyendo día a día en los campos de batalla, no solo fue de los soldados de tierra, mar, aire y río, sino también de todos los ciudadanos, por cuanto el éxito de las operaciones militares en defensa de la población permitió contribuir al bienestar, al progreso y al desarrollo de la nación.

Por ello, bajo la Política de Seguridad y Defensa para la Legalidad, el Emprendimiento y la Equidad, el Gobierno Nacional y el Ministerio de Defensa emitieron líneas de comunicación estratégica que fueron la base sobre la que comunicamos la estrategia militar. Estas líneas fueron: *comunicación para la legalidad, unidad de mensaje, vocería dinámica, explicar las acciones, comunicación directa con los ciudadanos, comunicación transparente, comunicación para la integración regional, todos los recursos bajo una sola estrategia de comunicación, comunicación con los pueblos indígenas y austeridad.*

En este sentido, formulamos la estrategia de comunicaciones al *Plan Bicentenario Héroes de la Libertad*, para lo que establecimos las directrices en la gestión de la comunicación, con el objetivo de visibilizar, a través de la sinergia operacional y la transversalización de procesos internos, el cumplimiento de la misión. Esto se llevó a cabo partiendo de sus tres ejes estratégicos: *Protección del Estado y sus recursos, Control institucional del territorio y Fortalecimiento de las FF.MM.*, a fin de generar condiciones de seguridad y convivencia para preservar y potenciar los intereses nacionales, la independencia, la soberanía y la integridad del Estado y, a su vez, fortalecer la legalidad y promover el emprendimiento y el desarrollo económico con la intención de lograr una sociedad con equidad y reconocimiento pleno de los Derechos Humanos.

**GENERAL LUIS FERNANDO NAVARRO JIMÉNEZ**  
COMANDANTE GENERAL FF.MM.

En consecuencia, destaco que la comunicación estratégica en las FF.MM. ha realizado un trabajo valioso para el fortalecimiento de la legitimidad institucional y la confianza ciudadana; proceso de nivel estratégico que ha integrado todos los instrumentos de la comunicación social, desde el planeamiento, el diseño de estrategias, la selección de públicos y el desarrollo de narrativas, con el propósito de mantener informada a la opinión pública, de manera veraz y oportuna, acerca del cumplimiento de la misión constitucional, *caracterizándose siempre por su transparencia y credibilidad.*

Hoy en día, la comunicación estratégica se orienta al avance en la gestión informativa, a la construcción de vínculos, la producción de contenidos, el desarrollo de narrativas, la visibilización de logros, la anticipación de crisis, la gestión de medios institucionales y la innovación de los formatos. *En síntesis, a la suma de esfuerzos para mejorar la percepción ciudadana y la reputación institucional.*

Mostrar lo que hacemos cada día, ha sido la punta de lanza de la labor de miles de soldados que sirven a la patria en silencio, con vocación y cuyo mayor aliado es la gratitud que emerge de los sentimientos de muchos compatriotas, quienes reconocen su entrega y les demuestran aprecio, expresando opiniones por diferentes medios y canales dándoles una voz de aliento que permite que las FF.MM. continúen ocupando los primeros lugares de favorabilidad entre los colombianos. El gran reto es lograr que la comunicación llegue a todas las audiencias, con contenidos diferenciales e innovadores, que unan pensamientos mediante el respeto permanente de la libertad de expresión y la protección de los datos personales y teniendo como premisa la verdad, la transparencia, la objetividad y la argumentación.

Solo me resta agradecer a todo el equipo humano de nuestras comunicaciones estratégicas. Estoy convencido de que son relevantes para la Institución puesto que son el eje que modela las interrelaciones con todos los públicos objetivos y con su gestión han logrado contribuir a la gobernabilidad, sostenibilidad, corresponsabilidad y al incremento de la credibilidad y la confianza en las FF.MM. De manera dinámica y sinérgica, han interactuado entre sí, con otras instituciones y con la sociedad por medio del diálogo permanente y teniendo presente las palabras expresadas por el Teniente General Thomas F. Metz, Comandante del III Cuerpo de Ejército de Estados Unidos de América, durante la Operación Iraqi Freedom:

“Complicando aún más nuestros esfuerzos en el dominio de información, está el hecho de que nos enfrentamos a un enemigo adaptable, implacable y tecnológicamente inteligente, que reconoce que la Red global de información es su herramienta más eficaz para atacar lo que considera nuestro centro de gravedad: la opinión pública, tanto interna, como internacional”.



# INTRODUCCIÓN

El propósito de este Informe es presentar una visión panorámica de la contribución de las comunicaciones estratégicas de las FF.MM. al Plan Bicentenario Héroes de la Libertad, hoja de ruta de la estrategia militar, que siguiendo los lineamientos de la Política de Defensa y Seguridad para la Legalidad el Emprendimiento y la Equidad del Gobierno Nacional, condujo operaciones conjuntas, coordinadas, interinstitucionales y multilaterales contra el Sistema de Amenaza Persistente (SAP) para proteger al Estado y sus recursos, *apoyar la Acción Unificada del Estado y generar condiciones de seguridad con visión multidimensional, al igual que preservar y defender el agua, la biodiversidad y el medio ambiente sobre la base del imperio de la Ley y el Orden.*

En esta dirección y, partiendo desde las bases teóricas de la comunicación, las acciones realizadas en los últimos años han estado enfocadas en la integración de las capacidades comunicativas de las diferentes Fuerzas, que soportadas en estrategias comunicacionales y en la interconexión de los diferentes canales y medios (internos y externos) han atendido la necesidad de comunicar la estrategia militar como respuesta institucional a la sociedad que desea conocer la gestión realizada, los resultados obtenidos y los planes desarrollados en cumplimiento de la misión Constitucional.

Así las cosas, en el primer capítulo *las comunicaciones estratégicas en las FF.MM.*, se aborda cómo han evolucionado las comunicaciones, desde las oficinas de relaciones públicas, oficinas de prensa hasta llegar al concepto de la estrategia y las comunicaciones, cambios que exigieron ajustar la organización y adaptar la teoría militar con base en las nuevas tendencias comunicacionales, guardando siempre la línea del fortalecimiento de la imagen institucional con la inclusión de la reputación y la confianza ciudadana.

En el segundo capítulo *estrategia de comunicaciones para el Plan Bicentenario Héroes de la Libertad*, se describe cómo se diseñó y articuló la estrategia comunicacional para visibilizar los avances y logros

obtenidos en la estrategia militar, partiendo de objetivos claramente definidos en los tres ejes estratégicos del Plan Bicentenario: *protección del Estado y sus recursos, control institucional del territorio y fortalecimiento de las FF.MM.*; describe cómo a través de una efectiva comunicación bajo la campaña sombrilla **La victoria es de todos** y 33 subcampañas más, se logró consolidar la reputación de las FF.MM. que durante el cuatrienio siempre se mantuvo en los primeros lugares de favorabilidad.

El tercer capítulo *del relacionamiento estratégico a la gestión informativa* presenta la importancia del relacionamiento institucional con los medios de comunicación y con los diferentes sectores de la sociedad, para consolidar la gestión de la información pública institucional a través de la articulación de esfuerzos, la ampliación de coberturas y la réplica de mensajes de los temas que se deben divulgar y apropiar; así como la construcción de corresponsabilidad y confianza para la transmisión de narrativas bajo los principios de veracidad, transparencia y equidad.

El cuarto capítulo *comunicación interna: cultura e identidad como fundamento de legitimidad*, detalla la importancia de la comunicación con los públicos internos, el fortalecimiento organizacional, el uso adecuado de los canales de comunicación, la transmisión de los mensajes desde la alta dirección, el uso adecuado de la marca institucional y en especial a través de su gestión fortalecer la actitud combativa, el compromiso y la pertenencia, así como la apropiación de los valores que deben guiar el comportamiento transparente de todos los integrantes de las FF.MM.

El quinto capítulo *plataforma de medios de comunicación de las FF.MM.*, describe la Red de medios de comunicación institucional, como herramienta para la difusión estratégica de narrativas, mensajes y productos creativos, tanto en medios digitales como en radio, prensa y televisión y la importancia de trabajar en sinergia institucional.

El capítulo seis *posicionamiento de marca a través de las Redes Sociales*, describe cómo ha evolucionado el consumo de la información en el uso de nuevos canales de comunicación digital, donde la participación e interacción ciudadana se convierte en el mayor valor de la información.

El capítulo siete *comunicaciones estratégicas en el ámbito internacional*, hace una descripción conceptual de cómo en el mundo se mueven los temas comunicacionales y la relevancia de la diplomacia militar y de gobierno, en el impacto de la percepción ciudadana frente a la seguridad global.

El capítulo ocho *comunicación estratégica, capacidad determinante en escenarios de desinformación*, hace referencia a los retos que tienen las FF.MM. para enfrentar amenazas híbridas donde se utilizan tecnologías digitales para influenciar en las masas generando confusión y desinformación con el objetivo de desestabilizar la institucionalidad.

El capítulo nueve *gestión del Ejército en situaciones de crisis, y su aporte a la reputación de la Fuerza*, explica cómo una situación interna y externa vinculada con temas trascendentales que afecten la confianza y credibilidad puede impactar la legitimidad en dimensiones mayores, lo que exige, la implementación de estrategias oportunas de previsión, proacción y acción para mitigar su efecto negativo; hace referencia a casos puntuales del Ejército Nacional, donde se logró minimizar el impacto mediático y mejorar la percepción en la opinión pública siguiendo protocolos de gestión de crisis.

El capítulo diez *las comunicaciones estratégicas institucionales en cifras*, recopila las estadísticas y logros obtenidos durante los últimos cuatro años en cumplimiento de los objetivos del Plan Bicentenario Héroes de la Libertad.



Productores audiovisuales del Departamento de Comunicaciones Estratégicas del COGFM realizando grabación de videos institucionales

Curso de camarógrafos de combate en la Escuela de Relaciones Civiles y Militares

# CAPÍTULO 1

## LAS COMUNICACIONES ESTRATÉGICAS EN LAS FF.MM.

Capitán de Corbeta Juan Carlos Sánchez B.

### Generalidades y contexto histórico

Las comunicaciones estratégicas de las FF.MM. de Colombia (FF.MM.), nacieron en el seno de las oficinas de Acción Integral (Sepúlveda, 2018) cuyo origen data de finales de la década de los cincuenta, luego de la Guerra de Corea. En este periodo, el gobierno de Alberto Lleras Camargo instó la asesoría del gobierno estadounidense ante la proliferación de bandas armadas con diferentes tipos de orientación política, por lo que en 1959 su presidente Dwight D. Eisenhower, delegó un grupo especial de investigación de la Agencia Central de Inteligencia (CIA, por sus siglas en inglés) denominado *Special Survey team in Colombia* para que asesorara a Colombia y realizaran un informe con la caracterización de la violencia de la época, sus actores y soluciones con un enfoque militar y social. En este informe se promovieron una serie de propuestas para hacerle frente a la violencia entre las que se destacan dos que tienen que ver con el proceso de comunicaciones:

- Establecer un servicio efectivo de información pública del gobierno con capacidades de guerra psicológica.
- Iniciar un programa coordinado con la sección relaciones civiles-militares de las Fuerzas Armadas, en un esfuerzo de recuperar la opinión pública acerca de las fuerzas de seguridad de Colombia.

- En este sentido a través de la historia de las FF.MM. se han desarrollado cientos de operaciones militares con enfoque social y actividades de relacionamiento con la población civil, bajo el concepto claro de que la población es la fuente de legitimidad institucional. En la década de los ochenta, las comunicaciones del Ejército Nacional (EJC), la Armada de Colombia (ARC) y la Fuerza Aérea Colombiana (FAC), manejaban la información de interés hacia la comunidad a través de un área que se denominaba *relaciones públicas* que luego pasó a llamarse oficina de prensa, que en su mayoría, eran gestionadas por personal militar (oficial y/o suboficial) de diferentes especialidades y de armas, realizando capacitaciones como camarógrafos de combate y fotógrafos operacionales, gestionando la información pública de manera empírica.

Por ello en el año de 1987, ante la necesidad de generar doctrina frente a las comunicaciones, el Comando General de las Fuerzas Militares (COGFM), emitió el *Manual FF.MM. 5-4 Público, Manual de Relaciones Públicas para FF.MM. y la Policía Nacional, Disposición 041 de 1987* (COGFM, 1987) con el objetivo de ser un soporte informativo para el relacionamiento permanente con todos los sectores de opinión y con la población en general, buscando la buena imagen institucional a través de narrativas y conceptos de la comunicación.

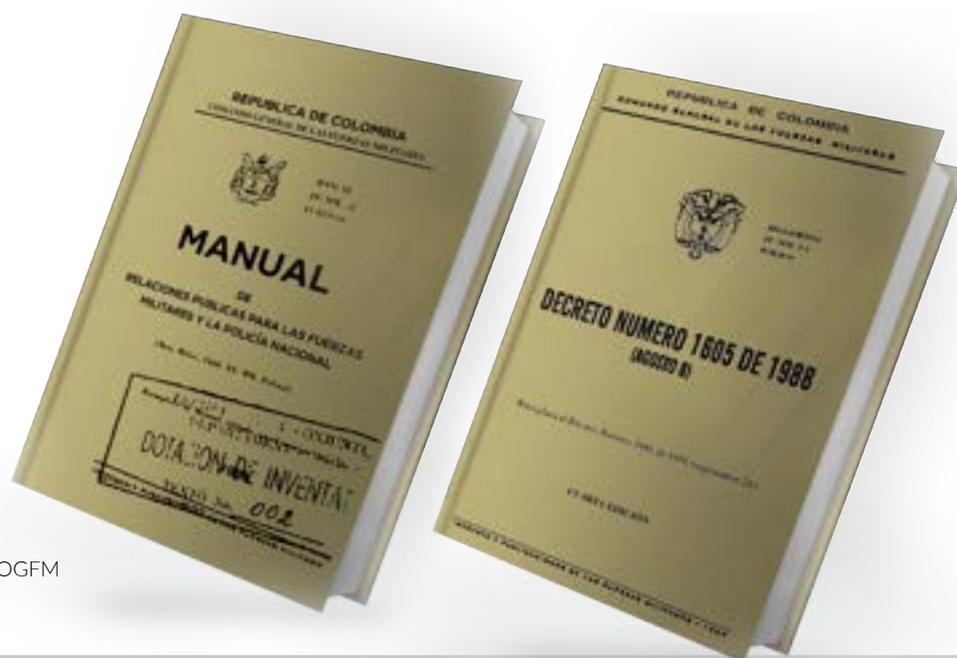
Adicionalmente, el COGFM en el año de 1998 emitió también el *Reglamento FF.MM. 3-1 Público, Decreto 1605 de 1988 con el objetivo de dar las normas y procedimientos generales que deben seguirse en la elaboración de las publicaciones para las FF.MM., así como determinar los periodos de edición y fijar las responsabilidades que tienen a su cargo tales publicaciones*, (Presidencia de la República-COGFM, 1988).

Con el paso de los años y ante los retos y situaciones de orden público en el país y la evolución de las tecnologías de la comunicación, se hizo necesario darle un giro al manejo de la información pública, activándose en 2010 la Oficina de Comunicaciones Estratégicas mediante la Resolución No.1345 del 15 de marzo de 2010 del COGFM, que manifiesta en su artículo 1º *Aprobar la Disposición No.041 del 10 de septiembre de 2009...que crea la Oficina de Comunicaciones Estratégicas del COGFM, aprueba su Tabla de Organización y Equipo (TOE), reorganiza la Jefatura de Acción Integral Conjunta (J-5) y modifica parcialmente la Disposición No. 018 del 17 de mayo de 2005*, como parte de la restructuración de la Fuerza, aprobada por el Ministerio de Defensa Nacional, mediante Resolución 3402. Con las nuevas Tablas de Organización y Equipo se le asignan misiones y capacidades que antes eran responsabilidad de la Dirección de Acción Integral y se le concede un nivel de mando estratégico.

Posteriormente las Fuerzas organizan también las Oficinas de Comunicaciones Estratégicas, en 2013 la Armada de Colombia crea el Grupo de Comunicaciones Estratégicas GCOMES mediante Disposición 016 de 2013, en 2016 el EJC activa la Dirección de Comunicaciones Estratégicas DICOE, mediante la Disposición número 0004 de 2016 y finalmente en 2022 la Fuerza Aérea Colombiana organiza el Departamento Estratégico de Comunicaciones DESCO mediante la Disposición 014 del 7 de mayo de 2015. De esta manera se fue fortaleciendo este proceso con personal profesional en comunicación social y periodismo, diseñadores gráficos, publicistas, productores de radio y televisión, adquiriendo equipos tecnológicos ajustados a las necesidades institucionales, llegando a crear lo que hoy se conocemos en las FF.MM. como *Oficinas de Comunicaciones Estratégicas*.

Llegar con una estructura comunicacional acorde a las necesidades institucionales, requirió en 2013, la formulación de la Política Integral de Comunicación Pública del Sector Defensa (MDN, 2013), cuyo eje de gestión se fundamentó en el fortalecimiento de los públicos de interés para crear vínculos sólidos que incrementaran la credibilidad y la confianza en la sociedad, y la reputación de las instituciones y entidades del sector, mediante un enfoque sistémico y trabajo en Red, siendo necesario que las FF.MM. crearan y organizaran nuevas oficinas de comunicaciones estratégicas, incorporando personal profesional y especializado, adquiriendo además para todas las Fuerzas equipos tecnológicos de última generación.

**Imagen 1.** Manuales de impresos y relaciones públicas del año 1988



Fuente: COGFM

Así mismo, siguiendo las directrices del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), el Sector Defensa implementó en el año 2014 el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) (Función Pública, 2014), que para el caso de la comunicación estratégica se alineó al eje transversal información y comunicación, orientando la comunicación como una dimensión estratégica fundamental que vinculó a la entidad con su entorno y facilitó la ejecución de sus operaciones internas; dándole al usuario una participación directa en el logro de sus objetivos, con los mecanismos de información y comunicación externa, interna, y sistemas de información y comunicación.

Fue así que en el 2018 las comunicaciones estratégicas se enlazaron con el MECI y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, (MiPG), implementando en el 2021 su manual operativo (Función Pública, 2021), definiendo la información y comunicación como una dimensión articuladora de las otras dimensiones que lo componen: *talento humano, direccionamiento estratégico, gestión con valores para resultados, evaluación de resultados, gestión del conocimiento y control interno; permitiendo a las FF.MM.* vincularse con su entorno y desarrollar sus operaciones a través de todo el ciclo de gestión, garantizando un adecuado flujo de información interna y externa, facilitando una interacción con los ciudadanos,

**En 2018 las comunicaciones estratégicas se enlazaron con el MECI y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, MiPG, implementando en 2021 su manual operativo donde se definió la información y comunicación como una dimensión articuladora de las otras dimensiones que lo componen**

mediante canales de comunicación acordes con las capacidades organizacionales y con lo previsto en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información y a las indicaciones señaladas en materia de TICs para gestión de la política de Gobierno Digital.

Estos antecedentes fueron el punto de partida para la implementación de la Política de Comunicación Estratégica del Sector Defensa en 2019 (MDN, 2019), que articuló y unió esfuerzos en-

tre las áreas responsables de la gestión de la comunicación de las instituciones y entidades del sector, permitiendo coordinar acciones conjuntas de comunicación, sumando esfuerzos, fortaleciendo la percepción y el conocimiento que la sociedad tenía de su labor, expresando la importancia de fortalecer los vínculos con la comunidad, permitiendo además, tener una mejor interacción con la ciudadanía a través de procesos de conocimiento, acercamiento y relacionamiento, gestionando la información de forma permanente, transparente y oportuna; resultados que evidencian en las encuestas de favorabilidad de las FF.MM. donde han ocupado los primeros lugares entre todas las entidades del Estado.

Dado el giro que tuvo el manejo de la difusión de la información, debido a la dinámica operacional y/o del conflicto, las comunicaciones estratégicas se han convertido en el soporte de la reputación y la imagen de las FF.MM.

### ***De la teoría de las comunicaciones al ámbito institucional***

A través de diferentes documentos oficiales se ha buscado estandarizar los procesos de la comunicación institucional, de manera que se desarrollen planes y programas para relacionarse con el entorno a través de un discurso corporativo que transmita la naturaleza de la organización y también sus fines, con el propósito de ser competitiva, productiva y sostenible. Históricamente se identifican varios modelos del proyecto comunicativo estratégico que, a partir del concepto de *relaciones públicas*, se han instalado a lo largo de los dos últimos siglos en las diferentes organizaciones para contribuir a sus procesos de comunicación, transformándose allí en proyectos consolidados de comunicación estratégica.

La comunicación trasciende de la simplicidad en el análisis del contexto de intervención y el determinismo, comprendido como la doctrina según la cual todas las acciones humanas están ligadas a la secuencia causa-efecto, donde se consolida la identidad y se proyecta la imagen pública (Paul Watzlawick, 1991); en la comunicación estratégica la construcción corporativa es un proceso colectivo que se da en medio de contextos contingentes y dinámicos, estructurando y desarrollando una estrategia comunicativa transversal, que parta de una fase de investigación y concrete los rasgos positivos de la cultura organizacional en operaciones visibles para la opinión pública y desde luego rentables en lo económico, social, de imagen pública y reputación para quien las genera (Comunicación Estratégica: construcción comunicacional de la estrategia corporativa en organizaciones sociales, 2016).

Por otra parte la comunicación estratégica nace dentro de la corporación, se consolida mediante el diálogo que la empresa, persona o Institución debe mantener con sus audiencias de interés dentro del marco general de una opinión pública que define los términos de los intercambios de sentido, legítimo o no, las representaciones que circulan dentro de ella y determinan la orientación e impacto de sus sistemas de información y comunicación (Comunicación Estratégica: construcción comunicacional de la estrategia corporativa en organizaciones sociales, 2016).

Como contexto macro, en la comunicación estratégica se mezclan las agendas sociales, políticas, económicas y mediáticas en medio de una lógica causal para generar un clima de opinión pública que no sólo obedece a las tensiones locales, regionales o nacionales, sino que también surge como reacción a corrientes de pensamiento mundiales relacionadas básicamente con el poder político y económico.

Es por ello que en las organizaciones el proyecto comunicativo estratégico corresponde tanto a las características, necesidades y expectativas de los públicos internos, las correspondientes políticas de calidad y los objetivos misionales, como a la contingencia de un entorno general que debe comprenderse para poder incidir en él y afectarlo o modificarlo de acuerdo con los intereses de la Institución en su tránsito diario por la incertidumbre hacia la construcción de la reputación, el capital organizacional que finalmente persigue.

En las FF.MM. la construcción de la comunicación estratégica parte desde sus mismos funcionarios quienes comunican de manera permanente desde sus diferentes cargos y responsabilidades, siendo fundamental una guía de direccionamiento y de gestión que los acompañe a fortalecer la cultura organizacional, incentivándolos a ser parte del pensamiento estratégico y sistémico, con un enfoque institucional que genere sentido de pertenencia y credibilidad con los mensajes y las narrativas que se visibilicen a nivel interno y externo.

### ¿Qué es y qué no es la comunicación estratégica?

En este sentido, la comunicación estratégica no es una simple exposición positiva de medios, esto sería solamente aparecer en la prensa, sin un *objetivo mayor que el de lograr visibilidad*, sin tener en cuenta que ésta podría ser positiva, negativa o neutra. Igualmente, la comunicación estratégica no son titulares de prensa, primeras páginas o portadas, tampoco acciones de *free press*, no es reactiva, es propositiva y no es responsabilidad exclusiva de una persona sino de toda una dependencia y, en gran parte, de la organización.

Consecuentemente se da otra posibilidad de hacer mayor claridad sobre lo que es y no es la comunicación estratégica, no es acción integral, lo que separa estas dos líneas de ejecución dentro del estamento militar. Mientras acción integral actúa con la comunidad desde una perspectiva de servicio para movilizarla hacia el mejoramiento de sus relaciones con la institucionalidad y en apoyo a las operaciones militares; la comunicación estratégica opera como facilitadora de las tareas de acción integral definiendo los mensajes, buscando los mejores canales para su transmisión, observando las características del grupo objetivo y desarrollando metodologías que permitan que dichos contenidos queden en la memoria de los públicos de interés.

También se advierte que la comunicación estratégica no son ni operaciones de información, ni información militar. Es claro aquí, que la *comunicación estratégica es una disciplina que presta un gran servicio a las acciones militares sin poder ser definida como una de ellas*. En este orden de ideas las operaciones de información son acciones de orden militar orientadas a generar significados y

dinámicas en contextos determinados con el propósito de fortalecer su control sobre el enemigo. En otro sentido, la comunicación estratégica es la disciplina que facilita la creación de vínculos de las FF.MM. con sus públicos y contribuye a la generación de resultados institucionales mediante el análisis de contexto y el fortalecimiento de la credibilidad y confianza a nivel interno y externo, como un proceso de gestión transversal.

Ahora de acuerdo con los documentos militares, en este caso la Directiva 019 de 10 febrero de 2014 expedida por el Departamento de Comunicaciones del COGFM, “la comunicación estratégica se ha establecido como un proceso de gestión institucional que permite planear, diseñar y gestionar estrategias encaminadas a direccionar los flujos de comunicación de las FF.MM.” (COGFM, 2014) .

Se indica que la comunicación estratégica permite fortalecer la imagen y consolida la identidad de las Fuerzas. Se convierte, entonces, en el vehículo para dar a conocer a los públicos de interés las diferentes actividades que cumplen los integrantes de la Institución. Comprende por lo tanto, la suma de técnicas y actividades encaminadas a influir en las opiniones, actitudes y conductas de las audiencias. Define su propósito: apoyar la construcción de visión compartida, fortalecer la reputación y proyectar la imagen institucional. De ahí la importancia de fortalecer el relacionamiento de las FF.MM. con la población civil, requiriendo el compromiso decidido de todos sus integrantes y del esfuerzo conjunto, coordinado, interagencial e interinstitucional a nivel nacional e internacional.

### Concepto de la comunicación estratégica

Particularmente, la comunicación estratégica es un proceso de construcción de significados dirigidos a los públicos más importantes de cada organización, para incidir en ellos con el fin de gestionar la confianza y la credibilidad en dicha empresa o Institución. Condiciones que la hacen más competitiva y productiva.

La comunicación estratégica se define como un enfoque de la comunicación social que plantea abordarla como fenómeno histórico, complejo, situacional y fluido. Según Tironi y Cavallo (2001) la tarea principal es gestionar integralmente la identidad para reunir y sistematizar la existencia de prestigio y credibilidad.

**La comunicación estratégica no es una simple exposición positiva de medios, esto sería solamente aparecer en la prensa, sin un objetivo mayor que el de lograr visibilidad, sin tener en cuenta que ésta podría ser positiva, negativa o neutra.**

Aunque está estrechamente ligada con el *marketing*, la publicidad, las relaciones públicas, el desarrollo organizacional, y el lobby no son lo mismo. La comunicación estratégica está por encima de todas estas, porque es tarea fundamental realizar las estrategias y planes de comunicación, que luego indica cómo ejecutar las prácticas ya mencionadas (Tironi C. , 2001).

El *marketing* o mercadotecnia, es una disciplina que tiene como objetivo colocar entre los consumidores los productos o servicios de una organización en particular. El marketing tiene como foco a los consumidores, los productos, la competencia y el mercado, en cambio la comunicación estratégica está inter-

**Es un proceso de construcción de significados dirigidos a los públicos más importantes de cada organización, para incidir en ellos con el fin de gestionar la confianza y la credibilidad en dicha empresa o Institución.**

resada en el posicionamiento corporativo, toda la audiencia de la organización, las relaciones de no-mercado, y la dimensión identitaria de las organizaciones (Cyberclick, 2022).

Por su parte, la publicidad es la rama de la comunicación social que busca vender productos y servicios. Esta supone la creativi-

dad del mensaje, para ponerlo atractivo y memorable para el público objetivo y la planificación de medios. La comunicación estratégica trabaja antes y después de la publicidad: antes, prepara el resumen estratégico con el mensaje, la audiencia objetivo y la conducta o cambios que quiere provocar; después, en la evaluación de la campaña (Maldonado, ¿Qué es la comunicación estratégica?, 2012).

Uno de los más importantes teóricos latinoamericanos de la comunicación estratégica es Francisco Javier Garrido, quien en su libro “Comunicación Estratégica”, propone y explica que la estrategia de comunicación definirá responsabilidades y propósitos a todo nivel:

Ya ella es un constructo teórico que se define en torno a la obtención de objetivos y deberá contar con el concurso de quienes estén involucrados directa e indirectamente con la consecución de las metas, para este caso los objetivos estratégicos de la Institución militar (Garrido F. J., 2005).

Garrido expresa que las organizaciones deben tomar plena conciencia de que en materia de comunicaciones no se debe improvisar, ni confiar en la fortuna. Dice que las organizaciones le han ido dando importancia a la comunicación estratégica presionadas por la necesidad de solucionar problemas relacionados con la imagen pública y la reputación, y a la vez fundamentadas en una estructura de costos, que hace más rentable desarrollar una estrategia de

comunicación que no tenerla. Sostiene además, que la comunicación estratégica está destinada a la acción a largo plazo, donde se deben cumplir los objetivos de una empresa y a la vez generar una imagen y respaldar una marca para conseguir una permanencia en el tiempo. Además, menciona que la comunicación estratégica crea Redes de mensajes, las cuales deben dar coherencia a la organización, sin olvidar a quién van dirigidos los mensajes. (Garrido F. J., 2005).

De manera concreta, la comunicación estratégica puede resumirse en tres aspectos:

- La empresa posee un conjunto de recursos con gran significado.
- Las organizaciones generan en sus públicos diversas impresiones, dependiendo de la interpretación que cada uno tenga.
- Mediante el buen manejo de los significados, se puede incidir positivamente en la generación de percepciones sobre la organización, por parte de los grupos objetivos (Scheinson, 2009).

Por lo anterior, la comunicación estratégica es importante para las organizaciones, ya que participa en el diseño de sus planes estratégicos y busca garantizar el cumplimiento de los objetivos corporativos a través de las acciones propuestas en esta área por cada uno de sus miembros.

### ***Funciones de las comunicaciones estratégicas***

La comunicación estratégica es la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo institucional con sus públicos en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de intereses y objetivos (Todo sobre comunicación , 2020). La tarea principal de la comunicación estratégica desde esta perspectiva, es gestionar integralmente la identidad de las organizaciones, teniendo en cuenta las siguientes funciones:

- Facilitar la comunicación masiva de los atributos de las organizaciones y sus productos.
- Contribuir a la consolidación de la identidad corporativa.
- Generar confianza y credibilidad en la organización.
- Apoyar la consolidación de mercados.
- Ordenar los procesos de comunicación que se desarrollan dentro de la entidad.
- Aportar a la generación de ventajas competitivas sostenibles dentro de la Institución.
- Apoyar la investigación de temas de interés para la alta dirección y la planeación de la estrategia de comunicación.

## Las comunicaciones estratégicas en las FF.MM.

Las comunicaciones estratégicas se establecieron como un proceso de gestión institucional que permite planear, diseñar y gestionar estrategias encaminadas a direccionar los flujos de comunicación a nivel interno y externo, permitiendo fortalecer la imagen y consolidar la identidad institucional. Es el vehículo para dar a conocer a los públicos de interés las diferentes actividades que cumplen los integrantes de la Institución. Comprende por lo tanto, la suma de técnicas y actividades encaminadas a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos de interés de las FF.MM. El propósito es apoyar la construcción de visión compartida, fortalecer la reputación y proyectar la imagen institucional.

El COGFM a través de los comandos del EJC, la ARC y la FAC, el Estado Mayor Conjunto, los Comandos Conjuntos y las Fuerzas de Tarea ha desarrollado diferentes manuales y planes de comunicación estratégica encaminados a mejorar la percepción de seguridad, la identidad e imagen de las Fuerzas, la consolidación de vínculos, el relacionamiento con los colombianos, los procesos de información interna y la atención ante situaciones de crisis. Estos esfuerzos conjuntos han sido enmarcados dentro de la Política Integral de Comunicación Pública Estratégica del Sector Defensa, con el propósito de fortalecer y mejorar los procesos que coadyuvan al cumplimiento de los objetivos de los diferentes planes de guerra (MDN, 2013).

Imagen 2. Manuales de comunicaciones estratégicas 2016



Fuente: COGFM

## Escenarios comunicacionales

El escenario de lucha contra las amenazas a la seguridad de los colombianos, le ha impuesto al Sector Defensa significativos retos de información y comunicación interna y externa, mucho más cuando se tienen en cuenta las condiciones en las que hoy se mueve la información; y es que, por cuenta de la innovación, los avances de la era digital y las nuevas tecnologías, se han ampliado y se ha democratizado el acceso a ésta. También ha aumentado en forma considerable el volumen de la información comunicada y asimismo, se han diversificado los canales disponibles para transmitirla.

Organizar y administrar sus relaciones internas y externas con sus audiencias, velar por su imagen pública y su reputación, son elementos que las FF.MM. deben incorporar en sus narrativas, pues la calidad de su conducta, de sus relaciones e interacciones con diferentes públicos de interés, la percepción de seguridad y favorabilidad, son activos fundamentales de credibilidad institucional. Un escenario muy importante es la rendición de cuentas, que entrega balances de gestión y se formula la necesidad de establecer canales de comunicación expeditos, que faciliten la interacción con los actores sociales que exigen a sus instituciones protección y seguridad.

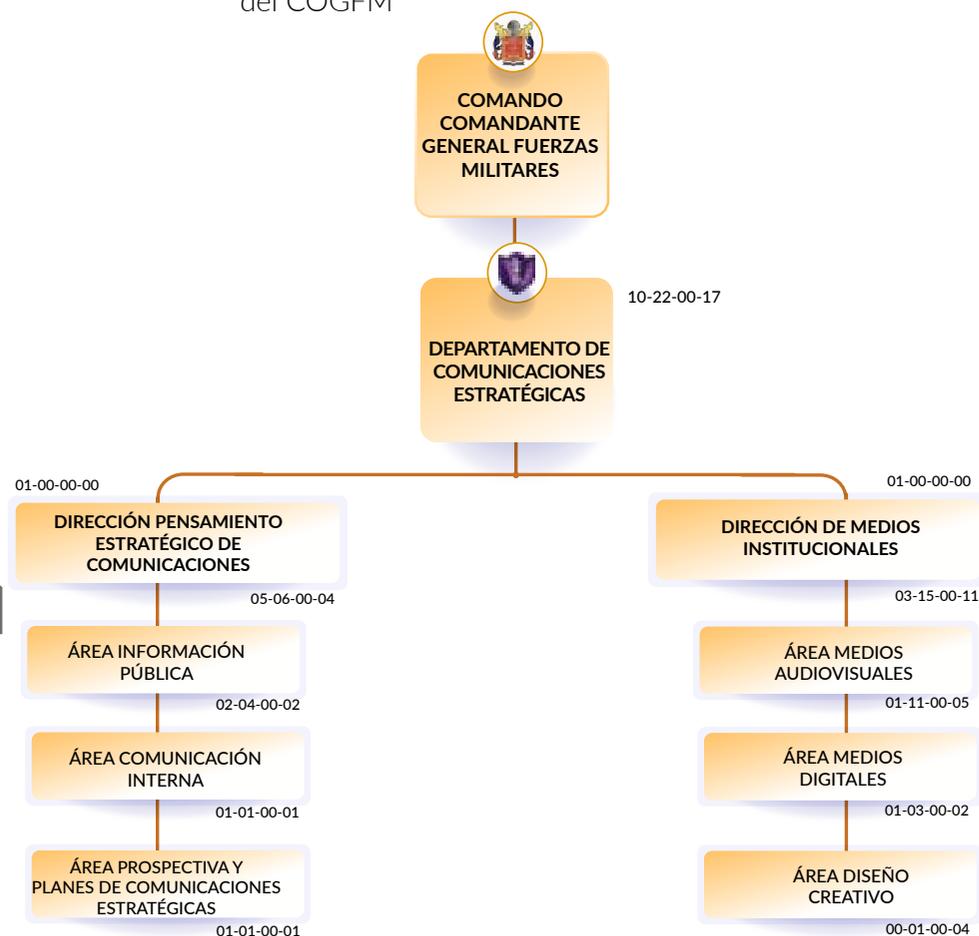
En consecuencia, estar al día con las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) dejó de ser un lujo para convertirse en una necesidad. Administrar correcta y asertivamente las cuentas oficiales de Redes Sociales, optimizando la gestión de la comunicación a través de estas herramientas, es una tarea prioritaria de las direcciones y oficinas de comunicaciones estratégicas en las diferentes Fuerzas.

## Organización de las comunicaciones estratégicas en las FF.MM.

Es necesario tener clara la forma en que las FF.MM. comprenden las comunicaciones estratégicas desde el enfoque institucional. Sincroniza temas cruciales, mensajes, imágenes y acciones institucionales, con el fin de visibilizar el cumplimiento de la misión constitucional y contribuir a los objetivos estratégicos, son transversales a toda la organización y tienen el fin de fortalecer la legitimidad, credibilidad y reputación de las FF.MM. en los públicos audiencia, internos y externos. Las Fuerzas en el marco de su misión constitucional defienden la seguridad nacional en el ámbito físico y virtual contra potenciales amenazas, actúan bajo criterios fundamentales de verdad y transparencia, protegen la democracia y son respetuosas de la libertad de expresión estipulada en el artículo 20 de la Constitución Nacional que afirma "... toda persona tiene derecho a informar y recibir información veraz e imparcial..." (Presidencia de la República, 2011).

A continuación, la organización del Departamento de Comunicaciones Estratégicas (COMES):

**Organigrama 1.** Organización Departamento de Comunicaciones Estratégicas del COGFM



Fuente: COGFM

En la actualidad el COGFM cuenta con un Departamento de Comunicaciones Estratégicas, que depende directamente del Comandante General, en su organización tiene una Dirección de pensamiento estratégico (Área de información pública, Área de comunicación interna y Área de prospectiva y planes) y una Dirección de medios institucionales (Área de medios audiovisuales, Área de medios digitales y Área de diseño creativo), con la misión de direccionar y articular el sistema de comunicaciones estratégicas a partir del diseño e implementación de estrategias comunicativas, que permitan visibilizar el esfuerzo estratégico, operacional y de cooperación al desarrollo del Estado, para fortalecer la imagen y la legitimidad institucional.

## Capacidades de COMES

Partiendo de la organización, el personal que se tiene y el material y equipo con que se cuenta COMES posee las siguientes capacidades así:

- Diseña estrategias de comunicación acordes al Plan Estratégico Militar vigente, generando líneas de acción y narrativas conjuntas para las Fuerzas.
- Elabora planes de comunicación a partir del apoyo a la sinergia operacional y en desarrollo de acciones conjuntas, coordinadas e interinstitucionales.
- Articula medios y canales propios para la gestión dinámica de la comunicación interna institucional para la promoción de la cultura e identidad institucional y el conocimiento de la Institución.
- Elabora análisis prospectivos mediáticos que suministren información de valor para el desarrollo de estrategias y productos de comunicación para prevención y gestión de crisis mediáticas y potenciar las coyunturas.
- Diseña estrategias de posicionamiento de marca destacando atributos, beneficios y valores distintivos de la Institución, para generar identidad, recordación y empatía.
- Diseña acciones comunicativas orientadas a fortalecer la imagen institucional y proteger la reputación de las FF.MM.
- Activa escenarios digitales con contenidos dinámicos y coherentes a las narrativas actuales para incrementar el posicionamiento de la Institución con las comunidades digitales de cada una de las aplicaciones y Redes Sociales.
- Visibiliza el cumplimiento de la misión institucional a través de la administración efectiva de la plataforma de medios de comunicación de las FF.MM.

De otro lado, las oficinas de Comunicaciones Estratégicas del COGFM y de las Fuerzas, tienen como sede principal Bogotá, D.C. cuentan con una Red de medios (digitales, audiovisuales, impresos y radiofónicos), donde comparten información y establecen espacios de divulgación conjuntos, de acuerdo con los públicos de interés, posicionando en las audiencias el esfuerzo operacional y las actividades misionales en sus diferentes oficinas a nivel regional en todo el territorio nacional. Cada Fuerza es independiente en la administración de sus recursos de comunicaciones estratégicas para su funcionamiento e inversión. Desde el Departamento de Comunicaciones Estratégicas se direccionan diferentes estrategias enmarcadas en el Plan de Guerra vigente y a través de sinergias y alianzas interinstitucionales, se posiciona la narrativa institucional. Desde estas oficinas se diseñan e implementan las diferentes campañas, sub-campañas y actividades de las FF.MM. con cada uno de sus componentes en los diferentes niveles (estratégico, operacional, táctico) lo que ha demandado una comunicación efectiva y oportuna por parte del personal de oficiales, suboficiales, soldados profesionales, infantes de marina profesionales y civiles de nómina que integran este proceso.

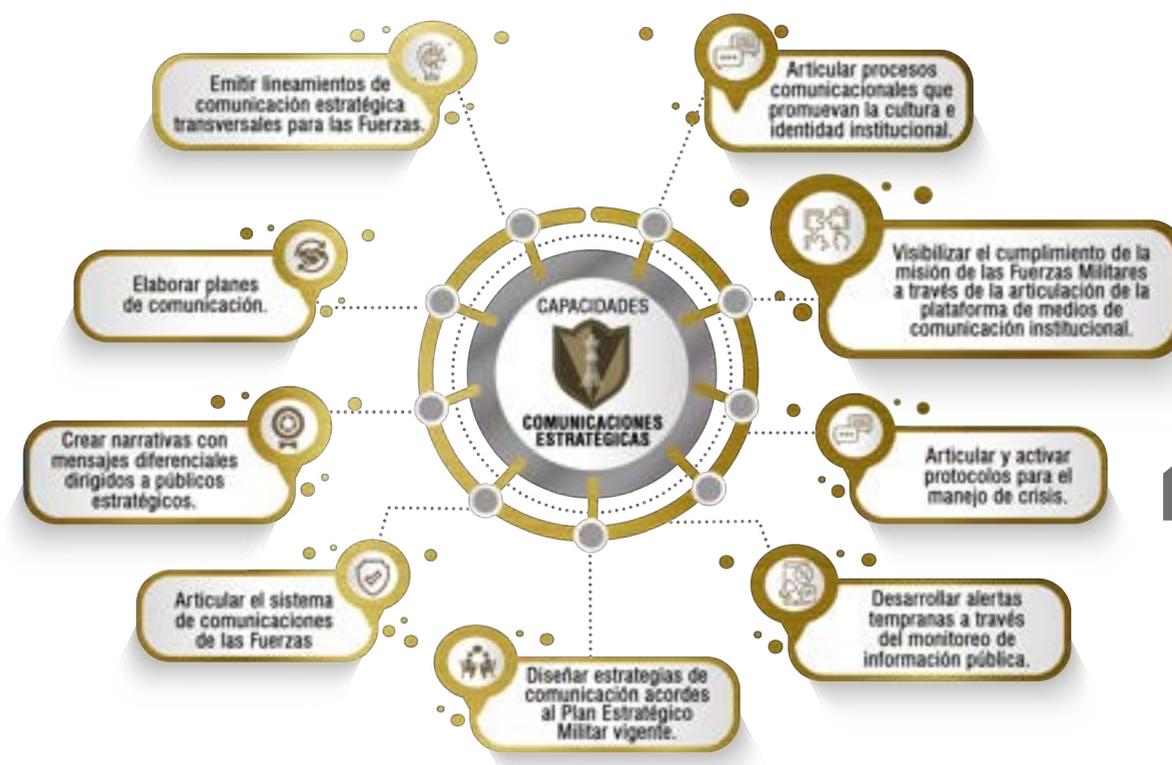
Es muy importante comprender la forma en que las FF.MM. implementan sus comunicaciones estratégicas en comparación con las demás entidades y el sector privado. Mientras en el común de las organizaciones este elemento cultural se utiliza como una ventaja competitiva que acompaña la ejecución del Plan institucional, en el Sector Defensa existe un producto único, *la seguridad y es hacia su consolidación a donde se debe dirigir el esfuerzo corporativo y desde luego, el esfuerzo comunicacional*. Este concepto, la seguridad, se considera dentro de la filosofía institucional como el principio de un ciclo *virtuoso de la productividad*, que genera en la sociedad una condición de confianza y tranquilidad, que le permite construir proyectos de desarrollo de diferente nivel en todas las regiones del país.

Es así que las comunicaciones estratégicas de las FF.MM., además de apoyar las operaciones, también tienen otra expresión en el aspecto periodístico: la construcción de mensajes institucionales *que le cuenten al país qué piensan y qué hacen los hombres y mujeres que conforman el Sector Defensa y su transmisión a los medios masivos de comunicación*. Esta línea comunicacional es muy importante, no solo está en manos de las oficinas de comunicaciones estratégicas, está también la responsabilidad de los Comandantes quienes son los voceros oficiales, que por su cargo fortalecen el mensaje y envían percepciones de tranquilidad a la ciudadanía.

En todos estos casos las Fuerzas y las Unidades Militares cuentan con comunicadores sociales y periodistas militares que tienen a su cargo la preparación del material informativo y desarrollar los contactos necesarios para que el mensaje del Comandante pueda ser difundido en los diferentes medios de comunicación y llegar a las diferentes audiencias. Forma parte de toda esta capacidad de comunicación, la Red de medios institucionales entre los que se cuentan impresos, emisoras, revistas, páginas web, Redes Sociales, programas de televisión, grupos de mensajería interna, etc.

Otro frente de trabajo de las comunicaciones estratégicas es el de la comunicación interna, un proceso que contribuye al fortalecimiento de la identidad corporativa, a la aplicación de los valores institucionales, a la expresión de los mismos y a la generación de imagen pública, ya que se comunica externamente lo que en el plano interno ya se encuentra difundido y consolidado. Es por ello que las comunicaciones estratégicas que acompañan el Plan de Guerra, con una comunicación externa y mediática bien orientada, con una comunicación interna que fortalece su identidad a través de sus funcionarios y el efectivo uso de los medios de comunicación institucional, son la base de que la ciudadanía conozca, entienda y comprenda el existir y la misión de sus FF.MM.

Gráfica 1. Capacidades COMES.



Fuente: COGFM

## El comunicador social militar, un estrategia de análisis comunicacional

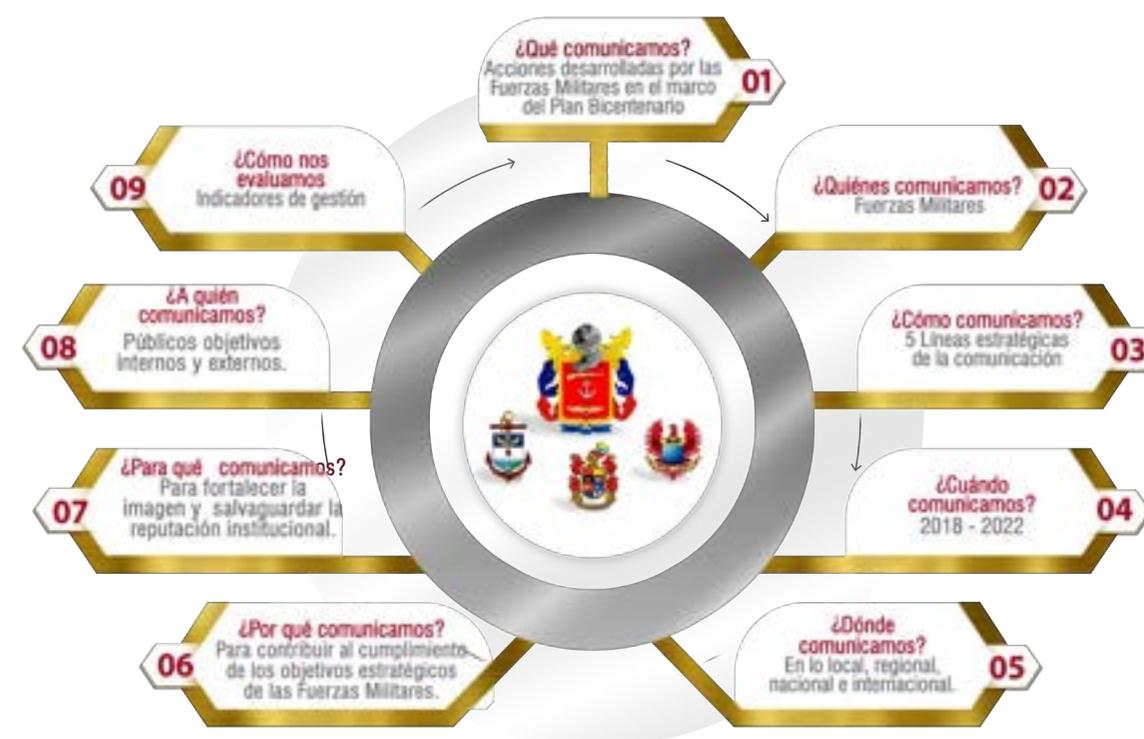
Una de las tareas determinantes que debe desarrollar el comunicador estratégico al servicio de las FF.MM., es la lectura crítica del contexto de opinión pública con el que se encuentra, con el fin de tener a disposición información de calidad que le permita a los comandantes una toma de decisiones acertada y acorde a las realidades y percepciones de la ciudadanía. Normalmente los comandantes reciben información de su entorno a través de sus estados mayores y de su propia experiencia militar, para aportar a esta visión macro que debe tener quien dirige una Fuerza o Unidad Militar, se plantea la necesidad de que el comunicador estratégico realice periódicamente un análisis de lo que dicen los medios masivos nacionales e internacionales y los principales líderes e influenciadores de opinión pública de su jurisdicción, con el fin de establecer las principales tendencias en este campo y entregárselas como insumo para su valoración de la situación y así, generar los discursos y narrativas que produzcan el mayor impacto hacia el fortalecimiento de la imagen institucional.

Para el desarrollo de esta lectura de significados, el comunicador estratégico debe, ante todo, proveerse de información de calidad proveniente de internet, Redes Sociales, entrevistas propias, testimonios de terceros y de los medios convencionales. Este primer paso en el estudio de la opinión pública obliga a que el analista agrupe la información, ya que esta sola acción comienza a darle información sobre el peso específico de cada tema en el contexto de la percepción ciudadana. Una vez agrupada la información primaria, el analista debe comprender cuál es la situación en términos generales, qué está pasando, quiénes son los protagonistas y además ser capaz de proyectar (prospectiva) qué rumbo podrían tomar las cosas desde el punto mediático y comunicacional.

Este *primer paso* implica para el comunicador la interpretación de todos los datos primarios y su correlación a fin de extraer de ellos información útil. Allí, además de comprender la situación, verá la dimensión de las diferentes situaciones y posibles cursos de acción sobre qué lenguaje y herramientas mediáticas utilizar. Un *segundo paso* es la definición de la identidad de los opinadores e influenciadores y sus respectivas posiciones a través de textos sucintos, claros y orientados para darle al comandante una visión estratégica de qué se está diciendo de la Institución, sin que este procedimiento traspase las fronteras de la libertad de expresión.

Tras esta fase, ahora se debe examinar el compendio para descubrir si hay o no amenazas para la reputación de la Institución. Y si existen, es necesario valorar la dimensión de dicha amenaza y su grado de probabilidad para, así mismo, aconsejar algunas acciones que permitan mitigarlas. Luego se continúa con la identificación de las oportunidades para fortalecer la reputación institucional. Es una parte del análisis que surge de la lectura de significados que se entrelazan en el contexto observado. No es fácil porque es necesario comprender a cabalidad el discurso de los opinadores en su integralidad y prever eventuales escenarios futuros. Luego de haber leído el entorno de opinión pública y definido sus principales características y dinámicas, el analista comunicacional debe planear las acciones a desarrollar para aprovechar de la mejor manera posible las situaciones planteadas, a favor de la reputación institucional. A continuación, en la gráfica se describen los nueve componentes del círculo virtuoso (Círculo de preguntas para el diseño de las estrategias) de las comunicaciones estratégicas en las FF.MM.

Gráfica 2. Círculo virtuoso de las comunicaciones estratégicas en las FF.MM.



Fuente: COGFM

# CAPÍTULO 2

Equipo de Comunicaciones Estratégicas del COGFM durante el rodaje de la serie web La victoria es de todos

## ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES PARA EL PLAN BICENTENARIO HÉROES DE LA LIBERTAD

Coronel Jhasmin Mora Cuellar

### *La comunicación estratégica en el contexto organizacional*

En la actualidad, las comunicaciones son de especial relevancia en las organizaciones, su gestión es fundamental para el posicionamiento de *marca* y *cumplimiento de objetivos estratégicos*. La identidad, misión, visión, los valores y principios, el talento humano y todos los factores que integran una estructura empresarial, en virtud de un servicio o producto, son visibilizados a través de la generación de estrategias y canales de comunicación que buscan impactar audiencias internas y externas en torno a los intereses misionales.

Del mismo modo, en las organizaciones las áreas de comunicación son transversales a todos los procesos que las componen e involucran equipos de trabajo interdisciplinarios que de forma sinérgica y a partir de técnicas creativas integran análisis de contexto, formulación de planes, generación de narrativas, definición de públicos, diseño de productos, selección de canales y evaluación de impacto, para comunicar la estrategia bajo la lógica de construcción y fortalecimiento de la imagen corporativa, (Garrido, 2017).

Adicionalmente, en este mundo globalizado y con todas las facilidades que ofrecen las nuevas tecnologías, las estrategias en las entidades se ven impactadas por la comunicación digital, pues como fenómeno del siglo XXI, se convierten en la herramienta fundamental y la forma por excelencia de como se interrelacionan los seres humanos. El empleo de estas hace que los individuos y las sociedades se integren en el consumo de enormes flujos de información que circulan con inmediatez en el mundo, las fronteras se hacen invisibles y las narrativas son movilizadas en el ciberespacio; pero así como estas herramientas tecnológicas son una gran oportunidad para conectar y generar percepciones positivas en el marco de la lógica comunicacional, también pueden darse percepciones negativas, equivocadas o en contra de los fines perseguidos y causar ruidos de comunicación que afecten el proceso. Por eso es vital que en el desarrollo de un plan de comunicaciones se apunte siempre hacia la creatividad estratégica, analítica y prospectiva de situación y que a través de la visibilización de escenarios se apliquen cursos de acción, métodos innovadores, herramientas eficaces y tácticas coherentes para abordar los objetivos de la organización, que posicionen sus servicios y mejoren la reputación en las audiencias deseadas, (Grajales, 2019).

### **Plan Bicentenario Héroes de la Libertad: para la defensa y seguridad de los colombianos**

El Plan Bicentenario Héroes de la Libertad (PBHL) (COGFM, 2019) nace como la estrategia de las FF.MM. para lograr condiciones favorables de convivencia ciudadana y preservación de las instituciones democráticas, a través del desmantelamiento de las principales amenazas que afectan la seguridad de los colombianos e interfieren en el ejercicio de la gobernabilidad y desarrollo socioeconómico de la Nación. Este documento, hoja de ruta de las FF.MM. para avanzar en materia de seguridad y defensa, fue construido con base en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 (PND, 2018), bajo los lineamientos de la Política de Defensa y Seguridad para la Legalidad, el Emprendimiento y la Equidad del Ministerio de Defensa (MDN, 2019) y siguiendo el Direccionamiento Estratégico del Comando General de las FF.MM. **(3+4+1)** que hace referencia a *tres ejes, cuatro planes estratégicos y un eje transversal de integridad y transparencia*.

**El Plan Bicentenario Héroes de la Libertad nace como la estrategia de las FF.MM. para lograr condiciones favorables de convivencia ciudadana y preservación de las instituciones democráticas.**

Este Plan se estructuró en medio de un escenario complejo, luego de la firma del acuerdo final del Gobierno con las FARC, cuando el país se enfrentaba a amenazas persistentes y emergentes generadas por los Grupos Armados Organizados (GAO), los Grupos Delincuenciales Organizados (GDO) y la Delincuencia Organizada Transnacional

(DOT), que alimentados por las economías ilícitas provenientes del narcotráfico, la minería criminal, el secuestro, la extorsión y el contrabando afectaban la seguridad de los colombianos, el medio ambiente y el desarrollo socioeconómico de la Nación.

Frente a estas amenazas y con el fin de mitigar su efecto sobre la sociedad colombiana, fue implementado este Plan con tres grandes ejes estratégicos: (i) Protección de Estado y sus Recursos, cuyo fin primordial fue proteger la población, el territorio y la soberanía, focalizado y priorizado en la conducción de operaciones para atacar los factores de inestabilidad y neutralizar el subsistema de amenaza persistente con énfasis en el subsistema de recursos donde el narcotráfico es la principal fuente de las economías ilícitas. (ii) Control Institucional del Territorio, que buscó contribuir con el Apoyo de la Defensa a la Autoridad Civil (ADACC) al ejercicio de la gobernabilidad, el desarrollo socioeconómico de las regiones y la convivencia ciudadana, así como proteger los activos estratégicos de la nación, el desarrollo territorial, la gestión del riesgo y el agua, la biodiversidad y el medio ambiente. (iii) Fortalecimiento de las FF.MM., este eje se orientó al alistamiento de unas FF.MM. capaces de operar en entornos difíciles adaptando sus capacidades e incrementando los esfuerzos de participación cooperación internacional; así como a la protección integral de las FF.MM., velando por mantener el bienestar, la moral y fortalecer la seguridad jurídica integral de sus miembros (COGFM, 2019).

### **Comunicando la estrategia militar bajo un lema que integra a la sociedad: La victoria es de todos**

COMES es un proceso activo y preponderante dentro de la organización del Comando General de las FF.MM., depende directamente del Comandante General, es él quien emite las directrices para que esta dependencia comunique la estrategia militar, genere los planes de comunicaciones y diseñe las líneas de acción que serán desarrolladas e implementadas por sus pares en las direcciones de comunicaciones estratégicas de las Fuerzas. Este departamento desempeña un papel trascendente para que el mensaje institucional llegue a todos los públicos internos y externos especialmente en un país caracterizado por una dinámica compleja, donde las amenazas híbridas se convierten en factores de inestabilidad para la Nación y donde son las FF.MM. las llamadas, por mandato constitucional a defender la patria. En este sentido la Institución militar trabaja de manera coordinada con otros organismos del Estado para articular esfuerzos y de forma sincronizada comunicar un mensaje de seguridad y convivencia partiendo de los principios de legalidad, equidad y emprendimiento, presentes en la Política de Defensa y Seguridad del Gobierno del Presidente Iván Duque Márquez, para construir una sociedad con reconocimiento pleno de los Derechos Humanos.

A partir de este contexto, la estrategia de comunicaciones que emitió el COGFM, fue articulada y consecuente con la estrategia de comunicación del Gobierno y del Ministerio de Defensa Nacional (MDN), garantizando la disciplina en la comunicación y orientada a contribuir al cumplimiento de los fines del Plan Estratégico Institucional 2019-2022 (SEMPE, 2019), que en su objetivo N°8 planteó fortalecer y transformar las FF.MM. en búsqueda de modernización institucional (meta 6: consolidar el capital reputacional de las FF.MM. a través de una efectiva estrategia de comunicación); y el PBHL que en su objetivo estratégico N°10 buscó integrar las capacidades de las FF.MM. para lograr la sinergia en los dominios terrestre, marítimo, fluvial, aéreo, ciberespacial y espectro electro magnético (Objetivo Intermedio 10.4: fortalecer e integrar las capacidades en tecnologías de la información y comunicaciones de las FF.MM.).

En consecuencia a estos lineamientos y una vez que asume el señor General Luis Fernando Navarro Jiménez como Comandante General de las FF.MM., el Departamento de Comunicaciones Estratégicas, siguiendo sus políticas y directrices diseña el Plan de Comunicaciones Estratégicas Bicentenario Héroes de la Libertad (COMES, 2019), con el fin de comunicar a la ciudadanía los logros y alcances de la estrategia militar y establecer líneas de acción en la gestión de comunicaciones estratégicas que permitieran a las Fuerzas y unidades del Comando General visibilizar, a través de la sinergia operacional y la transversalización de procesos internos, la cultura institucional, el esfuerzo operacional y la Acción Unificada del Estado (AUE) para fortalecer la imagen y legitimidad de las FF.MM.

Para cumplir esta intención, partiendo de la revisión de las iniciativas y tareas planeadas en el Comité de Revisión Estratégica e Innovación VI (CRE-i VI) (COGFM, 2019) se diseñó una estrategia innovadora que abarcó la comunicación interna y externa, de tal forma que se formularon cinco líneas estratégicas de comunicación y se desarrollaron las seis iniciativas propuestas en este CRE-i relacionadas con la realización de agendas de trabajo conjuntas para visualizar coyunturas alejadas del día a día, la creación de Redes con comunicadores claves para amplificar el mensaje institucional a través de terceros validadores, la generación de acciones comunicacionales de embajadores de marca para proyectar la imagen positiva de las FF.MM. a través las propias tropas, la transversalización de la comunicación interna a través de los gestores de comunicación interna (COGFM, 2022), la estandarización de protocolos, que fueron integrados en la Directiva Estructural de Comunicaciones Estratégicas (COGFM, Directiva Estructural de Comunicaciones Estratégicas, 2022)

y la realización de un calendario de memoria histórica en coordinación con el Comando Estratégico de Transición (CCOET) para visibilizar los hechos que forman parte de la memoria histórica institucional que han cobrado la vida o han afectado la integridad física de los hombres y mujeres de la Fuerza Pública por parte de los GAO. De igual forma, como parte de la estrategia de comunicaciones se creó la campaña sombrilla del Comando General de las FF.MM. **La victoria es de todos** y se diseñaron y difundieron 33 subcampañas y líneas temáticas institucionales.

### Cinco líneas estratégicas de comunicación

Para ser asertivos en la labor de comunicar se implementaron cinco líneas estratégicas en función del mantenimiento de las relaciones con los diferentes públicos de interés; la gestión informativa oportuna, veraz y permanente; la dinamización de la comunicación interna para fortalecer la identidad y cultura institucional, la gestión de crisis mediáticas de acuerdo con protocolos, y la optimización de la plataforma de medios institucionales. En la gráfica se enumeran las cinco líneas estratégicas que se implementaron en desarrollo del Plan de comunicaciones.

Gráfica 3. Líneas estratégicas para gestionar las comunicaciones en las FF.MM.



Fuente: COGFM

## Campaña sombrilla, *La victoria es de todos*

La campaña nació del concepto estratégico que deseaba transmitir el señor General Luis Fernando Navarro Jiménez, Comandante General de las FF.MM. a la ciudadanía colombiana y a las propias tropas, y se inspira en la marca del Gobierno Nacional *El futuro es de todos*, y del MDN *La seguridad es de todos*. Representa institucionalidad, unidad, éxito e integración de esfuerzos para defender a la Nación; en su aplicación conceptual se integraron cuatro componentes, el escudo de armas, el eslogan, la marca institucional y el lema del Comandante:

### Escudo de Armas de las FF.MM.

Reúne los símbolos de cada una de las tres Fuerzas en una acción conjunta. El fusil, representación del Ejército; el ancla, de la Armada, y las alas, de la Fuerza Aérea. El blasón está protegido por un yelmo y por lambrequines de caballero, como alegoría del comportamiento ético superior que debe identificar a todos los integrantes de las FF.MM. y con el lema "De 1810 al infinito" nos habla del tiempo de compromiso con la patria que tienen sus FF.MM.

### Eslogan: *La victoria es de todos*

La palabra "Victoria" hace alusión al hecho de vencer a un adversario, es el éxito alcanzado en el combate después de una operación militar, es un objetivo que sólo da lugar al triunfo y la palabra "Todos" es un término incluyente que integra al público interno y externo de las FF.MM. Es la unión de esfuerzos conjuntos, coordinados e interinstitucionales que, con el apoyo de la sociedad, permitirán que Colombia pueda disfrutar de una paz con legalidad.

### Marca

Fuerzas Militares de Colombia, es el nombre de la Institución, genera recordación en el entorno nacional y global.

### Lema

¡Nos vemos en la victoria! es el lema del señor General Luis Fernando Navarro Jiménez Comandante General de la FF.MM., tiene una simbología personal, propia de sus vivencias en el teatro de operaciones; es la convicción profunda del triunfo en la batalla, una frase de confianza que motiva y empodera al soldado de tierra, mar, aire y río para el cumplimiento exitoso de la misión.

Gráfica 4. Concepto gráfico de la campaña sombrilla *La victoria es de todos* del COGFM



Fuente: COGFM

### Subcampañas y líneas temáticas institucionales

En el marco del Plan Bicentenario y alineados a los tres ejes estratégicos que lo componen, se generaron y divulgaron 34 subcampañas y líneas temáticas institucionales en sinergia con las Fuerzas y el MDN.

**Tabla 1.** Campaña sombrilla y subcampañas alineadas al eje estratégico protección del Estado y sus recursos

Campaña sombrilla La victoria es de todos al Plan Bicentenario Héroes de la Libertad	
Objetivo	
Dar visibilidad a los logros obtenidos por las FF.MM. en cumplimiento de la misión Constitucional, bajo el concepto de que las victorias alcanzadas en la estrategia militar benefician a toda la sociedad.	
Protección del Estado y sus recursos	
Subcampañas Institucionales	Objetivo
Nuestras victorias	Visibilizar los logros alcanzados por las FF.MM. en la neutralización de los factores de inestabilidad del Estado.
Erradicando el mal	Visibilizar las acciones desarrolladas por las FF.MM. en la lucha frontal contra la cadena del narcotráfico y demás economías ilícitas.
Símbolos del mal	Motivar la denuncia, identificación y entrega de recompensas por información que conduzca al sometimiento a la justicia de los cabecillas de los Grupos Armados Organizados.
Generación futuro	Prevenir el reclutamiento ilícito de niños, niñas y jóvenes en virtud de las ventajas y beneficios otorgados por el Gobierno Nacional y la Fiscalía General de la Nación.
Tú importas más	Persuadir a los miembros de los Grupos Armados Organizados (GAO) para que se sometan a la justicia de conformidad con las ventajas y beneficios otorgados por el Gobierno Nacional y la Fiscalía General de la Nación.
Camino a la libertad	Persuadir a los miembros del Grupos Armados Organizados al margen de la ley (GAOML-ELN) para que se desmovilicen dentro del marco de las ventajas y beneficios otorgados por el Gobierno Nacional.
Yo protejo mi país	Sensibilizar a la población sobre la labor que realiza la Fuerza Pública para proteger al país y motivar la responsabilidad que cada colombiano tiene de cuidar la Nación.
Colombia es mi verdad	Dar a conocer a la opinión pública la información verídica de la Fuerza Pública en el contexto de la protesta social.

Fuente: COGFM

**Tabla 2.** Subcampañas alineadas al eje estratégico control institucional del territorio

Control Institucional del territorio	
Subcampañas Institucionales	Objetivo
Siempre a tu lado	Visibilizar las acciones que desarrollan las FF.MM. para contribuir al bienestar de la población, progreso y desarrollo de las regiones.
Viaje seguro	Visibilizar las acciones que desarrollan las FF.MM. para garantizar la seguridad y el libre tránsito de las personas en todo el territorio nacional durante las diferentes épocas vacacionales del año.
Soy futuro	Fidelizar y motivar a los públicos jóvenes (militares y civiles), para que le apuesten al desarrollo de proyectos de vida en beneficio propio, de la sociedad y del país.
Plan Democracia	Visibilizar las acciones desarrolladas por las FF.MM. para contribuir con la seguridad de los comicios electorales legislativos y presidenciales.
Comunicación oficial	Posicionar la institucionalidad como fuente primaria de información oficial para mitigar la desinformación.
Juntos por Colombia	Visibilizar las acciones desarrolladas por el Ministerio de Defensa y otras instituciones del Estado, para llevar bienestar y desarrollo a comunidades vulnerables en diferentes regiones del país.
Zonas futuro	Visibilizar las acciones que desarrollan las FF.MM. en apoyo a la estrategia del Gobierno Nacional, Zonas Futuro, para la transformación de los territorios llevando institucionalidad con legalidad, emprendimiento y equidad.
Custodios del medio ambiente / Plan Artemisa	Visibilizar las acciones interinstitucionales que se desarrollan en las áreas estratégicas ambientales, para mitigar los factores de inestabilidad que depredan el medio ambiente, con el propósito de preservar y defender el agua, la biodiversidad y el medio ambiente, como activos estratégicos de la Nación.
Operación San Roque	Visibilizar las acciones desarrolladas por las FF.MM. en contribución a los programas del Gobierno Nacional para enfrentar la pandemia Covid-19.
Operación San Andrés, Providencia y Santa Catalina	Visibilizar el esfuerzo operacional de Asistencia Humanitaria de las FF.MM. con todas las entidades del Estado a nivel local, regional, nacional e internacional para la reconstrucción del Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina.

Fuente: COGFM

**Tabla 3.** Subcampañas alineadas al eje fortalecimiento de las FF.MM.

Fortalecimiento de las FF.MM.	
Subcampañas Institucionales	Objetivo
Siempre firmes	Promover el fortalecimiento de la actitud combativa de los hombres y mujeres que hacen parte de las FF.MM. y motivar el sentido de pertenencia por la Institución y el amor por la patria.
Sí, Juro	Motivar y promover un comportamiento moral, ético y transparente en todos los miembros de las FF.MM. en el marco de la protección de los Derechos Humanos y el cumplimiento del derecho internacional humanitario.
Al servicio de nuestros héroes	Contribuir en los esfuerzos de comunicación del Subsistema de Salud de las FF.MM. visibilizando la labor de la Sanidad Militar con la prestación de los servicios integrales de salud y los servicios de salud operacional, en pro del mejoramiento de la calidad de vida de los usuarios afiliados.
Transformación digital	Promover el empleo de herramientas digitales que permitan fortalecer la eficiencia administrativa y la gestión operacional dentro de los lineamientos de la política del Gobierno.
Equidad de género	Promover la equidad de género y la prevención de violencias contra las mujeres que integran las FF.MM.
Familia militar	Motivar la unión de la familia militar y su importancia como soporte e inspiración de los hombres y mujeres que integran las FF.MM.
Aliados por el mundo	Posicionar la imagen de las FF.MM. de Colombia a nivel internacional y fortalecer la reputación institucional.
La Fuerza del soldado	Visibilizar las capacidades de las FF.MM. y el proceso de transformación institucional para afrontar los retos y desafíos del futuro.
Así lo logramos	Visibilizar las operaciones militares más destacadas que permitieron la neutralización de objetivos de alto valor para la seguridad nacional.
Para no olvidar	Visibilizar los hechos que forman parte de la memoria histórica institucional que han cobrado la vida o han afectado la integridad física de los hombres y mujeres de la Fuerza Pública por parte de los Grupos Armados Organizados.
Militar por siempre	Rendir homenaje y enaltecer la labor realizada por los miembros de la Fuerza Pública que ostenten la distinción de veteranos y motivar la pertenencia institucional por parte de la reserva activa de las FF.MM.
Dale clic	Motivar a los usuarios de las plataformas digitales para que sigan las cuentas de las Redes Sociales de las FF.MM.
Incorpórate ya	Motivar a los colombianos de 18 a 34 años, a incorporarse a las FF.MM. de Colombia en sus diferentes modalidades oficiales, suboficiales y soldados.
Fondetec	Visibilizar el servicio jurídico especializado y gratuito del Fondo de Defensa Técnico y Especializada de los miembros de la Fuerza Pública del Ministerio de Defensa Nacional.
Rita	Visibilizar la Red Interinstitucional de Transparencia y Anticorrupción, RITA,
20 de julio	Visibilizar la conmemoración del día de la independencia de Colombia

Fuente: COGFM

### Logros de la estrategia

Con la formulación y ejecución de la estrategia de comunicaciones y en sinergia con las Fuerzas, se realizaron importantes aportes al fortalecimiento de la legitimidad y reputación de las FF.MM., entre las acciones comunicacionales que se desarrollaron se destacan las siguientes:

- Visibilización amplia en los medios de comunicación de las actividades desarrolladas por las FF.MM. para proteger el Estado y sus recursos, de las operaciones ofensivas permanentes en contra de los Grupos Armados Organizados, lucha frontal contra la cadena del narcotráfico y demás economías ilícitas, defensa activa de fronteras y control militar del territorio, teniendo en cuenta la realidad y el contexto nacional, regional y local, siguiendo de manera permanente, la línea de mensajes argumentativa del Gobierno Nacional y la Política de Defensa y Seguridad para la Legalidad, el Emprendimiento y la Equidad.
- Visibilización de las acciones realizadas por las FF.MM. en contribución al control institucional del territorio, Apoyo de la Defensa a la Autoridad Civil (ADAC), al ejercicio de la gobernabilidad, al desarrollo socioeconómico de las regiones y a la convivencia ciudadana, así como la protección de los activos estratégicos de la Nación, gestión del riesgo y la protección del agua, la biodiversidad y el medio ambiente.
- Generación de contenidos orientados a dar a conocer el fortalecimiento del talento humano de las FF.MM., así como la integración de capacidades para lograr la sinergia en los dominios terrestre, marítimo, fluvial y aéreo, ciberespacio y espectro electromagnético.
- Articulación de las comunicaciones con el Sector Defensa y las Fuerzas desarrollando agendas de trabajo conjuntas y coordinadas, para atender coyunturas especiales, donde se proyectaron planes y estrategias de comunicación.
- Conformación de grupos en Red con diferentes públicos internos y externos para articular, potenciar y masificar el mensaje institucional.
- Diseño, producción y difusión conjunta y coordinada de 33 campañas y subcampañas institucionales en el marco del PBHL con el objetivo de fortalecer la legitimidad institucional.
- Transversalización de la comunicación interna a través de la creación del grupo de gestores de comunicación interna y la elaboración de los planes anuales orientados a fortalecer la cultura, identidad y transparencia institucional; así como el conocimiento de la Institución sus potenciales, logros y proyección.

**Visibilización amplia en los medios de comunicación de las actividades desarrolladas por las FF.MM. para proteger al Estado.**

- Generación del calendario de memoria histórica junto con el CCOET, donde se establecieron narrativas y contextos para visibilizar la memoria histórica y contrarrestar la tergiversación y el desconocimiento de los hechos ocurridos en Colombia de impacto institucional, nacional e internacional.
- Innovación en la realización y diseño de nuevas herramientas, productos y formatos de comunicación digital, mediante el empleo de la técnica *marketing* de contenidos (estrategia de *branding*, fidelización y posicionamiento), creación de la cuenta de Tik Tok y de los programas digitales *Dialogando con un Héroe*, *Insignia Digital* y *60 segundos FF.MM.*
- Realización de productos comunicacionales que promovieron la práctica de principios y valores, la protección de los Derechos Humanos y el acatamiento al Derecho Internacional Humanitario, así como la protección de los Grupos de Especial Protección Constitucional y la equidad de género.
- Integración de la sinergia estratégica institucional, *operaciones*, *inteligencia*, *acción integral*, *ciberdefensa*, *comunicaciones estratégicas*, *asuntos internacionales*, *asuntos interinstitucionales*, *asuntos jurídicos*, para el desarrollo de procesos y estrategias transversales que permitieron proteger la imagen y la legitimidad institucional.
- Emisión de alertas tempranas a través del monitoreo de medios de comunicación sobre temáticas coyunturales, de seguridad y defensa nacional, permitiendo la actualización permanente del acontecer nacional, como soporte y referente para la toma de decisiones del alto mando.
- Gestión oportuna de las crisis mediáticas, minimizando el impacto negativo, con equipos de trabajo interdisciplinario, vocerías oportunas y soportes documentales para su difusión en medios de comunicación.
- Relacionamiento estratégico de las FF.MM. con los medios de comunicación bajo los conceptos de verdad, oportunidad y argumentación, logrando mayor visibilización y divulgación del mensaje institucional.

**Imagen 3.** Grabación del saludo a las tropas por parte del Comandante General de las FF.MM.



Fuente: COGFM

- Organización del Departamento adaptado a las nuevas dinámicas comunicacionales.
- Medición y análisis del impacto mediático, tanto de relacionamiento con medios de comunicación como de la comunidad digital, presentando informes periódicos de las actividades realizadas, en el marco de los directrices de planeación estratégica del Comando General.
- Generación de documentos y protocolos donde se establecieron lineamientos en comunicaciones estratégicas hacia las Fuerzas de acuerdo con su rol institucional, unificando criterios, entre ellos se destacan:

Plan de Comunicaciones Estratégicas Bicentenario Héroes de la Libertad. Número de radicado 0119001298602/ MDN-COGFM-COMES del 25 de febrero de 2019.

Información pública - gestión de la información. Número de radicado 0119001628802 / MDN-COGFM- COMES del 03 de mayo de 2019.

Protocolo de actuación en comunicaciones estratégicas frente a informaciones que impacten la seguridad y defensa nacional: Número de radicado 0119002389302 del 10 de mayo de 2019.

Protocolo de comunicación para la sinergia operacional: 14 de junio de 2019.

Comunicaciones en situaciones de impacto nacional. Número de radicado 0120000194202 de 16 enero de 2020.

Información pública - órdenes e instrucciones para el fortalecimiento de la imagen, credibilidad y legitimidad institucional: Número de radicado 0120000851802/ MDN-COGFM- COMES del 07 de febrero de 2020.

Manejo de información pública en el Estado Mayor del Comando General. Número de radicado 0120000850602 10 de febrero de 2020.

Gestión de la Información Pública. - procesos de difusión de información pública. Número de radicado 0120002826302/ MDN-COGFM- JEMCO del 18 de abril de 2020.

Protocolo para el manejo de la información pública en casos de Covid-19. Número de radicado 0120002388302/ MDN-COGFM- COMES del 27 de marzo de 2020.

Instructivo del sistema gráfico del 31 de enero de 2022.

Directiva Permanente: Lineamientos para la gestión y desarrollo de las Comunicaciones Estratégicas con N° Radicado 0121000005605/ MDN-COGFM-COMES-23.1 del 25 de febrero del 2022.

Plan de gestión de la comunicación interna del Comando General de las FF.MM. Número de radicado 0122001603702/ MDN-COGFM-COMES del 04 de abril de 2022.

Manejo de información pública. Número de radicado 0122004631402 del 23 de abril de 2022.

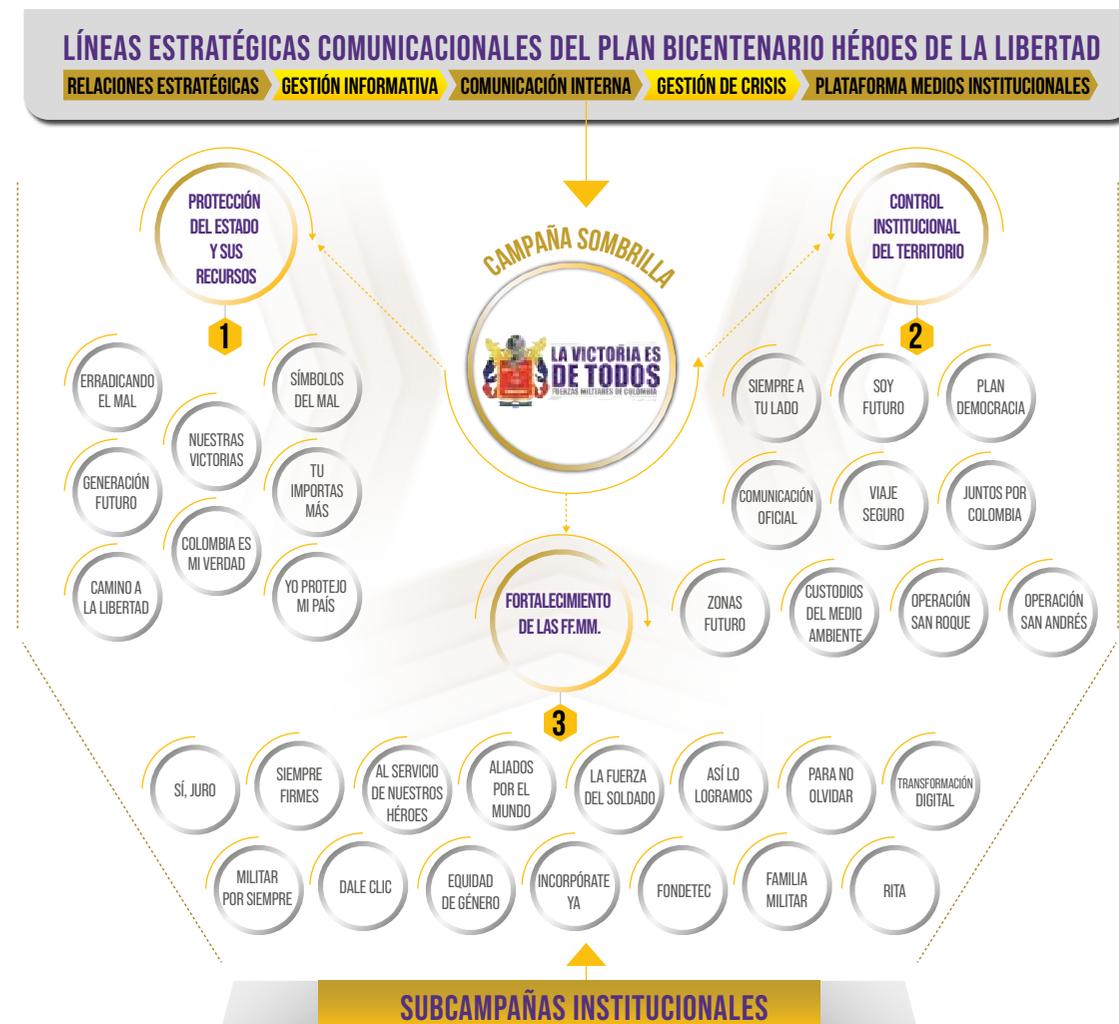
## Proyección de las comunicaciones estratégicas en los diferentes escenarios mediáticos y digitales

La inmediatez y la información masiva que hoy circula se mueve en los canales digitales, exige adaptación y preparación para la gestión de la comunicación en las FF.MM., siendo necesario continuar capacitando al personal que integra este proceso en las nuevas tendencias comunicacionales, manteniendo actualizadas las herramientas y equipos tecnológicos, siendo mucho más creativos e innovadores en la manera de llegar a las diferentes audiencias, pero también habilitar la escucha digital para conectar y conocer realmente qué están pensando estos públicos sobre la labor que se realiza en la Institución y cómo hacer para mejorar los canales de participación y comunicación ciudadana:

- (i) Unas FF.MM. con altos índices de favorabilidad y legitimidad.
- (ii) Oficinas de comunicaciones estratégicas de las FF.MM. articuladas y fortalecidas en sus capacidades logísticas y de talento humano.
- (iii) Creativos e innovadores en la generación de contenidos institucionales acorde a los públicos diferenciales y a las nuevas tecnologías de comunicación.
- (iv) Talento humano ágil para atender en sinergia, las crisis institucionales y oportunos en las respuestas frente a noticias falsas y/o desinformación, que permita a la opinión pública conocer el mensaje institucional.
- (v) Profesionales y técnicos efectivos en la sinergia y la construcción del mensaje en los diferentes niveles de Gobierno, así como en las esferas nacionales e internacionales.
- (vi) Espacio de escucha y de participación ciudadana en los canales de comunicación institucional que brinde acompañamiento y apoyo tanto a la población civil, como a nuestras propias tropas.

Finalmente y luego del desarrollo e implementación del Plan de Comunicaciones Bicentenario Héroes de la Libertad y de la realización de cada una de las acciones formuladas, se puede afirmar que las FF.MM. en sintonía con el slogan **La victoria es de todos**, estuvieron presentes en la agenda informativa del país comunicando empáticamente a la ciudadanía las acciones realizadas por los soldados de tierra, mar, aire y río para proteger a los colombianos en cumplimiento de la misión constitucional y de conformidad a lo estipulado en el PBHL. La innovación, el empleo de nuevas herramientas, productos y formatos de comunicación digital y especialmente el profesionalismo y compromiso del talento humano, así como el trabajo armonioso, conjunto y coordinado con las Fuerzas, el MDN y el Gobierno Nacional, fueron factores determinantes para mantener fortalecida la imagen y legitimidad de las FF.MM.

Gráfica 5. Síntesis de la estrategia de comunicaciones del COGFM



Fuente: COGFM

# CAPÍTULO 3

## DEL RELACIONAMIENTO ESTRATÉGICO A LA GESTIÓN INFORMATIVA

Mayor Manuel Felipe Céspedes  
Capitán Catalina Velázquez  
PS Daniela Sandoval Ordoñez

### *Relaciones estratégicas institucionales, corresponsabilidad para el logro de objetivos*

Las relaciones estratégicas se pueden definir como un proceso permanente y virtuoso que debe estar presente en las organizaciones para alcanzar logros institucionales, atendiendo siempre los preceptos de respeto, corresponsabilidad y confianza; de aquí que en este asunto se deben estructurar estrategias, construir rutas de relacionamiento, identificar públicos, definir temáticas misionales, activar medios, espacios y analizar coyunturas mediáticas para que estos lazos permitan el desarrollo, crecimiento mutuo y cumplimiento de objetivos, (Ministerio de Defensa [Mindefensa], 2013).

En este sentido y teniendo en cuenta que el buen relacionamiento y un diálogo dinámico y permanente con diferentes audiencias contribuye a mejorar la gestión informativa institucional por la comprensión de los temas y los vínculos de confianza que aquí se generan, COMES enfocó dentro de su estrategia una línea de acción orientada a fortalecer las relaciones con los medios de comunicación locales, nacionales e internacionales, partiendo de que esta construcción cercana basada en el respeto y la verdad permitiera que la gestión informativa avanzara

Declaraciones del Comandante General de las FF.MM. desde la Segunda División del Ejército en Bucaramanga



hacia la conformación de espacios de participación e interacción, construyendo narrativas e hilando historias para contar el proceso, los avances y los logros del PBHL, hoja de ruta de la estrategia militar para proteger al pueblo colombiano.

Con este fin se generaron cronogramas se construyeron escenarios y se identificaron oportunidades de comunicar el mensaje institucional de manera efectiva, para fortalecer la favorabilidad de la ciudadanía hacia las FF.MM., y para esto fue clave la construcción de vínculos de confianza fuertes, bajo el concepto de liderazgo institucional, lo que ha facilitado, mediante el desarrollo de actividades de interacción permanente, la dinámica de las conexiones establecidas con los medios, abriendo puertas y ganando espacios para llegar a más públicos con la información que se produce en las Fuerzas.

Sobre el particular, en el momento en que se establece una relación con un medio, esta se convierte en una relación estratégica, la cual debe estar sustentada en confianza y credibilidad, permitiendo la humanización de la organización, acercándola a las necesidades sociales y potencializando la gestión de aquello incorpóreo como lo es la reputación, (Fernández Nava, 2012).

**Imagen 4.** Comandante General de las FF.MM. visita los estudios de Blu Radio



Fuente: COGFM

## **Dinámicas actuales de la información**

En el escenario actual y ante la dinámica de las nuevas plataformas digitales, todas las personas están en capacidad de generar noticia y de producir contenidos de impacto para la opinión pública; terminó la era del monólogo en la cual las organizaciones eran la única voz y los nuevos tiempos cedieron el paso a una comunicación más fluida y cambiante, en la que todos los puntos de vista juegan y cuentan, a partir de un diálogo en el que los distintos públicos pueden expresarse y ser escuchados, exponiendo ideas y posiciones que se convierten en escenarios de información de acceso ilimitado para los públicos audiencia.

En este sentido, y teniendo en cuenta que hoy la comunicación es inmediata y se establece en tiempo real, la tarea de las instituciones es estar presente en sus audiencias en todo momento, más cuando se enfrenta a una guerra de desinformación que obliga a reflexionar sobre los riesgos del nuevo ecosistema digital, donde la manipulación y los discursos de odio han aumentado para generar efectos en la opinión pública, (Vilanova, 2022).

Comunicar de forma ágil y con todo el soporte documental y argumentativo es una tarea que requiere administrar correcta y asertivamente la información pública; los voceros y los canales por donde se transmite la información deben conducirse con responsabilidad y coherencia, para evitar "ruidos" en la comunicación oficial que tiendan a desdibujar la realidad o a generar apreciaciones falsas o distorsionadas sobre el actuar de las Fuerzas.

**Todas las personas están en capacidad de generar noticia y de producir contenidos de impacto para la opinión pública**

## **Gestión de la información, participación y diálogo en COMES**

El imaginario social y las percepciones sobre los acontecimientos de seguridad y defensa en la sociedad hacen necesario que la gestión de la información se realice de forma permanente, pertinente, clara, oportuna y veraz con mensajes estructurados para la correcta comprensión de los temas misionales, así mismo el contenido que se divulgó buscó proyectar siempre las acciones legítimas de los hombres y mujeres de las FF.MM. en el marco del humanismo, la gobernabilidad, la sostenibilidad y el respeto de los Derechos Humanos.

De tal forma, la gestión informativa está definida como la "explotación" de la misma, para el alcance de los objetivos de las entidades; *se crea, se adquiere, se procesa y se difunde* a través de la consecución de datos con calidad, exactitud y actualidad, que sirvan como herramienta para lograr los fines organizacionales,

teniendo en cuenta las necesidades de la información, la mejoría de los canales de comunicación y de los procesos informativos, (Arévalo, 2007). Desde este punto, dentro del sistema de comunicaciones estratégicas de las FF.MM., el *área de información pública* es la responsable de gestionar la información de interés nacional e internacional y trazar las agendas de relacionamiento con los medios de comunicación para generar una construcción de visión compartida, fortalecer la reputación y proyectar la imagen institucional.

Por otra parte, a la hora de comunicar es importante tener en cuenta las narrativas, el contexto y la misionalidad, partiendo de *¿Qué información se desea transmitir?, ¿De qué forma?, ¿Hacia quién?, ¿Con qué objetivo?, ¿Qué se quiere lograr? y ¿En qué contexto?*. Las crisis mediáticas deben ser abordadas de manera inmediata con equipos interdisciplinarios, siguiendo protocolos que contribuyan a una comunicación rápida, que logre erradicar la incertidumbre y transformar los mensajes negativos en argumentos positivos con sustento documental y testimonial (voceros), esto contribuirá a mitigar las afectaciones a la reputación institucional.

En este sentido y con el propósito de dar un tratamiento adecuado a la información pública emitida a través de comunicados y boletines de prensa, pronunciamientos oficiales, declaraciones a medios, entrevistas y ruedas de prensa, que fueron difundidas en los medios externos y en medios institucionales, y con el fin de evitar inconsistencias, falencias o inconvenientes en su difusión, el COGFM dispuso una serie de lineamientos de manejo, entre los que se destacan:

- La información institucional siempre se fundamenta en la premisa de la verdad.
- Los mensajes públicos institucionales deben estar alineados con la misión constitucional, las políticas del Gobierno Nacional, MDN, las líneas estratégicas y operacionales del Plan Bicentenario y con los planes de campaña de las Fuerzas, garantizando el derecho a la información pública, salvo en los casos que establezca la ley.
- Los pronunciamientos de las FF.MM. deben responder a la misión, cargo y funciones de quien comunica o reporta la información.
- Se debe informar de manera oportuna, clara y veraz sobre los hechos que afectan tanto positiva como negativamente a las FF.MM.
- La vocería institucional se asumirá de acuerdo con los niveles de información establecidos para el Sector Defensa.
- Las Direcciones de Comunicaciones Estratégicas de las Fuerzas, en los distintos niveles, deben asumir un rol protagónico en los procesos de difusión de información, con el fin de fortalecer la legitimidad, credibilidad e imagen de las FF.MM.

Imagen 5. Revista Semana entrevista al Comandante General de las FF.MM.



Fuente: COGFM

61

### Niveles de la información

Para una difusión efectiva de la información, se deben tener en cuenta los niveles y la clasificación de los voceros institucionales en temas estratégicos de la misión sobre los que deba pronunciarse ante los medios de comunicación y en diferentes auditorios y escenarios. *Toda la información que se difunda debe consolidar la reputación, credibilidad y confianza de las Fuerzas*, es por esto que deben quedar claros los niveles y los voceros en el desarrollo del proceso de difusión. El vocero debe ser la persona encargada para dirigirse a los medios de comunicación, de acuerdo con los siguientes niveles de la información:

#### En el nivel estratégico

Presidencia de la República  
MDN  
COGFM

### Temas

Constreñimiento ilegal a poblaciones por parte de los GAO.  
Denuncias por seguridad en procesos de elecciones.  
Denuncias por corrupción/excesos de miembros de las FF.MM.  
Presencia de grupos armados ilegales en zonas de frontera.  
Desplazamiento forzado  
Reveses o fallos operacionales de nivel estratégico.  
Reforma a la justicia penal militar/ fuero penal militar.  
Cooperación Internacional  
Misiones de paz  
Implementación Derecho Internacional Humanitario y Derechos Humanos.  
Cifras, hechos y opiniones sobre temas de seguridad.  
Equipos y modernización  
Neutralización de Objetivos militares de alto valor estratégico (OMA-VE), Objetivos militares de interés nacional (OMINA)  
Transformación de las FF.MM.

**Imagen 6.** Reunión del Comandante General de las FF.MM. con el Presidente de Caracol TV. y Director de noticias Caracol



Fuente: COGFM

### En el nivel operacional

Comandos de Fuerza  
Unidades Operativas Mayores y sus equivalentes en las Fuerzas

#### Temas

Amenazas/extorsiones de GAO y GDO.  
Minería criminal y su relación con cultivos ilícitos.  
Denuncias por corrupción/excesos de miembros de las FF.MM.  
Ciencia y tecnología  
Acciones y planes para la seguridad en procesos electorales.  
Transformación de la Fuerza  
Reveses o fallos operacionales de nivel operacional.  
Ataques a la población civil y/o infraestructura.  
Moral y bienestar al interior de la Fuerza.  
Neutralización de Objetivo Militar de Interés Regional OMIRE  
Amenazas contra la población

### En el nivel táctico

Unidades Operativas Menores y sus equivalentes en las Fuerzas  
Batallones

#### Temas

Atención de desastres  
Gestión para el desarrollo económico en las regiones.  
Resultados operacionales regionales y/o locales  
Neutralización cabecillas de segundo o tercer nivel.  
Actividades de Acción Integral y Acción Unificada del Estado.

Finalmente, es importante destacar que el relacionamiento con los medios estuvo enfocado a la construcción de confianza hacia las FF.MM. a través de la apertura, interlocución y visibilidad, y que la *gestión de la información pública institucional* es un bien intangible que tiene la capacidad de generar resultados dentro de las organizaciones, proporcionando beneficios efectivos en el posicionamiento de marca, imagen y reputación de las FF.MM., lo que permite que la Institución continúe ocupando los primeros lugares de favorabilidad entre los colombianos.

**Todas las personas están en capacidad de generar noticia y de producir contenidos de impacto para la opinión pública.**



# CAPÍTULO 4

## COMUNICACIÓN INTERNA: CULTURA E IDENTIDAD INSTITUCIONAL

Mayor Claudia Paola Zuleta Trujillo

### *Identificación y apropiación de la identidad institucional*

Desde el 2019 la implementación de los procesos de comunicación interna como una herramienta fundamental de información en las dependencias del COGFM, cambió el concepto equivocado de que el trabajo realizado en cada una de las oficinas no era importante o merecía ser conocido por el entorno en el que se generaba, esto como parte de un escenario estratégico que permitiera la adecuada toma de decisiones y el seguimiento de acciones adelantadas por el Comando Superior; acción que permitió que quienes de manera directa o indirecta participan en los procesos estratégicos, misionales, apoyo y de evaluación del Comando General, se involucraran en la identificación y apropiación que permitiera apersonarse de la importancia de la labor que desempeñaban, generando un nivel de concientización de los funcionarios bajo la premisa del cumplimiento de los objetivos institucionales buscando fortalecer el clima organizacional para que redundara en el corto, mediano y largo plazo en el fortalecimiento de la imagen y reputación institucional.

El COGFM, impartió los lineamientos en la gestión de la comunicación interna, buscando proyectar una buena imagen institucional a nivel interno, destacando el trabajo que se desarrolla en la Institución por los hombres y mujeres de las FF.MM. La finalidad de la comunicación interna del COGFM se orientó a promover en cada uno de sus miembros la práctica de principios y valores, la fe en la causa y el compromiso institucional.

Oficial del Ejército renueva su juramento a la bandera en el marco de la campaña de transparencia institucional SÍ, JURO

Entre sus objetivos principales se encuentran: *fortalecer* cada vez más la cultura organizacional, integrar todos los elementos visuales en cuanto a color, tipo de letra, símbolos, tipografía a emplearse para posicionar la marca COGFM e integrarla con la imagen corporativa de cada Fuerza. *Consolidar* en cada hombre y mujer la convicción de que su presencia en el servicio, como miembro de la Institución, es importante para las FF.MM., que las actividades que realizan son esenciales para la operación efectiva de su Unidad, que esta tiene una misión vital dentro de la organización de las Fuerzas y cumplen un papel importante en la defensa del orden constitucional y la tranquilidad de la Nación.

Los medios de comunicación interna del COGFM son utilizados para informar sobre las capacidades y profesionalización de las FF.MM., utilizados para conseguir, mantener e impulsar la paz y el progreso nacional, bajo la premisa de que cada individuo uniformado es la imagen de las Fuerzas ante la población civil, por ende, un buen miembro de la Institución, es un buen ciudadano, garante de los Derechos Humanos y el Derecho Internacional Humanitario. El éxito de la divulgación interna de las FF.MM. permite mantener informado al personal militar y civil sobre sus logros ayudando a subir su moral, porque una Institución bien informada y con buena comunicación esta asociada al progreso.

### Transformación de la comunicación interna

El empleo de internet y la incorporación de las tecnologías digitales han permeado todos los campos de la sociedad, el COGFM no fue ajeno a estos avances en el Sector, tal como lo describe Alejandra Naser, especialista en Gobierno abierto de la Cepal. La utilización de estas tecnologías en la gestión pública constituye un pilar fundamental para la modernización y eficacia del Estado, ayuda al control interno y externo, aporta transparencia al sector público, disminuye sus costos al compartir recursos y ayuda a la descentralización, al acercar el Gobierno a los ciudadanos, quienes son libres para consultar sobre información de los actos públicos del Estado que sean de su interés. (Revista Pensis, 2016).

Estos factores de modernización, eficacia, control, transparencia, costos y acercamiento con las audiencias internas se enfrentan permanentemente a dos variables, oferta de información y tiempo, que continuamente rigen el ecosistema

**El COGFM impartió los lineamientos en la gestión de la comunicación interna, buscando proyectar una buena imagen institucional, destacando el trabajo de sus hombres y mujeres**

digital, en un ambiente donde solo con clicar (acción de un segundo), sobre un ícono un enlace o una imagen se transporta la persona a un hecho histórico, a un tema totalmente diferente, a una película, a un producto, a un seminario web, entre otras posibilidades,

que captan la atención del público al comunicar emociones, sensaciones, necesidades, sentimientos o expresiones con las que tal vez no esperaba encontrarse el receptor, pero que logran atraparlo (Naser, 2016).

Es precisamente este último paso, atrapar al receptor, lo que mide la efectividad de la comunicación interna en las Fuerzas, al lograr resolver la ecuación a la que se enfrentan: **lograr interés + lograr ser visto = Feedback ( $\zeta + V = F$ )**, esta fórmula se traduce en cómo transmitir un mensaje, para que sea interiorizado y a su vez genere una reacción en el lector. He ahí el desafío trazado en el PBHL para las especialidades que integran esta área del conocimiento, comunicadores sociales, diseñadores gráficos, fotógrafos, camarógrafos, locutores, especialistas de mercadeo, productores de televisión y demás profesiones, que en un mundo que cambia constantemente, tienen el compromiso de cautivar la voluntad del personal civil y militar, para impactar en la cultura organizacional.

### La comunicación interna en las FF.MM.

Innumerables autores abarcan el concepto de comunicación interna, pero para el caso de las FF.MM., en este capítulo se empleará el estructurado por Jesús García Jiménez en el libro “Comunicación Interna” quien expresa que:

“...es un recurso gerencial en orden a alcanzar los objetivos corporativos y culturales, organizacionales, funcionales, estratégicos y comportamentales de la empresa. La comunicación interna no es un fin, sino un medio, una herramienta insustituible para desarrollar las nuevas competencias, que supone el nuevo contrato psicológico que hoy vincula a los hombres con las organizaciones”. (Coral Bermúdez Rus, 2016)

De aquí la importancia de la comunicación interna en las FF.MM., puesto que a través de un flujo de mensajes dirigidos al público interno se propone generar sentimientos de pertenencia, fortalecer la integridad, fomentar la sinergia institucional e incentivar las buenas prácticas, siempre produciendo contenido bajo la premisa que los más exigentes son los funcionarios, quienes conocen la normatividad, la cultura institucional y el talento humano que trabaja con ellos día a día.

Uno de los propósitos más importantes de esta área de la comunicación es lograr que el personal interiorice la misión, valores y principios que caracterizan a cada una de las Fuerzas; esto quiere decir conocer cuál es la naturaleza de su Institución y que su actuar siempre se destaque por aquellas normas incuestionables que rigen el pensamiento y las cualidades que benefician a todos los individuos, (Fuerza Aérea Colombiana, 2020).

Comunicar oportunamente y de manera acertada en una organización disminuye riesgos en las apreciaciones frente a situaciones importantes y evita que el rumor se convierta en factor determinante. De tal manera, que el equipo creativo que trabaja en comunicación interna debe concebir que no son creadores de credibilidad sino facilitadores de la misma (Rus), la que se construye respaldados en la coherencia, la confianza y la transparencia. En la gráfica se puede observar el crecimiento del porcentaje de satisfacción de los usuarios del COGFM acerca de los mensajes emitidos por el área de comunicación interna.

**Gráfica 6.** Encuesta nivel de satisfacción de comunicación interna del COGFM



Fuente: COGFM

### **Parámetros de la comunicación interna como herramienta de alto valor**

El Comando General de las FF.MM. concibe la comunicación interna como una herramienta transversal de alto valor estratégico, canalizando las funciones en la Directiva Permanente emitida el 8 de octubre de 2018, (Comando General Fuerzas Militares, 2018):

- Afianza la identidad institucional y fortalece el conocimiento.
- Promueve la cultura institucional a través del afianzamiento de los valores y principios.
- Estructura flujos de información y comunicación al interior de la Institución.
- Actúa frente a contingencias internas para mitigar o minimizar impactos a la credibilidad y confianza.
- Impulsa la incorporación de comportamientos alineados a las políticas institucionales.

- Garantiza el suministro de información oportuna y necesaria al interior de la Institución.
- Administra la plataforma de medios de comunicación interna.
- Diseña y asesora sobre la pertinencia de las campañas dirigidas al público interno.
- Lidera el buen uso y correcta aplicabilidad de los medios de comunicación internos.
- Actúa con inmediatez y efectividad ante mensajes que generen dudas e incertidumbre en el público interno .
- Custodia la imagen de la Institución en eventos estratégicos de carácter interno.
- Genera mecanismos de retroalimentación que permitan anticipar y actuar frente a situaciones de crisis en comunicación al interior de la Institución.

Los anteriores aspectos son fundamentales en el manejo de la comunicación institucional soportada en la veracidad, las narrativas focalizadas y pertinentes que, a través de la genialidad, las experiencias y por supuesto la estética propicie y motiven a las buenas prácticas que proyecten y exalten las fortalezas de las instituciones y suplan los requerimientos de la audiencia.

### **Canales y herramientas de comunicación interna**

Actualmente las Fuerzas tienen a su disposición las siguientes herramientas para comunicar constantemente a los públicos internos información relacionada con la gestión, cumplimiento de la misión, moral combativa, arraigo institucional, virtudes militares, entre otros temas de interés con los que se busca generar pertenencia institucional, (FAC, 2021).

#### *Correo electrónico*

Consecuencia de la evolución tecnológica la forma de comunicarse cambió, emergiendo con fuerza la correspondencia electrónica, que se caracteriza por ser una comunicación asincrónica, sencilla, coloquial, emotiva, lo que la hace cercana a los consumidores y oportuna por sus tiempos de elaboración y entrega inmediata (Ana María Molina Gómez, 2015). Esta correspondencia electrónica de uso masivo es bastante empleada por oficiales, suboficiales y civiles en las tres FF.MM., puesto que a través del usuario institucional acceden con una contraseña personalizada e ingresan para mantenerse informados. Es importante tener siempre presente, que la Red de internet permite literalmente visualizar el mundo en los dispositivos digitales (celulares, tabletas y computadores), lo que significa que el personal militar y civil debe consultar su cuenta institucional de manera permanente.

Para el adecuado uso de correo masivo hay que capacitar al personal que se le conceda este permiso, teniendo presente los siguientes puntos: (FAC, 2022),

- Delimite públicos
- Planee temas y fechas de publicación.
- Envíe correos masivos exclusivamente cuando la información sea de interés general.
- Verifique que los mensajes sean verídicos, claros y completos.
- Supere dudas antes de difundir la información.
- Acompañe el mensaje con imágenes de buena calidad y acorde al tema
- Sea breve, no se extienda en la idea.
- Relacione el asunto del correo en cuatro palabras
- Agregue un enlace sólo cuando sea necesario consultar mayor información sobre el tema.
- Adjunte contenido en PDF sólo cuando sea estrictamente necesario complementar la información.
- Evalúe otras herramientas para transmitir la información.
- Evite saturar al público interno enviando diversos temas a la vez.
- El correo masivo institucional no se emplea para publicar clasificados o documentos extraviados.
- Estandarice la firma de correo electrónico institucional (personal militar y civil).
- Administre permisos para envío de correo masivo de acuerdo con las necesidades de comunicar de cada una de las dependencias y seleccione solo algunos cargos para ejecutar esta tarea, recuerde que no todo el personal requiere activar este servicio.

Imagen 7. Firma estandarizada del correo electrónico del COGFM



Fuente: COGFM

### Intranet

La Red de Intranet definida como: "(...) Red de información interna, de acceso limitado a la Institución que la crea o a quien autorice, bajo determinados niveles de seguridad. Constituye un sistema de comunicación interactiva que permite compartir recursos, información y servicios (...)" (Aportela Rodríguez, 2007). Es decir, esta herramienta de comunicación está creada para responder a las necesidades de usuarios institucionales, integrados a través de intereses organizacionales como son: misión, valores, principios, procedimientos, doctrina y noticias, que fortalecen la cultura organizacional, además de facilitar trámites administrativos a través de diversas plataformas digitales (folios de vida, SIATH, Suite Vision Empresarial, entre otros). De tal manera, que la Intranet es un espacio digital que ofrece gestión en la información y el conocimiento, para relacionar a los miembros de las entidades de manera transversal a través de contenidos creativos.

Imagen 8. Red de información interna (Intranet) del COGFM



Fuente: COGFM

### Pantallas digitales

Por medio de la composición de una imagen en cuanto a luz, color, forma, texto, movimiento y tiempo se logra captar la atención del público, características especiales cuando se habla de pantallas digitales, cuya ubicación no debe ser improvisada, sino acorde a la audiencia a la que se pretende impactar (Mandomedio, 2021). Valor agregado a esta herramienta es la actualización en tiempo real de la parrilla de programación de manera remota a cargo de un editor, que alineado con la estrategia de comunicación publica cada uno de los mensajes en la pantalla, ya sean de índole noticioso, cultural o administrativo, que previamente han sido creados por un equipo interdisciplinario, experto en comunicación organizacional. El éxito comunicacional de las pantallas digitales depende de la frecuencia con la que se actualicen, la adquisición del equipo de acuerdo con el espacio en el que se instalen, espacios internos o externos con la intención de apreciar la imagen en su totalidad, mensajes cortos debido a que la atención del receptor se logrará solo por algunos segundos, en el mejor de los casos por un minuto (Mandomedio, 2021).

**Imagen 9.** Pantalla digital Escuela Militar de Aviación



Fuente: FAC

### Fondo de escritorio y protector de pantalla

Herramientas programadas para impactar cognitivamente y visualmente a la audiencia, difunden información concreta en pocos segundos en los equipos de cómputo institucionales. Estos espacios deben ser aprovechados para temas estratégicos, puesto que es una vitrina digital, que garantiza anticipadamente un número de consumidores fijos, de quienes no se requiere de su voluntad para impactar en la memoria con contenido que sorprenda, fotografías y mensajes contundentes, producto de campañas planeadas, durante períodos determinados. Sin lugar a dudas, esta es la ventaja más grande que ofrece esta herramienta, pues garantiza un público determinado, que equivale al número de personas provistas con equipos de cómputo asignados por cada una de las Fuerzas.

**Imagen 10.** Protector de pantalla institucional



Fuente: ARC

### Fondo de pantalla - wallpaper

Esta herramienta es un espacio virtual gratuito, que no incurre en costos adicionales de adquisición de equipos, les permite a las Fuerzas comunicar un mensaje a través de las pantallas de múltiples dispositivos móviles, como celulares y tabletas, que no son necesariamente de uso institucional, pero al ser visualmente atractivos son compartidos por integrantes de las instituciones militares y observados por personas que no integran las Fuerzas como amigos, compañeros de estudio, vecinos, entre otros. Se puede definir este canal de comunicación como una vitrina itinerante que proyecta la imagen de las instituciones de forma positiva y permanente por diferentes lugares, cuyo alcance y éxito no se puede controlar.

**Imagen 11.** Wallpaper con motivo del día de la Seguridad Operacional



Fuente: FAC

### Mensajería instantánea

Diversas aplicaciones a lo largo de la historia como *MSN Messenger*, *Windows Live*, *Yahoo Messenger* y *WhatsApp* han brindado la posibilidad a los internautas de comunicarse mediante mensajes transmitidos instantáneamente (texto, video, audios, imágenes fijas, videollamadas, emoticones y *gifs*), caracterizándose en la mayoría de los casos por ser breves y claros. En las FF.MM. informar mediante plataformas de mensajería instantánea institucional como Teams y WhatsApp resultan claves para viralizar hechos noticiosos de gran impacto, eventos masivos, campañas institucionales y resultados organizacionales de interés general, llegando a muchos receptores de manera oportuna. Tal como Microsoft describe la aplicación Teams, "conectado al equipo sin importar desde dónde tengas que trabajar con Microsoft Teams, comunicación y colaboración instantáneas, utiliza la mensajería instantánea en Microsoft Teams para conectar con otras personas e interactuar desde cualquier lugar y en cualquier momento". (Microsoft, 2022)

**Imagen 12.** Logo de la aplicación Teams



Fuente: Microsoft Teams, 2022

Y como WhatsApp lo define en su página: "Mensajería simple y confiable, envía mensajes gratis a tus amigos y familiares". WhatsApp usa la conexión a Internet de tu teléfono para enviar mensajes y así evitar cargos de SMS. (WhatsApp, 2022)

**Imagen 13.** Logo de la aplicación WhatsApp



Fuente: WhatsApp

Las anteriores definiciones integran propiedades de las plataformas de mensajería instantánea, que bien aprovechadas por las instituciones, en definitiva, sumarán esfuerzos para fortalecer la imagen de las FF.MM.

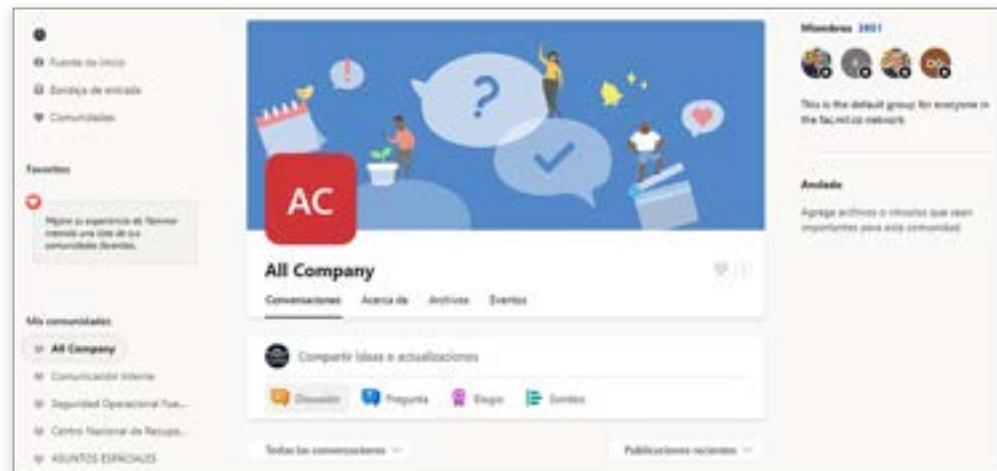
## Yammer

Esta Red social corporativa le permite a los integrantes de las instituciones transmitir conocimientos, acontecimientos, pensamientos y todo tipo de información, ante la cual el interlocutor puede reaccionar, mediante el feedback, uniéndose a la conversación, respondiendo, compartiendo, agregando *gifs*, fotos y videos.

“(...)A medida que se prepare para lanzar Yammer en su organización, es importante crear una estrategia enérgica y clara que facilitará la participación de los usuarios y les ayudará a comprender cómo Yammer permitirá que todos sean más productivos y estén más conectados (...)” (Microsoft, 2022)

Por tanto, es imperativo para las oficinas de comunicación interna socializar y contagiar de entusiasmo a los funcionarios que puedan acceder a Microsoft 365, con el objetivo de explorar y emplear en toda la Institución este canal que brinda la posibilidad de compartir múltiples productos audiovisuales.

Imagen 14. Home principal de la Red Social de la FAC



Fuente: Yammer - Microsoft 365, 2022

## Juegos y concursos

Las ideas innovadoras son bienvenidas cuando se trata de temas comunicacionales que involucran al público. Por tanto, hay que seleccionar los temas de mayor importancia para que sean respaldados por elementos motivacionales, como por ejemplo juegos y concursos, que premiarán en algunas oportunidades a quienes participen en estas dinámicas que construyen identidad institucional.

En pro de la austeridad del gasto y de la globalización, tales ayudas motivacionales deben ser digitales y promovidas a través de todos los medios de comunicación interna con los que cuente cada una de las Fuerzas.

## Comunicadores sociales asesores del comandante

Los comunicadores sociales en su rol de asesores no pueden olvidar que son ellos quienes permanentemente deben comunicarse con sus comandantes en cada uno de los niveles: estratégico, operacional y táctico, para establecer temas, frecuencias, prioridades, públicos y espacios, con el fin de definir el mensaje que se desea transmitir, minimizar riesgos y evitar la desinformación al interior de las instituciones. Una comunicación diáfana generará un buen ambiente laboral que contagiará a militares y civiles, quienes a su vez lo comunicarán a familiares y amigos, lo que conllevará a fortalecer la credibilidad y la lealtad hacia cada una de las Fuerzas.

## Lineamientos de comunicación interna de las FF.MM.

Punto final en temas de comunicación interna no hay, pero sí muchas comas en su desarrollo, porque los comunicadores sociales junto con sus equipos de trabajo deben informar de manera veraz, innovadora e inmediata a los públicos internos. Transcendiendo de tal manera que en algunas oportunidades dejará de ser comunicación interna para convertirse en externa, debido al éxito alcanzado al lograr persuadir la audiencia, pasando a un estado público, lo que implica producir siempre contenido de excelente calidad.

Así las cosas, la atmósfera de los profesionales en comunicación interna será producir mensajes de interés, lograr ser vistos y obtener una respuesta por parte del receptor, un desafío al que se enfrentarán continuamente, puesto que los avances tecnológicos permiten que con solo un clic las personas ingresen o rechacen un sinfín de información. Dicho ecosistema digital obliga a las áreas de comunicación interna a administrar y aprovechar los canales de comunicación, analizar los temas, verificar tendencias, trazar prioridades y establecer tiempos para satisfacer a los consumidores de contenidos institucionales. La comunicación interna del COGFM garantiza un buen sistema de participación que implica a todos los grupos de interés la creación de unos canales por los que circula la información en todos los niveles como pantallas digitales, medios impresos (volantes, afiches, folletos), plataforma de medios digitales (Intranet, Página Web, Redes Sociales), cartelera informativa y correo electrónico (Outlook).

El COGFM, a través de COMES, envía al público interno por sus diferentes canales mensajes sobre las políticas, cumplimiento de tareas, fortalecimiento institucional e información de interés general, plasmados en diversos diseños como banner para las Redes Sociales institucionales del COGFM, Intranet, con el fin de mejorar temas de desinformación por parte de los funcionarios civiles y militares que están en el área de operaciones y de orden público del país. Así mismo, el público interno del COGFM puede presentar diversas inquietudes. En razón a lo anterior, el área de comunicación interna de COMES en coordinación con las dependencias, tiene la misión de orientar la difusión de las políticas y la información generada al interior de las FF.MM., los objetivos, las estrategias, los planes, programas y los proyectos, temas de relevancia e interés para el personal militar activo, sus familias, la Reserva Activa y civiles al servicio de la Institución.

La comunicación interna promueve la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de las funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales. Esta se convierte en una herramienta valiosa que posibilita la interacción con todos los niveles y procesos de la Institución, para tener una mayor apropiación, conocimiento y entendimiento del rol que desempeña cada integrante. Esta comunicación no se puede realizar de forma aislada, es una herramienta del COGFM para promover el fortalecimiento de la cultura institucional, el sentido de pertenencia, la transparencia, el orgullo y honor de pertenecer a las Fuerzas. El hecho de manejar el mismo lenguaje, garantiza una comunicación exitosa. Existen muchas herramientas de comunicación que de una u otra manera contribuyen a acercar las personas y a estrechar vínculos: *vivir experiencias comunes, compartir significados, participar de la vida institucional, ser un equipo para conseguir la misión organizacional y convertirse en embajadores de marca FF.MM.*

El COGFM emite instrucciones de gestión en la comunicación interna a las sub-jefaturas, Comandos Conjuntos, Fuerzas de Tarea Conjuntas, Direcciones y demás dependencias, que promuevan la participación, integración y la convivencia afianzando la cultura organizacional, contribuyendo al fortalecimiento de la legitimidad, la actitud combativa, la cultura institucional, con el firme propósito de mantener la imagen institucional, permitiendo que cada funcionario se sienta comprometido con los objetivos y su labor como integrante de las FF.MM.

*La comunicación interna no es un fin, es un medio, tal como lo explica Jesús García Jiménez en el que confluyen diferentes actores vinculados a una Institución, mediante la que se fortalece el sentido de pertenencia, la cultura organizacional y se facilita la gestión de la información y el conocimiento. Todo lo anterior se desarrolla en el marco de la sinergia institucional que permitirá visualizar el esfuerzo operacional, la AUE, proteger la imagen y la legitimidad institucional al integrar las capacidades comunicativas internas, tal como lo expresa el PBHI.*

Suboficial de la Fuerza Aérea  
 Colombiana produciendo el  
 programa institucional A Volar





INFORMATIVO  
INSIGNIA  
FUERZAS MILITARES

Medios audiovisuales, radiales, impresos y digitales hacen parte del proceso de comunicación estratégica institucional

# CAPÍTULO 5

## PLATAFORMA DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN DE LAS FF.MM.

Capitán de Corbeta Gina Paola Lozano Castrillón

### *Canales de comunicación como soporte de transmisión del mensaje institucional*

Las comunicaciones se han transformado, ya no se habla de *medios masivos*, sino de una *multiplataforma* en donde se gestiona lo audiovisual, y con ello, manejo de las herramientas que permitan divulgar la información de manera efectiva, poder medir el impacto en cada una de ellas.

“La comunicación para el cambio social debe estar comprometida con el cambio, con la transformación social, debe tener en cuenta las necesidades de la gente, debe estar pensada desde cada contexto cultural, debe posibilitar vías de expresión y fortalecer la democratización de la sociedad” (Barbero, 2002).

No lejos de esa realidad, las FF.MM. hoy cuentan con una plataforma de medios de comunicación institucional diversificada, donde se incluyen los medios tradicionales como radio, prensa, televisión, digitales en internet con las Redes Sociales, páginas web, blogs, aplicaciones móviles y emisoras *on-line*, entre otros, además de los *canales internos* como las carteleras digitales, correos masivos e Intranet, los que como canales de comunicación, se convierten en las herramientas que soportan la gestión comunicativa en cada una de las Fuerzas y particularmente del COGFM.

Esta plataforma de medios está disponible para apoyar las actividades informativas institucionales, que se generan en los procesos de comunicación interna y externa. Igualmente apoya la consolidación de la imagen institucional, la incorporación de personal a las FF.MM., la difusión de noticias de interés y la participación e integración ciudadana. Las capacidades actuales en comunicaciones estratégicas de cada una de las Fuerzas, se han fortalecido por la necesidad de tener un mayor alcance en audiencias, con el uso de diversos canales de comunicación, tanto radiales, audiovisuales, impresos y digitales, requiriendo un sistema robusto e integrado para la difusión de los distintos roles que desarrollan.

La sinergia, complementariedad y trabajo coordinado de las plataformas mediáticas de cada Fuerza e incluso desde el mismo Sector Defensa, conforman la Red de medios de información y espacios de participación. *El objetivo de esta Red o plataforma, es dar soporte y ser el medio para operacionalizar las estrategias de comunicación que se formulan de forma individual como Fuerzas, o en conjunto como Sector Defensa, y que contribuyen al cumplimiento de la misión institucional.*

### Plataforma de medios institucionales

Las FF.MM. cuentan con una plataforma de medios de comunicación radiales (Emisoras institucionales), audiovisuales, impresos y digitales, que buscan abarcar diferentes públicos con información veraz y oportuna que llegue a distintas regiones del país.

#### Medios radiales, emisoras institucionales

Las emisoras institucionales de las FF.MM., son de interés público y de gestión directa, sin ánimo de lucro, cuya programación radial busca desarrollar temas de carácter social, cívico y cultural; brindar información sobre las diferentes actividades que realiza la Institución, servicios que se prestan a la comunidad para fortalecer la credibilidad y confiabilidad, buscando la integración con la ciudadanía y apoyando las entidades del Estado en campañas y promociones de beneficio comunitario. Cada una de las emisoras de las Fuerzas, capacitan a los gestores de comunicación designados para manejar los medios radiofónicos, en cuanto al desarrollo de una parrilla de contenidos con los programas internos de radio, cuñas radiales, entre otros.

Las FF.MM. y Policía Nacional, que tienen su Red de emisoras cumplen con lo establecido en la normatividad vigente, donde se establece que los servicios de radiodifusión sonora en Colombia contribuyen a difundir la cultura, afirman los valores esenciales de la nacionalidad colombiana y fortalecen la democracia. En este sentido, las emisoras estructuran su parrilla de programación y definen sus contenidos teniendo en cuenta estos criterios.

*Las FF.MM. potencializan la radio como un espacio de diálogo permanente con sus grupos de interés y establecen programas específicos para fortalecer la interacción, el conocimiento y la opinión. Los objetivos de las emisoras en las FF.MM. son :*

- (i) Utilizar la radio como medio de comunicación dinámico, ágil, responsable y oportuno que permita a las FF.MM. contar con una herramienta, preventiva, educativa e informativa.
- (ii) Crear un espacio directo de comunicación que incentive entre la población civil, las propias tropas y los agentes generadores de violencia, el respeto por los Derechos Humanos y el acatamiento del Derecho Internacional Humanitario.
- (iii) Dinamizar una programación que eleve el nivel educativo y cultural, así como los niveles de prevención, orientación, educación, sensibilización e información a los oyentes, inculcando el respeto por los Derechos Humanos el acatamiento del Derecho Internacional Humanitario, los valores cívicos, patrios y autóctonos de cada región.
- (iv) Apoyar a las instituciones del Estado en las campañas que dinamicen la participación de la comunidad.

**Las emisoras institucionales de las FF.MM., son de interés público y de gestión directa, sin ánimo de lucro, cuya programación radial busca desarrollar contenidos de carácter social, cívico y cultural.**

*Hoy en día el EJC tiene la cadena radial más extensa en cantidad y cobertura, con un total de 94 emisoras, entre fijas, móviles y tácticas. La Armada de Colombia cuenta con 18 emisoras, mientras la Fuerza Aérea Colombiana contribuye con tres más.*

Estas **115** emisoras institucionales les permiten a las FF.MM. llegar a cada rincón del país, llevando un mensaje de seguridad, tranquilidad y bienestar a la población, además de emitir programas y mensajes con carácter participativo, popular, educativo, cultural y recreativo, que propenden por el fortalecimiento de la democracia, los valores esenciales de la nacionalidad, la integración civil-militar y contribuir como uno de los medios de comunicación institucionales, en el apoyo de todas las actividades y acciones que desarrolle la Institución, para fortalecer el respaldo y solidaridad de la población civil. También se convierte en una importante herramienta para la ejecución de programas y campañas de carácter netamente institucional.

Tabla 4. Emisoras EJC

Emisoras Ejército Nacional		
Nr.	Ciudad	Dial
1	Achí (Bolívar)	93.4 FM
2	Algeciras (Huila)	94.9FM
3	Alpujarra (Tolima)	90.7 FM
4	Andes (Antioquia)	97.5 FM
5	Anorí (Antioquia)	99.3 FM
6	Arauca (Arauca)	91.3 FM
7	Argelia (Antioquia)	91.5 FM
8	Argelia (Cauca)	105.9 FM
9	Banco (Magdalena)	101.6 FM
10	Barbacoas (Nariño)	95.5 FM
11	Barrancabermeja (Santander)	88.7 FM
12	Barrancominas (Guainía)	90.3 FM
13	Bogotá (Cundinamarca)	93.4 FM
14	Bucaramanga (Santander)	92.9 FM
15	Buenavista (Guajira)	95.7 FM
16	Cartagena del Chairá (Caquetá)	105.1 FM
17	Cajamarca (Tolima)	103.7 FM
18	Calamar (Guaviare)	98.7 FM
19	Carepa (Antioquia)	95.3 FM
20	Carurú (Vaupés)	102.3 FM
21	Casa Verde (Ataco - Tolima)	96.5 FM
22	Caucacia (Antioquia)	103.5 FM
23	Chaparral (Tolima)	92.5 FM
24	Convención (Norte de Santander)	102.3 FM
25	Cúcuta (Norte de Santander)	93.7 FM
26	Cumaribo (Vichada)	98.3 FM
27	Dabeiba (Antioquia)	103.9 FM
28	Doncello (Caquetá)	90.1 FM
29	Duitama (Boyacá)	90.1 FM
30	El Bagre (Antioquia)	106.3 FM
31	El Tambo (Cauca)	101.3 FM
32	El Tarra (Norte de Santander)	104.9 FM

Emisoras Ejército Nacional		
Nr.	Ciudad	Dial
33	Felidia (Valle)	99.9 FM
34	Florencia (Caquetá)	100.1 FM
35	Fresno (Tolima)	100.5 FM
36	Granada (Meta)	91.1 FM
37	Gualtal (Nariño)	106.1 FM
38	Ipiales (Nariño)	95.5 FM
39	Ituango (Antioquia)	97.5 FM
40	La Julia (Meta)	98.3 FM
41	La Macarena (Meta)	97.3 FM
42	La Plata (Huila)	104.7 FM
43	La Primavera (Vichada)	105.3 FM
44	Larandia (Montaña - Caquetá)	90.9 FM
45	Leticia (Amazonas)	88.5 FM
46	Maicao (Guajira)	103.7 FM
47	Miraflores (Guaviare)	101.3 FM
48	Mitú (Vaupés)	99.3 FM
49	Mocoa (Putumayo)	94.7 FM
50	MonteRedondo (Cauca)	94.7 FM
51	Montería (Córdoba)	93.0 FM
52	Nazaret (Guajira)	105.9 FM
53	Neiva ( Huila)	99.7 FM
54	Ocaña (Norte de Santander)	103.7 FM
55	Orito (Putumayo)	101.1 FM
56	P/Coloradas (Caqueta)	92.1 FM
57	Palmira (Valle)	90.0 FM
58	Pamplona (Norte de Santander)	90.7 FM
59	Popayán (Cauca)	95.1 FM
60	Providencia (San Andrés)	90.5
61	Pto Berrío (Antioquia)	90.3 FM
62	Pto Carreño (Vichada)	97.3 FM
63	Pueblo Rico (Risaralda)	91.5 FM

Emisoras Ejército Nacional		
Nr.	Ciudad	Dial
64	Puerto Gaitán (Meta)	94.3 FM
65	Puerto Jordán (Arauca)	94.3 FM
66	Puerto Rico (Meta)	97.5 FM
67	Quibdó (Chocó)	100.3FM
68	Rioblanco (Herrera - Tolima)	88.5 FM
69	San Vicente del Caguán (Caquetá)	99.1 FM
70	Samaniego (Fupeg)	105.7 FM
71	San José del Guaviare (Guaviare)	93.5 FM
72	San José del Fragua (Caquetá)	106.4 FM
73	San Luis (Antioquia)	100.1 FM
74	Santa Marta (Magdalena)	95.9 FM
75	Santa Rosa del Sur (Bolívar)	95.5 FM
76	Saravena (Arauca)	93.5 FM
77	Segovia (Antioquia)	105.3 FM
78	Sumapaz (Cundinamarca)	93.4 FM
79	San Vicente de Chucurí (Santander)	101.7 FM
80	Tame (Arauca)	101.3 FM
81	Tarazá (Antioquia)	103.9 FM
82	Tibú (Norte de Santander)	90.3 FM
83	Toledo (Antioquia)	98.3 FM
84	Tolemaida (Cundinamarca)	104.7 FM
85	Tres Esquinas (Caquetá)	103.9 FM
86	Uribe (Meta)	90.3 FM
87	Urrá (Tierra Alta-Córdoba)	101.3 FM
88	Urrao (Antioquia)	97.3 FM
89	Usme (Bogotá)	101.4 FM
90	Valledupar (Cesar)	102.3 FM
91	Vista Hermosa (Meta)	88.5 FM
92	Yarumal (Antioquia)	93.1 FM
93	Yopal (Casanare )	93.7 FM
94	Vemai Futco	Sin Dial

Fuente: EJC

Tabla 5. Emisoras ARC

Emisoras Armada de Colombia			
NR.	Emisora	Ciudad	Dial
1	EMARC ONLINE	DCOES / EMARC ON LINE	EMARC ONLINE
2	EMARC 1	BRIM1 / COROZAL	99.8 FM
3	EMARC 2	FNS / Puerto Leguizamo	299.3 FM
4	EMARC 3	FNP/ Bahía Malaga	102.1 FM
5	EMARC 4	CESYP / San Andrés	94.5 FM
6	EMARC 5	BFIM50 / Puerto Inirida	94.1 FM
7	EMARC 6	FTCN72 / Tumaco	88.7 FM
8	EMARC 7	FTCN73 / Turbo	98.9 FM
9	EMARC 8	BFIM42 / Guapi	100.9 FM
10	EMARC 9	BIM23 / Bahía Solano	102.3 FM
11	EMARC 10	PFAPL / Puerto López	98.1 FM
12	EMARC 11	BFIM52 / Arauca	89.3 FM
13	EMARC 12	BFIM17 / Magangué	102.5 FM
14	EMARC 34	ENSB / Barranquilla	90.7 FM
15	EMARC 15	BIM13 / Carmen de Bolívar	91.7 FM
16	EMARC 16	BIM13 / Malagana	101.9 FM
17	EMARC 17	BEIM / Coveñas	95.3 FM
18	EMARC 18	BRIM2 / Buenaventura	105.9 FM

Fuente: ARC

Tabla 6. Emisoras FAC

Emisoras Fuerza Aérea colombiana		
NR.	Ciudad	Dial
1	COFAC - Bogotá	EMISORA AL AIRE ONLINE
2	CACOM 1- Puerto Salgar	94.1
3	GAORI - Vichada	92.3

Fuente: FAC

Los esfuerzos no solo están enfocados a nivel externo, pues las emisoras institucionales de las FF.MM., tienen, además, la importante labor de incrementar la actitud combativa, el espíritu de cuerpo y el sentido de pertenencia de las propias tropas.

### Medios Audiovisuales

Están concebidos como aquellos donde la comunicación llega al receptor no solo de manera cognitiva sino sensorial, amplían estos sentidos en sus dimensiones espacial y temporal, utiliza imágenes y sonidos, generando recordación en las audiencias, permiten informar, entretener, comunicar, conectar y persuadir. Los medios audiovisuales como videos institucionales, documentales, reportajes, noticieros, informativos o magazines, pautas institucionales, entre otros, dependen siempre por la reputación, imagen y buen nombre de las FF.MM.

Es de vital importancia que los gestores de comunicación que son designados para manejar los medios audiovisuales institucionales, en temas de producción y post producción de piezas audiovisuales, propendan por la calidad de la imagen, la iluminación, el sonido y edición de los mismos, con el propósito de no afectar negativamente, la imagen de cada Institución.

Las imágenes empleadas para las piezas audiovisuales deben reflejar los valores y los principios de la Institución. Generalmente, cada Fuerza construye y mantiene actualizado un banco de imágenes y videos que permiten optimizar recursos, que a futuro, puedan ser empleados en los diferentes mensajes que son difundidos a través de la plataforma de medios institucionales. Debido al costo y tiempo que implica la realización de una pieza audiovisual, se debe establecer la pertinencia de su producción, así como los mecanismos de emisión, a ser difundidos en diversos dispositivos, para lograr una amplia cobertura de los públicos a los cuales va dirigida.

En relación con medios de comunicación audiovisuales el COGFM tiene un programa de televisión y digital llamado *Informativo Insignia*, el EJC cuenta con dos programas digitales llamados *Historias por contar* y *Serie Franco*. De la misma manera, la ARC tiene como herramienta de difusión televisiva el programa *Contra Viento y Marea* y la FAC, apoya sus actividades de difusión de información, a través del programa de televisión *A volar*.

Tabla 7. Programas de televisión COGFM

Programa de televisión Comando General de las FF.MM.			
Nombre programa	Periodicidad	Canales de difusión	Ciudad
Informativo Insignia	Semanal	Red+	Bogotá
		Teleamiga	Bogotá
		CNC Medellín	Medellín - Antioquia
		Teleboyacá	Medellín - Antioquia
		TV Peñol	Peñol Antioquia
		CNC Rionegro	Rionegro Antioquia
		Mi Llano TV	Villavicencio-Meta
		TDI Colombia	Villavicencio-Meta
		Canal 2 Yopal	Yopal- Casanare
		Telepetróleo	Barrancabermeja Santander
		TV Florida	Florida Santander
		Más TV	Sincelejo - Sucre
		Telemontes de María	Carmen de Bolívar Bolívar
		Telesantiago	Tunja -Boyacá
		Megavisión	Timbío - Cauca
		Canal 36	Lérida -Tolima
			Ambalema -Tolima
			Alvarado-Tolima
			Armero-Tolima
	Piedras -Tolima		
	Venadillo-Tolima		
	Canal CNC	Tuluá-Valle	
	Vivo TV	Envigado Antioquia	
	TVN Global	Bello - Antioquia	

Fuente: COGFM.

Tabla 8. Programas de televisión EJC

Programas de televisión Ejército Nacional			
Nombre programa	Periodicidad	Canales de difusión	Ciudad
Historias por contar	Quincenal	YouTube	Bogotá
		Facebook	
		Twitter	
Serie Franco	Quincenal	YouTube	Bogotá
		Twitter	

Fuente: EJC

Tabla 9. Programas de televisión ARC

Programa de televisión Armada de Colombia			
Nombre Programa	Periodicidad	Canales de difusión	Ciudad
Magazine Contra viento y marea	Quincenal	NTV Vive tu Ciudad	Neiva - Huila
		Valle al Instante	Cali - Valle del Cauca
		CNC Medellín	Medellín - Antioquia
		Teleboyacá	Medellín - Antioquia
		TVN Global	Medellín - Antioquia
		TV Orinoquía	Región - Orinoquía
		Notivisión	Popayán - Cauca
		Paso TV	Bucaramanga - Santander
		Nuestra Región	Quibdó - Chocó
		Telepetróleo	B/Bermeja - Santander
		TV Florida	Florida - Santander
		CECO TV	Eje Cafetero
		Telemontes de María	El Carmen de Bolívar - Bolívar
		Telesantiago	Tunja - Boyacá
		Megavisión	Timbío - Cauca
		Canal 36	Lérida - Tolima
			Ambalema - Tolima
			Alvarado - Tolima
			Armero - Tolima
			Piedras - Tolima

Programa de televisión Armada de Colombia			
Nombre Programa	Periodicidad	Canales de difusión	Ciudad
Magazine Contra viento y marea	Quincenal		Venadillo - Tolima
		Teluro Producciones	Tuluá - Valle del Cauca
		Vivo TV	Envigado - Antioquia
		TVN Global	Bello - Antioquia
		Aspan	Bello - Antioquia
		Canal CNC Pereira	Pereira - Risaralda
		Canal TLR	Bosconia - La Guajira
		Tele Envigado	Envigado - Antioquia
		Aupan Teleandes	Santanderes
		Morro TV	EE.UU. y República Dominicana
		TV Red	Soacha - Tunja
		Cauca Visión	Popayán - Cauca
		Visión 13	Medellín - Antioquia
		Cerrito Al Instante	Cerrito - Valle del Cauca
		Canal CNC Arauca	Arauca - Arauca
		Canal 9	Magangué - Bolívar
		Canal 29 FETV	Popayán-Cauca
		Cali TV	Cali - Valle del Cauca
		CMHDTelevisión	Antioquia
		Uni-TV	Unión - Valle del Cauca
		CNC Caldas	Manizales - Caldas
		Mundo Visión	Pereira - Risaralda
		CNC Tumaco	Tumaco - Nariño
		Momento 24	Acacias - Meta
		Tu Canal	Valle del Cauca
		Tele Tatamá	Santuario - Risaralda
		Tevenet	Barranquilla - Atlántico
		APT TV	Tocancipá - Cundinamarca
		Chanel TV Sistema	Todo Colombia, Sistema CNC
		CNC Chocó	Quibdó - Chocó
Tele Palmar	Palmira - Valle del Cauca		
Tukanal	Cúcuta - Norte de Santander		

Fuente: ARC

Tabla 10. Programas de televisión FAC

Programa de televisión Fuerza Aérea Colombiana			
Nombre Programa	Periodicidad	Canales de difusión	Ciudad
Magazine Contra viento y marea	Quincenal	CNC	Caldas
		QTV	Quinchía - Risaralda
		Teleregión	Medellín - Antioquia
		CNC Cartagena	Cartagena - Bolívar
		CANAL 10	Puerto Asís - Putumayo
		CNC CALI	Cali - Valle del Cauca
		ASÍS TV	Puerto Asís - Putumayo
		Canal Cartagena	Cartagena - Bolívar
		Viterbo TV	Viterbo - Caldas
		Teleantioquia	Medellín
		TV Peñol	Peñol - Antioquia
		Acuario TV	Rionegro - Antioquia
		Mi Llano TV	Villavicencio - Meta
Canal 2 Yopal	Yopal - Casanare		

Fuente: FAC

Para la emisión de pauta institucional, -siendo el objeto de esta, promover las actividades institucionales de interés público o social sin buscar promocionar la imagen corporativa de cada organización-, las instituciones y empresas del Sector Defensa, que incluye en este caso a las FF.MM. que pueden solicitar un código cívico, para lo cual deben presentar la pauta a la Dirección de Comunicaciones Sectorial del Ministerio de Defensa Nacional para su revisión, en relación a que guarde coherencia en su contenido con los objetivos del Sector. A su vez, esta Dirección lo entrega a la Presidencia de la República, que después lo remite a la Autoridad Nacional de Televisión, quien finalmente autoriza su emisión.

### Medios Impresos

Los medios impresos permiten la difusión de contenidos y no requieren de un dispositivo para su visualización. Lo que permite que este medio sea empleado para poblaciones con poco acceso a medios digitales y audiovisuales. Sin embargo, este formato cuenta con dos características que deben ser gestionadas para que logre su efectividad: la forma de distribución y el impacto ambiental que genera por el uso de papel y tintas.

De acuerdo con las políticas del Sector Defensa, las instituciones castrenses en particular, deben evaluar la pertinencia de su uso de acuerdo con el perfil del público de interés y tener presentes los siguientes lineamientos:

- Los medios impresos como carteleras, libros, revistas, periódicos, informes, piezas de divulgación (brochures, afiches, volantes, plegables, entre otros), deben realizarse de acuerdo con la normatividad vigente, propender por la reputación y buen nombre de cada Institución.
- Cada equipo editorial de este tipo de medios impresos, debe capacitar a los gestores de comunicación designados para manejar estos, en temas editoriales, corrección de estilo, gráficos y publicación de contenidos, de acuerdo con los mensajes institucionales de la estrategia de comunicación de las FF.MM.

Desde el Sector Defensa, se emiten lineamientos para regular la producción de medios impresos dadas sus implicaciones económicas y ambientales, para ello se debe evaluar a profundidad, su pertinencia en función de la necesidad de renovación. Así mismo, se deben revisar las especificaciones de material y tintas. Desde el punto de vista de planeación del medio, se debe tener claridad sobre la finalidad comunicativa, público objetivo y contenido, así como garantizar su distribución efectiva.

Algunos de estos medios impresos, cuentan con los registros *International Standard Serial Number*, **ISSN** (por sus siglas en inglés) número internacional normalizado para publicaciones seriadas y de reconocimiento internacional, dirigido a identificar a las publicaciones en serie como los diarios, las revistas y las publicaciones periódicas (anuarios, semanarios, entre otros). De igual manera, de acuerdo con el desarrollo de las diferentes plataformas digitales, la gran mayoría de publicaciones impresas de las FF.MM., digitalizan este tipo de productos y las publican mediante sus plataformas web; y el *International Standard Book Number*, **ISBN** (por sus siglas en inglés), que es el número internacional para la identificación de los libros. En la actualidad el COGFM, tiene una publicación digital tipo comic llamado *Héroes*, y la *Revista de las Fuerzas Armadas*, elaborada por la Escuela Superior de Guerra.

Por su parte, el EJC tiene la *Revista Ejército*, la cual va dirigida a la población civil (personalidades-autoridades); el periódico *En Guardia*, orientado a todas las Unidades Militares en el país; y la revista *Primera Línea*, la cual se les envía a las tropas que se encuentran en primera línea de combate. Así mismo, la ARC cuenta con la *Revista Armada* y la revista *Pañol de la Historia*, al igual que el periódico *A la Mar*. Finalmente, la FAC tiene como su medio de difusión impreso la *Revista Aeronáutica*.

Imagen 15. Publicaciones impresas y virtuales de las FF.MM.



Fuente: COGFM - EJC

### Medios digitales

La comunicación digital surge como efecto de las nuevas tecnologías que se introducen en el campo de la comunicación social. En algunos escenarios fusiona el periodismo con las nuevas técnicas de la informática, las letras con bits, donde lo analógico se vuelve digital, abriéndole numerosas puertas al usuario, le otorga herramientas no sólo para expresarse de forma escrita, sino que le permite usar imágenes, videos, grabaciones de voz, animaciones, hipervínculos, correos electrónicos, blogs, entre otros; para expresar sus pensamientos e ideas. Es así como las nuevas tecnologías de la información, con la llegada del internet, transformaron todas las formas de interacción, comunicación y conocimiento, con efectos trascendentales en la cultura, la economía, la sociedad misma y la concepción de mundo. Internet da lugar a nuevas formas de sociabilidad e interacción social generadas a través de plataformas de relación virtual: chats, foros, Redes Sociales, etc.

La creciente evolución de los medios digitales y el incremento en el uso masivo de los mismos, hace que la Institución militar y las empresas del Sector Defensa definan los canales que requieren para comunicarse con sus públicos de interés y estructuren metodologías de gestión para divulgar la información a través de ellos, potencializando sus características multimediales, de conectividad, inmediatez e interacción. Frente a la gestión de los medios digitales, las Fuerzas deben tener en cuenta:

- (i) Cumplir con la regulación de la estrategia Gobierno en Línea y la Política de Gobierno Digital del Gobierno Nacional, con el propósito de ser un modelo a seguir con el uso de los medios digitales. Además, contribuir a la construcción de un Estado más eficiente, transparente y participativo que preste mejores servicios a los ciudadanos y a las empresas, mediante el aprovechamiento de las TIC's.
- (ii) Capacitar y entrenar a los gestores de comunicación designados para la administración de los medios digitales, en relación al manejo de dispositivos electrónicos (celulares, tabletas, computadores, entre otros), en aspectos de identidad gráfica, construcción de contenidos digitales y mecanismos de publicación. Todos estos aspectos deben estar alineados a la identidad del Sector Defensa.
- (iii) Administrar las páginas web con información actualizada, veraz, útil y pertinente. El sitio web se debe consolidar como un espacio de interacción, donde los ciudadanos realicen sus comentarios y se conozca la opinión de los diferentes públicos, se optimicen los trámites y se faciliten los procesos. Adicionalmente, debe ser un medio para que los ciudadanos presenten quejas y denuncias de los actos de corrupción y hagan reclamos, de modo que se tenga un espacio de información, escucha y diálogo permanente con la ciudadanía.
- (iv) Establecer mecanismos para controlar la creación de espacios digitales y el contenido que se publica en los mismos. Para ello, debe generar políticas internas que permitan garantizar la institucionalidad del uso correcto de correos electrónicos, sitios web, Redes Sociales, páginas de videos e imágenes.
- (v) Definir una estrategia para el gerenciamiento de las Redes Sociales, la cual debe estar alineada a la identidad e imagen que se busca proyectar como Sector Defensa. Cada entidad debe designar una persona responsable de administrar, gestionar y moderar las comunidades virtuales que se conformen en las Redes Sociales institucionales. Este espacio permite construir lazos de permanencia con la sociedad y, por ello, se debe publicar información de interés para los públicos, que ayuden en el fortalecimiento de

su conocimiento y en el logro de la misionalidad de las Instituciones y del sector. Al ser un medio de inmediatez, se deben solucionar las inquietudes de los usuarios en el menor tiempo posible y actualizar permanentemente la información.

*Páginas Web de las FF.MM.*

El COGFM, al igual que el EJC, la ARC y la FAC, cuentan con una página web, que actualizan de manera permanente, de acuerdo con los resultados operacionales y actividades de fortalecimiento institucional, ellas son [www.cgfm.mil.co](http://www.cgfm.mil.co); [www.ejercito.mil.co](http://www.ejercito.mil.co); [www.armada.mil.co](http://www.armada.mil.co) y [www.fac.mil.co](http://www.fac.mil.co). Sin embargo, algunas Fuerzas, por la naturaleza propia de sus dependencias, tienen páginas web autorizadas, que son monitoreadas y regidas bajo los mismos estándares de las páginas web de cada Fuerza.

**Tabla 11.** Páginas WEB de las FF.MM.

Páginas WEB COGFM	
Fuerza	Url
COGFM	<a href="https://www.cgfm.mil.co/es">https://www.cgfm.mil.co/es</a>
DGSM	<a href="https://www.sanidadfuerzasmilitares.mil.co/">https://www.sanidadfuerzasmilitares.mil.co/</a>
ESDEGUE	<a href="https://esdegue.edu.co/">https://esdegue.edu.co/</a>
DCCAE	<a href="https://www.controlarmas.mil.co/">https://www.controlarmas.mil.co/</a>

Fuente: COGFM

**Imagen 16.** Página Web institucional



Fuente: COGFM

**Tabla 12.** Páginas WEB EJC

Páginas WEB Ejército Nacional	
Unidad	Url
EJÉRCITO	<a href="http://www.ejercito.mil.co">www.ejercito.mil.co</a>
EMSUB	<a href="http://www.emsub.mil.co">www.emsub.mil.co</a>
RECLUTAMIENTO	<a href="http://www.reclutamiento.mil.co">www.reclutamiento.mil.co</a>
ESING	<a href="http://www.esing.mil.co">www.esing.mil.co</a>
COPER	<a href="http://www.coper.mil.co">www.coper.mil.co</a>
ESPRO	<a href="http://www.espro.mil.co">www.espro.mil.co</a>
EMISORA EJÉRCITO	<a href="http://www.emisoraiejercito.mil.co">www.emisoraiejercito.mil.co</a>
CEDOE	<a href="http://www.cedoe.mil.co">www.cedoe.mil.co</a>
CEDOC	<a href="http://www.cedoc.mil.co">www.cedoc.mil.co</a>
PUBLICACIONES EJÉRCITO	<a href="http://www.publicacionesejercito.mil.co">www.publicacionesejercito.mil.co</a>
ESCOM	<a href="http://www.escom.mil.co">www.escom.mil.co</a>
CENAE	<a href="http://www.cenae.mil.co">www.cenae.mil.co</a>
TERCERA DIVISIÓN	<a href="http://www.terceradivision.mil.co">www.terceradivision.mil.co</a>
OCTAVA DIVISIÓN	<a href="http://www.octavadivision.mil.co">www.octavadivision.mil.co</a>
QUINTA DIVISIÓN	<a href="http://www.quintadivision.mil.co">www.quintadivision.mil.co</a>
AVIACIÓN EJERCITO	<a href="http://www.aviacionejercito.mil.co">www.aviacionejercito.mil.co</a>
SEGUNDA DIVISIÓN	<a href="http://www.segundadivision.mil.co">www.segundadivision.mil.co</a>
ESAVE	<a href="http://www.esave.mil.co">www.esave.mil.co</a>
SEPTIMA DIVISIÓN	<a href="http://www.septimadivision.mil.co">www.septimadivision.mil.co</a>
ESINF	<a href="http://www.esinf.mil.co">www.esinf.mil.co</a>
PRIMERA DIVISIÓN	<a href="http://www.primeradivision.mil.co">www.primeradivision.mil.co</a>
CUARTA DIVISIÓN	<a href="http://www.cuartadivision.mil.co">www.cuartadivision.mil.co</a>
COLOG	<a href="http://www.colog.mil.co">www.colog.mil.co</a>
ESCAB	<a href="http://www.escab.mil.co">www.escab.mil.co</a>
SEXTA DIVISIÓN	<a href="http://www.sextadivision.mil.co">www.sextadivision.mil.co</a>
INGENIEROS MILITARES	<a href="http://www.ingenierosmilitares.mil.co">www.ingenierosmilitares.mil.co</a>
CEMAI	<a href="http://www.cemai.mil.co">www.cemai.mil.co</a>
ESACE	<a href="http://www.esace.mil.co">www.esace.mil.co</a>
ESART	<a href="http://www.esart.mil.co">www.esart.mil.co</a>
ESMAI	<a href="http://www.esmai.mil.co">www.esmai.mil.co</a>
ESPOM	<a href="http://www.espom.mil.co">www.espom.mil.co</a>
BRCNA	<a href="http://www.brcna.mil.co">www.brcna.mil.co</a>
CAAID	<a href="http://www.caaid.mil.co">www.caaid.mil.co</a>
CENTRO HISTÓRICO EJC	<a href="http://www.centrohistoricoejc.mil.co">www.centrohistoricoejc.mil.co</a>

Fuente: EJC

Tabla 13. Página WEB ARC

Página WEB Armada de Colombia	
Fuerza	Url
ARC	<a href="https://www.armada.mil.co/">https://www.armada.mil.co/</a>

Fuente: ARC

Tabla 14. Página WEB FAC

Página WEB Fuerza Aérea Colombiana	
Fuerza	Url
FAC	<a href="https://www.fac.mil.co/">https://www.fac.mil.co/</a>

Fuente: FAC

### Redes Sociales

Jesús Miguel Flores explica que las Redes Sociales en línea se han convertido en el estandarte de la Web 2.0, entorno que también reúne a los blogs, wikis y chats. Hablar de Redes Sociales es referirse al siguiente estadio de Internet, como en su momento fueron los blogs. Desde el punto de vista de la audiencia, muchos internautas, utilizan las Redes Sociales, en algunos casos, sin saber el verdadero concepto de la tecnología que usan. Pero cada vez más descubren que pueden crear diferentes tipos de contenidos (Flores, 2009).

Son consideradas como sitios de internet que han facilitado al usuario la conexión con sus amigos, interactuando con ellos, haciendo nuevas amistades de manera virtual y compartiendo contenidos, creando comunidades sobre intereses en común, ya sea juegos, trabajo, amistad, relaciones comerciales y amorosas, entre otras; el COGFM, al igual que el EJC, la ARC y la FAC, manejan las Redes Sociales para la difusión de información y de manera inmediata de un hecho relevante, y así mantener un contacto directo y oportuno con la población en cualquier lugar.

La presencia oportuna de las publicaciones en Redes Sociales se integra de manera estratégica con el resto de las herramientas o plataforma de medios institucionales, pues para la ejecución de las diferentes estrategias de comunicación, se toman en cuenta siempre las Redes Sociales, que, dependiendo de las necesidades o del contexto mediático, se emplearán como un apoyo, complemento o refuerzo del resto de iniciativas de comunicación estratégica, que se potencializa de acuerdo con las herramientas de difusión de la información, para obtener el máximo potencial comunicativo, bajo los lineamientos institucionales de las FF.MM. Actualmente las FF.MM. de Colombia, cuentan con 24 cuentas en **Facebook**, 39 en **Twitter**, 15 en **Instagram**, 3 en **Tik-Tok** y 11 en **YouTube**.

Tabla 15. Redes Sociales COGFM

Redes Sociales Comando General de las FF.MM.		
Fuerza	Red Social	Cuentas
COGFM	<i>Instagram</i>	@Fuerzasmilcol
COGFM	<i>Facebook</i>	FF.MM. de Colombia
COGFM	<i>Tiktok</i>	Fuerzasmilitarescol
COGFM	<i>Twitter</i>	@Fuerzasmilcol
COGFM	<i>YouTube</i>	FF.MM. de Colombia
CCON2	<i>Twitter</i>	@CCON2_FFMM
CCON3	<i>Twitter</i>	@CCON3_FFMM
CCOET	<i>Twitter</i>	,@CCOETFFMM
FTC OMEGA	<i>Twitter</i>	,@ftc_omega
FTC HERCULES	<i>Twitter</i>	@FTC_HERCULES
GAULA MILITAR	<i>Twitter</i>	@GaulaMilitares
SANIDAD FF.MM.	<i>Twitter</i>	@SanidadMilCo
FEDEM	<i>Twitter</i>	@fedemffaa
ESDEGUE	<i>Twitter</i>	@EsdegCol
CCOET	<i>Facebook</i>	Comando Conjunto Estratégico de Transición
DGSM	<i>Facebook</i>	Dirección General de Sanidad Militar Colombia
SMC	<i>Facebook</i>	Sargento Mayor de las FF.MM.
ESDEGUE	<i>Instagram</i>	@Esdegcol
FEDEM	<i>Instagram</i>	@fedem.ffaa
ESDEGUE	<i>YouTube</i>	Escuela Superior de Guerra Colombia - ESDEG

Fuente: COGFM

Tabla 16. Redes Sociales EJC

Redes Sociales Ejército Nacional		
Fuerza	Red social	Cuentas
EJC	Instagram	@ejercitonacionalcolombia
EJC	Facebook	Ejército Nacional de Colombia
EJC	Tiktok	@ejercitonacionalcol
EJC	YouTube	Ejército Nacional de Colombia
EJC	Twitter	@COL_EJERCITO
EJC	Twitter	@COMANDANTE_EJC
EJC	Twitter	@SMC_EJERCITO
EJC	Twitter	@Ejercito_Div1
EJC	Twitter	@Ejercito_Div2
EJC	Twitter	@Ejercito_Div3
EJC	Twitter	@Ejercito_Div4
EJC	Twitter	@Ejercito_Div5
EJC	Twitter	@Ejercito_Div6
EJC	Twitter	@Ejercito_Div7
EJC	Twitter	@Ejercito_Div8
EJC	Twitter	@Ejercito_Davaa
EJC	Twitter	@ejercito_cedoc
EJC	Twitter	@Ejercito_CAAID
EJC	Twitter	@RECLUTAMIENTOCO
EJC	Twitter	@ejercito_COPER
EJC	Twitter	@Ingenieros_EJC
EJC	Twitter	@CEMILEJC
EJC	Twitter	@Ejercito_Disan
EJC	Twitter	@ESMIC_EJC
EJC	Twitter	@YoSoyDanteEJC
EJC	Twitter	@emisoraejercito
EJC	Facebook	Sargento Mayor del Ejército
EJC	Facebook	Comando de Reclutamiento y Control Reservas
EJC	Facebook	Escuela Militar de Cadetes General José María Córdova
EJC	Facebook	Colombia Estéreo Red de Emisoras del Ejército Nacional

Redes Sociales Ejército Nacional		
Fuerza	Red social	Cuentas
EJC	Facebook	Comando de Educación y Doctrina del Ejército Nacional
EJC	Facebook	Centro de Educación Militar - CEMIL
EJC	Instagram	@emisoraejercito
EJC	Instagram	@cemaiejc
EJC	Instagram	@esmic_ejc
EJC	Instagram	@ejercito_cedoc

Fuente: EJC

Tabla 17. Redes Sociales ARC

Redes Sociales Armada de Colombia		
Fuerza	Red social	Cuentas
ARC	Facebook	@ArmadaDeColombia
ARC	Twitter	@ArmadaColombia
ARC	Instagram	@armadacolombia
ARC	YouTube	Armada de Colombia
ARC	Tiktok	@ArmadaColombiaOficial
ARC	Twitter	@COMANDANTE_ARC
ARC	Facebook	Fuerza Naval del Pacífico
ARC	Twitter	@FNP_ArmadaCol
ARC	Instagram	@arc_fuerzanavaldelpacifico
ARC	YouTube	FUERZA NAVAL DEL PACÍFICO Lista de Reproducción
ARC	Facebook	Fuerza Naval del Caribe
ARC	Twitter	@FNC_ArmadaCol
ARC	Instagram	@arc_fuerzanavaldelcaribe
ARC	YouTube	FUERZA NAVAL DEL CARIBE Lista de Re-producción
ARC	Facebook	Fuerza Naval del Oriente
ARC	Twitter	@FNO_ArmadaCol

Redes Sociales Armada de Colombia		
Fuerza	Red social	Cuentas
ARC	Instagram	@arc_fuerzanavaldeloriente
ARC	YouTube	FUERZA NAVAL DEL ORIENTE Lista de Reproducción
ARC	Facebook	Fuerza Naval del Sur
ARC	Twitter	@FNS_ArmadaCol
ARC	Instagram	@arc_fuerzanavaldelsur
ARC	YouTube	FUERZA NAVAL DEL SUR Lista de Reproducción
ARC	Facebook	Marina Stereo
ARC	Twitter	@SanidadNavalARC
ARC	Facebook	Anees_arc
ARC	Twitter	@ANEES_ARC
ARC	YouTube	Academia Naval de Estudios Estratégicos
ARC	Facebook	@escuelanavaldecadetes
ARC	Twitter	@ENAPCARTAGENA
ARC	Instagram	@escuelanavaldecadetes
ARC	Facebook	Anees_arc
ARC	Twitter	@ANEES_ARC
ARC	YouTube	Academia Naval de Estudios Estratégicos
ARC	Facebook	@escuelanavaldecadetes
ARC	Twitter	@ENAPCARTAGENA
ARC	YouTube	Escuela Naval de Cadetes Almirante Padilla
ARC	Twitter	@EscuelaSubNaval
ARC	Instagram	@escuelasubnaval
ARC	YouTube	ESCUELA NAVAL DE SUBOFICIALES ARC BARRANQUILLA
ARC	Facebook	@escueladeformacionIM
ARC	Twitter	@EfmOficial
ARC	Twitter	@JefeArc
ARC	Facebook	@HazteMarino

Redes Sociales Armada de Colombia		
Fuerza	Red social	Cuentas
ARC	Instagram	@haztemarino.arc
ARC	Facebook	Intereses Marítimos y Fluviales de Colombia
ARC	Facebook	@reservanavalcolombia
ARC	Twitter	@reservanaval
ARC	Instagram	@reservanaval
ARC	YouTube	Profesionales Oficiales Reserva de la Armada
ARC	Facebook	Comando Infantería de Marina

Fuente: ARC

Tabla 18. Redes Sociales FAC

Redes Sociales Fuerza Aérea Colombiana		
Fuerza	Red social	Cuentas
FAC	Twitter	REVISTAFAC
FAC	Facebook	REVISTA AERONAUTICA FUERZA AÉREA COLOMBIANA
FAC	Twitter	Emisora Al Aire FAC @EmisoraAlAire
FAC	Instagram	@FuerzaAereaCol
FAC	Facebook	Fuerza Aérea Colombiana
FAC	Twitter	FuerzaAereaCol
FAC	Tik Tok	FuerzaAereaCol
FAC	YouTube	FuerzaAereaColombiana
FAC	Twitter	REVISTAFAC
FAC	Facebook	REVISTA AERONAUTICA FUERZA AÉREA COLOMBIANA

Fuente: FAC

### Grupos de mensajería instantánea

Otra de las formas de Comunicación que gestionan también la información, es la mensajería instantánea, que no es otra definición, que un servicio de comunicación *on-line*, que le permite a dos o más personas enviar y recibir información en tiempo real, o de forma casi que instantánea; sin retraso aparente significativo entre los envíos y las recepciones de información. Las aplicaciones de mensajería instantánea para teléfonos móviles permiten el uso de datos móviles de 2G, 3G, 4G, 5G, etc., lo que admite poder recibir y enviar los diferentes mensajes de texto. La versatilidad de estos mensajes, es que no solamente están compuestos por caracteres alfanuméricos, sino que además permiten que se puedan incorporar emoticones, fotografías, audios, archivos, imágenes, videos, URLs, (CAHUN, 2022). Eso además de permitirle a los usuarios, que puedan realizar videollamadas, llamadas online.

Este tipo de difusión, le ha permitido al COGFM y a las Fuerzas, establecer mejor relacionamiento estratégico con sus públicos objetivos, para que el mensaje que se difunda a través de los diferentes medios de comunicación institucional, llegue a esos usuarios de manera casi que personal e inmediata. Por ellos, se han creado diferentes grupos de valor, que han permitido la difusión y masificación del mensaje institucional. La identidad de las FF.MM. está basada en sus valores y mucho más al momento de comunicar, y su identidad debe estar en armonía con el contenido de sus publicaciones, independiente de cuál sea el medio, con el modo y la finalidad de una comunicación estratégica, que, con los avances de la tecnología, han dado paso a nuevos medios de comunicación, con las cuales comunicarse con los usuarios, se hace ahora directamente.

Es a través de la plataforma de medios institucionales, que se tiene información disponible y en tiempo real, abriendo paso, al acceso e identificación de diferentes grupos de valor, que consumen a través de los productos comunicacionales, el mensaje institucional de las FF.MM. La integralidad de la Red de medios y espacios debe permitir la cobertura de todos los públicos, temas y necesidades de información y participación para generar una comunicación fluida al interior de cada entidad, así como con sus públicos de interés.

Tabla 19. Grupos de mensajería institucionales

Items	Red social	Nombre del grupo	Participantes
1	Whatsapp	Red de Gestores Comes	Gestores de Comunicación Interna de las dependencias del COGFM
2	Whatsapp	Sinergia Por de la Reserva (EJC-ARC-FAC)	Comandantes Oficiales Profesionales
3	Whatsapp	Colegas FF.MM.	Periodistas de los medios nacionales e internacionales
4	Whatsapp	Sinergia Reserva Activa	Asociaciones de retirados
5	Whatsapp	Sinergia Aliados por el Mundo	Agregados Militares y Defensa
6	Whatsapp	Communities EJC	Administradores Redes sociales del Ejército Nacional
7	Whatsapp	Red de Gestores ARC	Gestores de comunicación interna Armada de Colombia
8	Whatsapp	Redes Sociales ARC	Communities de las Redes Sociales de la Armada de Colombia
9	Whatsapp	Lista de Difusión FAC	Jefes de comunicaciones de la Fuerza Aérea Colombiana

Fuente: COGFM- EJC-ARC-FAC

Imagen 17. Interacción de contenidos institucionales a través de Whatsapp



Fuente: COGFM

# CAPÍTULO 6

## POSICIONAMIENTO DE MARCA A TRAVÉS DE LAS REDES SOCIALES

Teniente Liseth Llanos Martínez

### *Necesidad de la información en diferentes formatos y lenguajes*

Las Redes Sociales concebidas en la actualidad como medios de comunicación participativos, rompen el esquema de una comunicación tradicional, donde solo existe el emisor y receptor; estos nuevos canales digitales permiten que existan espacios de constante interacción, donde la actualización continua del lenguaje y la conversación, hace que la agenda mediática sufra modificaciones constantes, generando que los consumidores tengan conocimiento de diferentes aspectos, impulsando la iniciativa de informarse de diferentes temáticas; ante este hecho aparece la necesidad básica de información, lo que nos lleva al ejercicio sobre el paradigma de Lasswell, que define la comunicación como:

- Un acto intencional de una persona de dirigir un mensaje a otra.
- Los procesos de comunicación de masas son asimétricos entre un emisor activo y una masa pasiva (unidireccionalidad).
- Los medios afectan a la audiencia a través del contenido.
- El efecto son las respuestas de las audiencias.
- El emisor del mensaje tiene una intencionalidad.

Community manager del COGFM en trabajo de campo en la Escuela Antisecuestro y Antiextorsión de la Policía Nacional



- El proceso de la comunicación en la sociedad realiza cuatro funciones:
  - (i) Vigilancia del entorno, revelando amenazas y oportunidades que afecten a la posición de valor de la comunidad y de las partes que la componen
  - (ii) Correlación de los componentes de la sociedad en cuanto a dar una respuesta al entorno
  - (iii) Transmisión del legado social
  - (v) Entretenimiento (Alfocea, 2013)

Quienes hacen parte de las plataformas digitales buscan continuamente la respuesta a las **5W ¿Qué?, ¿Cuándo?, ¿Cómo?, ¿Dónde? y ¿Por qué?** dentro de los datos expuestos, permitiendo el acercamiento dentro de diferentes marcas y aún más al *engagement* dentro de las plataformas, por lo que, cada uno de estos medios digitales invita al consumidor a recibir información a través de diferen-

**Las Redes Sociales son concebidas como medios de comunicación participativos, rompen el esquema de una comunicación tradicional, donde solo existe el emisor y receptor; estos nuevos canales digitales permiten que existan espacios de constante interacción.**

tes lenguajes y formatos, generando que se desarrolle una capacidad de absorción de información distinta en cada caso, y obligue así a quienes producen contenidos a manejar productos multimediales, que al final de su consumo den como resultado el posicionamiento y reconocimiento de la marca, en este caso FF.MM. de Colombia.

En vista de esta necesidad el COGFM, ingresa a estas plataformas digitales contemporáneas, con el fin de posicionar sus medios institucionales dentro de los diferentes públicos, como una fuente oficial, que a través de información *veraz, oportuna y transparente* comunica a la comunidad digital el cumplimiento de la estrategia militar por parte de los soldados de tierra, mar, aire y río para brindar al pueblo colombiano seguridad y defensa. *Facebook, Instagram, Twitter, TikTok y YouTube* tienen dentro de sus espectros digitales, el registro de las cuentas oficiales de las FF.MM. espacios donde se da a conocer información de interés sobre las campañas y temáticas institucionales establecidas a partir de los tres ejes estratégicos del PBHL, que son:

- Protección del Estado y sus recursos
- Control institucional del territorio
- Fortalecimiento de las FF.MM.

Siendo esta la base de la generación de contenidos para las plataformas institucionales, se realiza un análisis de la comunidad digital para destinar formatos y temáticas a cada Red, realizando un proceso de adaptación al lenguaje

y según la necesidad de información de la comunidad digital, difundiendo de manera continua la importante labor de las FF.MM. en el territorio nacional; de esta manera, existe una transformación dentro del proceso informativo de las FF.MM., *adaptable a los nuevos entornos comunicativos*, impulsando así, a que los profesionales a cargo, tengan las habilidades de crear, mantener y sostener fluidamente productos dirigidos a medios de comunicación tradicional y digitales.

Es parte del compromiso de COMES que la comunidad nacional e internacional sea testigo a través de los medios digitales de las diferentes acciones que se realizan en pro del cumplimiento de la misión constitucional:

“Artículo 217. La Nación tendrá para su defensa unas FF.MM. permanentes constituidas por el Ejército, la Armada y la Fuerza Aérea. Las FF.MM. tendrán como finalidad primordial la defensa de la soberanía, la independencia, la integridad del territorio nacional y del orden constitucional” (Constitución Política de Colombia, 1991).

Así las cosas, las FF.MM. propenden para que las plataformas digitales se conviertan en una de las herramientas más efectivas para el posicionamiento de marca e imagen institucional, así como un medio de fidelización de audiencias, que a través del consumo e interacción constante de los contenidos genera un vínculo cercano entre el soldado y la población.

### **La Nueva Era digital y la Institución militar**

El concepto de Red Social Empresarial (*Enterprise Social Network*, ESN, por sus siglas en inglés) se refiere al uso de los medios de comunicación social por parte de una organización, tanto interna como externamente, para conectar personas que comparten intereses o actividades similares (Weekly, 2021). En este nuevo espacio de comunicación y teniendo en cuenta sus cualidades participativas y donde se fomenta la interacción, se abre una ventana de comunicación para las FF.MM., *una vía sin fronteras ni obstáculos de comunicación*, es por ello, que en el 2014 se ingresa como Institución del Sector Defensa al mundo digital, viendo este hecho como una oportunidad de ampliar el espectro informativo, un espacio donde por parte del usuario y el uso de la Red, ya existía una segmentación de públicos y preferencias, que obligaba a la Institución a evidenciar los nuevos procesos de transformación de la comunicación, donde se requería la dinamización de los contenidos, en nuevos formatos, con un lenguaje más sencillo pero sin perder la identidad institucional.

Estas nuevas plataformas impulsaron la inmediatez de la información, permitiendo así que los diferentes comunicadores y jefes de prensa de las Fuerzas, tuvieran una oportunidad de difundir sus éxitos en el marco del esfuerzo armado y no armado de una forma más asertiva y eficiente.

Durante este inicio digital, en el COGFM se abrieron las siguientes Redes Sociales:

**Twitter:** @FuerzasMilCol  
**Facebook:** FF.MM. de Colombia  
**Instagram:** @FuerzasMilCol  
**Flicker:** FF.MM. de Colombia  
**Pinterest:** Fuerzasmilcol  
**Google+:** FF.MM. de Colombia  
**YouTube:** FF.MM. de Colombia

Cabe aclarar que durante el primer año, varias de estas Redes Sociales, fueron cerradas debido a que no tuvieron auge en Colombia y empezaron a perder importancia dentro de la comunidad digital en general. Cada una de ellas, tenía un lenguaje y público definido, por lo que se establecieron parámetros de publicación dentro de documentos rectores, los que fueron difundidos a todo nivel con el fin de guiar el correcto proceder de los *community manager* institucionales y así blindar la imagen de la Institución ante algún error de publicación.

En este nuevo escenario, aparece el papel y cargo fundamental del *community manager* que, según la Universidad de Palermo, se define como:

“un experto en Redes Sociales y marketing digital que se presenta como nexo directo entre la organización y su público. Es decir, representa su voz en el mundo digital, ya sea a través de interacción directa con los usuarios, creación de contenido, engagement digital o presencia de marca” (Universidad de Palermo, 2021)

Este nuevo cargo entró a modificar el sistema de comunicaciones, y abrió la puerta a profesionales con aptitudes diferenciales, que se adaptaron a las necesidades de comunicación de la comunidad digital, por lo que, los diferentes *community manager* que posee la Institución militar cuentan con formación en publicidad, mercadeo y marketing digital; estos hombres y mujeres se convirtieron en los lectores de la comunidad y el espectro digital, y abrieron paso a la transformación de los contenidos que día a día llenan las expectativas de las audiencias. Estos nuevos profesionales serían los encargados de velar por la protección de la imagen institucional en el marco digital, teniendo en cuenta:

- Información veraz y oportuna
- Contenidos multimediales
- Transparencia en la información
- Lenguaje asertivo
- Crecimiento del *engagement*
- Principio de oportunidad
- Interacción con la comunidad digital

El proceso de comunicación que dirijan los *community manager*, se encontraban establecidos en el instructivo básico para Redes Sociales (versión 1) en 2015, desde el que se direccionó a las Fuerzas, emitiendo así la primera Política de Redes Sociales del Comando General, donde se autorizó al EJC, la ARC y la FAC a crear y manejar sus Redes Sociales, con el fin de “generar diálogo transparente de las funciones que cumple la Institución, velando siempre por el respeto, la veracidad, la honestidad y la cordialidad con los usuarios” (COGFM, 2015). Posterior a la generación de esa Política, hubo dos actualizaciones a través de la Directivas Permanentes N° 0118000013005/MDN-COGFM-COMES-23.1 en 2015 y N°0121000005605/MDN-COGFM-COMES-23.1 en 2022.

### **Fidelización de marca: posicionamiento institucional**

Las Redes Sociales, para las FF.MM., se convierten en una herramienta de fidelización de marca, en ellas se puede identificar el ¿Cómo? y ¿Cuándo? del crecimiento potencial de un valor intangible de la Institución: *la reputación*, permitiendo un reconocimiento dentro del espectro digital, no solo de sus contenidos, también abriendo la puerta a posicionar la marca como una fuente primaria de información, un canal consultable para la verificación de datos y consumo de información de interés.

Como una Institución al servicio de los colombianos y dando cumplimiento a los preceptos de la misma, cada uno de los contenidos divulgados en este medio, buscan ser parte no solo de la difusión de información de interés, sino también se proyectan para ingresar a las conversaciones digitales, impulsando así cada producto multimedia dentro de las tendencias no solo nacionales e internacionales, fortaleciendo la imagen de una entidad comprometida con el cumplimiento de la misión, con el progreso del país y el bienestar de los colombianos.

Pero no es solo ver y entender lo que se consume dentro de cada una de las Redes Sociales institucionales, es evaluar el entorno digital, la conversación presente, las menciones y los comentarios positivos o negativos de la marca, para ello, Daniel Dévai, director de la empresa de inteligencia de datos aplicada al marketing Epsilon Technologies, menciona este proceso como: “Captar en el espacio virtual los comentarios y las valoraciones que los usuarios realizan acerca de una marca, una empresa o un tema en concreto (Rubio, 2021)” con ello, se busca la optimización del recurso orgánico de la Red y así se potencializan las capacidades del *community manager* quien podrá rastrear a través de la experiencia y la data presentada los mejores momentos o situaciones de difusión de capacidades.

Para las FF.MM. el análisis de esta información y los datos obtenidos permite encaminar cada una de las temáticas, fortaleciendo el proceso de comunicación asertiva y participativa dentro del medio digital; estos recursos permiten que

exista un proceso de fidelización constante, donde se ingresa desde diferentes lenguajes, pero con una misma misión: *dejar una huella indeleble en el corazón de los colombianos*. Se puede afirmar que siendo una de las instituciones más queridas por los colombianos las FF.MM continúan con el trabajo de llegar a cada rincón del territorio nacional cumpliendo la misión y acercándose a la población a través del uso adecuado de las nuevas tecnologías de la información.

### ***De la sinergia digital a la masificación de contenidos***

Para las FF.MM. es de vital importancia, el trabajo conjunto, coordinado e interinstitucional, siendo necesario fortalecer la gestión en el manejo de sus medios digitales; se creó una interfaz donde se articularon cada uno de los esfuerzos comunicacionales con todas las Fuerzas, con el fin de generar mayor alcance dentro de los públicos audiencia, masificando así la información, generando una estrategia de apalancamiento y posicionando contenidos hasta llegar a generar tendencia nacional.

Esta iniciativa logró en su momento la generación de documentos con matrices, sinergias digitales y se conectó a la herramienta analítica, permitiendo hacer una verificación constante de data, lo cual generaba el análisis e impacto de los contenidos publicados. La articulación de esfuerzos conllevó a la masificación del mensaje, facilitando un mayor alcance a los productos, propiciando un indicador alto de engagement dentro de la estrategia comunicacional, logrando que existiera un reconocimiento no solo de la Fuerza, sino contribuyendo de manera potencial en el fortalecimiento de la marca FF.MM.



### ***Las Redes Sociales del Comando General de las Fuerzas Militares***

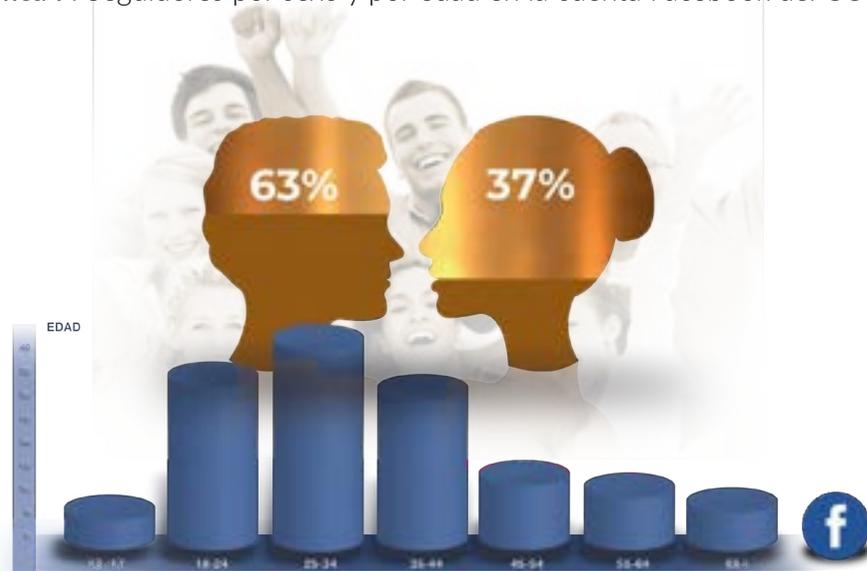
El COGFM, accediendo a las diferentes plataformas digitales, acondiciona sus contenidos en formatos multimediales para poder ingresar correctamente a estas comunidades y poder generar un proceso de reconocimiento y apropiación de la marca, para lo que, la participación en las diferentes Redes se hace propicia, teniendo en cuenta la identificación de los públicos a los que se desea acceder, su composición y necesidad de comunicación. Cabe destacar que según la página de manejo de Redes Sociales y marketing digital *Hootsuite*, casi el 75% de la población mundial mayor de 13 años usa Redes Sociales. (Hootsuite, 2022).



Facebook, es una de las primeras Redes creadas en las FF.MM., cuenta con **3.596.679** seguidores (Junio 2022), su dinámica de difusión es mostrar mediante imágenes y videos el cumplimiento de la misión de los soldados de tierra, mar, aire y río, exaltando sus capacidades y permitiendo que en un texto amplio y dinámico se pueda contar una historia de la cual se apropien los consumidores, motivando a la interacción continua. Este canal es para las FF.MM. la puerta al diálogo continuo con los consumidores, pues es a través de la interacción con las publicaciones donde se realiza un proceso de fidelización de marca. De igual forma, este medio permite identificar las necesidades informativas de la población digital y así establecer una distinción de cuáles deben ser los contenidos que más permiten el posicionamiento de la Institución.

Dentro del análisis demográfico de la Red, se puede observar que el 63% de los seguidores de la marca son hombres, quienes generan un proceso de engagement dentro de las publicaciones, con su interacción (me gusta, comentario o compartir). Los contenidos que se manejan van dirigidos a las personas de 25 a 34 años. Cabe destacar que Facebook es considerada la plataforma de Redes Sociales más usada en el mundo, con más de 3 mil millones de personas (36% de la población mundial).

Gráfica 7. Seguidores por sexo y por edad en la cuenta Facebook del COGFM



Fuente: COGFM



Instagram

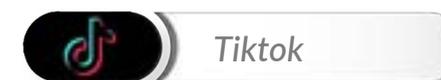
Esta Red social considerada como un canal de muestra de imágenes y videos profesionales, permite a las FF.MM. de Colombia, dar a conocer a través de material multimedia el trabajo desarrollado por los hombres y mujeres de la Institución. Este medio permite mostrar el lado humano y el sacrificio para el cumplimiento de la misión; su formato de modificación de imagen genera que se puedan entregar imágenes y videos de calidad y con un sentido emocional. Esta Red cuenta con **952.995** seguidores (Junio 2022) quienes realizan un proceso de interacción dentro de las historias y se han apropiado de los diferentes formatos expuestos. Instagram es la cuarta *Red Social* más popular en el mundo y al ser una de las plataformas sociales preferida de la Generación Z, requiere de contenidos con significado.



Twitter

“La libertad de expresión es la base de una democracia que funciona, y *Twitter* es la plaza pública digital donde los temas vitales para el futuro de la humanidad se debaten”, declaró Musk, el hombre más rico del mundo, en el comunicado en que se anuncia la compra de la Red social, (Portafolio, 2022).

Con este objetivo, se ha buscado posicionar las cuentas de *Twitter* como un medio informativo. Son 280 caracteres, donde se posicionan los *slogan* institucionales y se brinda información de interés a la comunidad digital de manera veraz y oportuna. Los consumidores de esta Red son en su mayoría hombres quienes se han identificado con los diferentes contenidos y más aun con las etiquetas institucionales las cuales segmentan los contenidos y permiten hacer una búsqueda mucho más práctica para la absorción de información. Esta cuenta se ha posicionado no solo como una de las más seguidas por las audiencias, sino por ser un canal de información primaria para medios de comunicación y población general, mostrando y atendiendo al principio de oportunidad, transparencia y veracidad; de esta manera se hace parte del diálogo digital y de las conversaciones que allí se plasman. Las cuentas de las FF.MM. de Colombia cuenta con **2.216.764** seguidores (Junio 2022) quienes se encuentran fidelizados con la marca y han permitido el posicionamiento de la misma dentro de este canal.



Tiktok

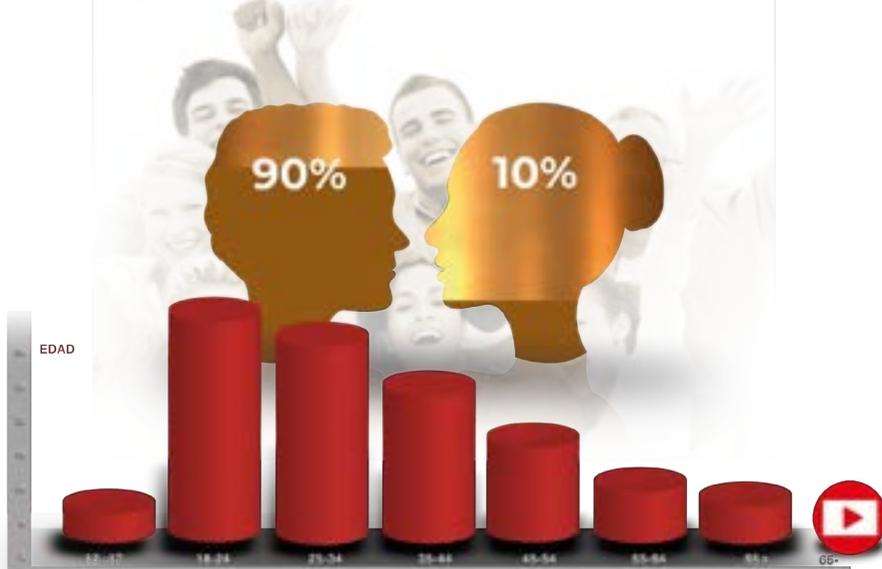
Esta Red Social, relativamente nueva, dentro del sistema de plataformas digitales hoy cuenta con **190.334** seguidores (Junio 2022), en ella se ha logrado exaltar las capacidades de las FF.MM., la vocación de servicio, los principios y valores y la formación de los soldados de tierra, mar, aire y río. Su formato novedoso exige alta calidad en los contenidos que se presentan, por lo que se busca estar a la vanguardia de las tendencias de imagen, música y edición. Este medio, uno de los predilectos por la Generación Z, se convierte en un espacio donde la milicia y la mística del soldado son reconocidas y exaltadas.



YouTube

Es considerada una las Redes Sociales donde las personas pasan la mayor cantidad de tiempo, en ella se han logrado visualizar las diferentes historias de vida de nuestros héroes; este canal hoy cuenta con **382.500** seguidores (Junio 2022) fue reconocido por la empresa con el premio *YouTube Creator Awards* por la cantidad de seguidores e interacción de los mismos. El *Informativo Insignia* es el mayor proveedor de contenidos en este canal y ya es por predilección del usuario la búsqueda continua de las notas que allí se promueven. Quienes más consumen esta Red son personas de 18 a 24 años, que acceden tras los contenidos de capacidades e historias heroicas de vida que pueden motivar la generación de un proyecto de vida dentro de la Institución castrense; las mayores consumidoras del canal son las mujeres quienes se ven reflejadas en las crónicas relacionadas con el papel que cumple la mujer militar.

Gráfica 08. Seguidores por sexo y edad en la cuenta YouTube del COGFM



Fuente: COGFM

### Comunicación asertiva digital

La comunicación asertiva es vista como una de las formas de comunicación diseñadas o pensadas para transmitir de manera mucho más eficaz un mensaje, sacando provecho de factores propios del proceso comunicativo y a otros que, aún siendo externos al mismo, lo acompañan e inciden en su eficacia (Concepto, 2022); así las cosas, las Redes Sociales se convierten en un medio de comunicación para manejar lenguajes asertivos y participativos, donde se pueda gestar una conversación, un diálogo permanente y hacer parte de los discursos mediáticos nacientes dentro del espectro digital. Partiendo de esta afirmación, los contenidos de las FF.MM. buscan impactar directamente a los públicos audiencia, transformando continuamente su lenguaje dentro del entorno digital, fomentando la identidad institucional, generando acercamiento y reconocimiento del público y de nuevos seguidores.

Para lograr este posicionamiento de los contenidos a través de un lenguaje asertivo, se realiza un análisis sociodemográfico de los consumidores fidelizados de la marca y los posibles públicos, definiendo rutas de acción para continuar con el proceso de reconocimiento y de acceso a nuevos entornos; este análisis permite evidenciar las necesidades de quienes acceden a la marca y la participación de menciones de la Institución dentro de la agenda comunicacional diaria.

Así mismo, fomentando una comunicación participativa y que permita el alcance de los contenidos institucionales, se ha fortalecido la estrategia de *call to action* –llamado a la acción– la cual permite obtener una data de percepción y de permanencia dentro de cada Red y su contenido, dejando ver que las diferentes publicaciones cuentan no solo con el alcance del seguidor, sino con la intención de respuesta y lectura del mismo, permitiendo acercar más al usuario que se fideliza a la marca con su respuesta.

### Engagement dentro de las FF.MM.

El *engagement* es la capacidad de la marca para involucrar a la audiencia y crear un compromiso a largo plazo que acabe llevando a convertirse en clientes e influya de manera positiva en los objetivos de la empresa (Cyberclick, 2017), teniendo en cuenta esta afirmación, las FF.MM. han orientado esfuerzos a fortalecer este vínculo, reafirmando el compromiso que ellas tienen con la marca y apalancando estrategias a las rutinas diarias de la comunidad digital, generando un reconocimiento de las diferentes temáticas institucionales donde se exponen e involucran términos cercanos al cumplimiento de la misión.

Para fortalecer el *engagement* entre la Institución y los consumidores, se impulsa el posicionamiento de etiquetas que generen una correlación con el diario vivir de la comunidad; estas palabras claves que rondan dentro del entorno digital, permiten generar procesos asociativos ampliando el alcance de los contenidos. Un ejemplo de esta estrategia es el uso de etiquetas como **#DaleClic**, **#ErradicandoElMal** o **#LaVictoriaEsDeTodos**, *hashtags* que han tenido un reconocimiento dentro del espectro digital, generando posicionamiento al interior de las plataformas digitales institucionales, así como sus públicos internos y externos propiciando el lazo asertivo con las audiencias. Para afianzar este compromiso entre consumidor y marca, se ha aplicado la estrategia de las cuatro “E” expuesta por Jaime Anderson:

**Excelencia.** En un mundo saturado de marcas, para destacar es fundamental hacer las cosas más que bien.

**Entender.** Para conectar realmente con el consumidor, necesitamos ponernos en su lugar de manera continua. Empatía por encima de todo.

**Exclusividad.** Personalizar al máximo nuestra oferta para que los clientes se sientan especiales. Una buena segmentación nos ayudará a hacer que sientan que el trato es realmente personal y único.

**Ecommerce.** Incrementar las ventas por canales tanto físicos como digitales, (Cyberclick, 2017).

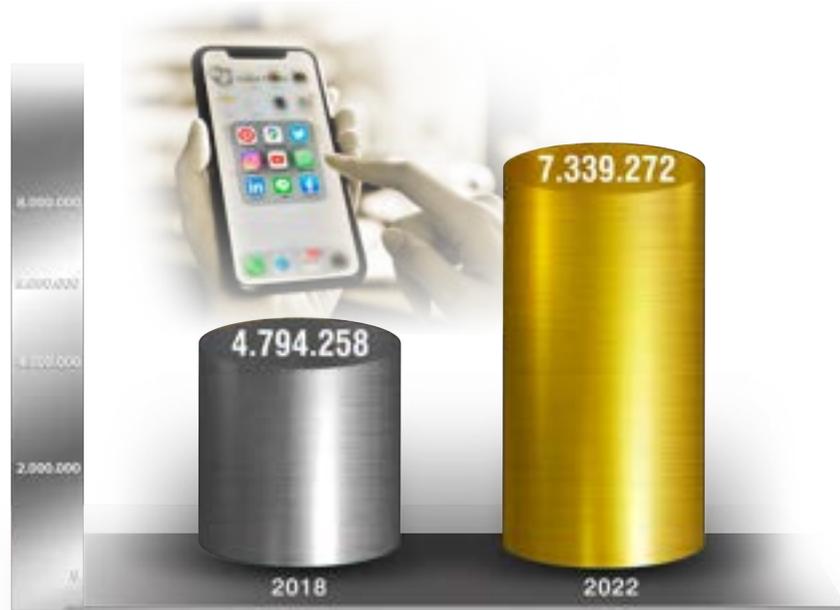
Es deber de las FF.MM., continuar entregando a los públicos consumidores una Institución transparente y comprometida con la misión asignada, a la vanguardia de las nuevas tecnologías y con la firme convicción de seguir llegando al alma de los colombianos que creen y confían en los soldados de tierra, mar, aire y río.

### Manejo de imagen institucional en las plataformas digitales

La nueva era digital es un factor relevante para la imagen corporativa, ya que se convierte en el principal escaparate de la empresa para transmitir su filosofía y atraer a los clientes potenciales (School, s.f.). Para evaluar el posicionamiento efectivo de la marca FF.MM., es importante remitirse a la tasa de crecimiento de seguidores desde su año de creación a la fecha.

Cómo lo muestra la gráfica a continuación, el crecimiento de las Redes Sociales ha sido constante en el pasar de los años, mostrando auge en el Sector Defensa; su fidelización dentro de los públicos, ha permitido que las plataformas institucionales se hayan convertido en una fuente primaria de información y por tanto, ha logrado consolidar el crecimiento orgánico dentro de la misma, llegando a nuevos usuarios que afines o no a la Institución, siguen las cuentas como un medio informativo.

Gráfica 9. Crecimiento de seguidores en las Redes Sociales de las FF.MM.



Fuente: COGFM

Este crecimiento constante, se debe a la aplicación continua de estrategias comunicacionales a la vanguardia de las necesidades de los consumidores y sobre todo en cumplimiento estricto al PBHL, que es la guía de trabajo para el proceso comunicativo de la Institución.

Durante el periodo de Gobierno 2018-2022, las FF.MM. han posicionado la marca y generaron un proceso de interiorización de la misión en las diferentes audiencias, fidelizando a los públicos y generando *engagement*, el cual permitió aumentar el valor de este intangible, por tal motivo en las Redes Sociales del COGFM se posicionó el eslogan **La victoria es de todos**, a través del *hashtag* **#LaVictoriaEsDeTodos**, inspirado en la marca del Gobierno Nacional “El Futuro es de Todos” y del MDN **La Seguridad es de Todos** (COGFM, 2018).

*Esta campaña institucional, permitió enfocar los diferentes esfuerzos comunicacionales en un objetivo nacional, mostrando a los colombianos una Institución legítima, transparente y fortalecida, con capacidades óptimas para cumplir la misión constitucional en pro de la seguridad y bienestar de todos. Gracias a las sinergias conjuntas, coordinadas e interinstitucionales se logró la fidelización y recordación dentro el espectro digital.*

Se puede afirmar que la marca FF.MM., es un intangible, remitiéndonos a los factores expuestos en la ponencia **La marca: un intangible con alto valor comunicacional**: “la posición en el mercado, la estabilidad y notoriedad de la marca, la potencia del producto para lograr la preferencia del público consumidor entre otras” (Álvarez, s.f.); Teniendo en cuenta este antecedente, se puede evidenciar el crecimiento obtenido durante el periodo de Gobierno 2018-2022, que fue constante y mostró la preferencia del público dentro de las plataformas logrando no solo un aumento de seguidores, sino también el reconocimiento de la etiqueta **#LaVictoriaEsDeTodos**, que logró ser parte de la conversación digital y la agenda mediática.

Para generar la fidelización de la marca, se desarrollaron procesos de identidad corporativa, donde se establecieron desde el nivel interno el Manual de Imagen, que permitió que la organización entrara en un proceso de apropiación de los conceptos y desde allí se iniciara el posicionamiento, convirtiendo a cada usuario interno y sus Redes en el primer apalancador de la marca, llegando así a las unidades conjuntas, Fuerzas, instituciones del Sector Defensa y entidades afines. *Es del interés de las FF.MM. que los primeros y más importantes influenciadores de la marca sean los públicos internos, quienes a través de su trabajo, dedicación y esfuerzo hacen que la audiencia externa se fidelice con la Institución, que a través de los años continúa siendo la más querida por los colombianos.*

# CAPÍTULO 7

## COMUNICACIONES ESTRATÉGICAS MILITARES EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL

Edward Leonardo Lozano Arbelaez  
Juan Manuel Zamora Basto

### *Diplomacia y presencia internacional*

La diplomacia internacional de las FF.MM., no solo tiene un arraigo histórico, actualmente también son un componente fundamental de los ejércitos de tierra, mar, aire y ciberespacio de la Nación, que reconocen las relaciones militares internacionales un campo de acción que permite no solo el intercambio de conocimiento entre las *escuelas de formación*, sino la capacidad para estandarizar procedimientos entre diferentes Fuerzas Militares, participar de operaciones internacionales de carácter regional, hemisférico y global, o con instituciones internacionales como la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

Las FF.MM. son reconocidas a nivel mundial por sus altos estándares en tecnología, entrenamiento de su personal, tripulaciones, mantenimiento y capacidades demostrados en la participación de ejercicios y operaciones internacionales como: Red Flag, Maple Flag, Ángel de Los Andes, Unitas, Bracolper, Fuerzas Comando y como Observadores Multinacionales de Paz, que desprenden la visión y los intereses estratégicos de Colombia en el mundo, que requieren ser comunicados y posicionados, y se trazan en tres líneas fundamentales (Cancillería de la República, 2019):

Con apoyo de drones el equipo audiovisual del COGFM adelanta registros videográficos de contenidos institucionales en Tolemaida



- (i) Escenario global y multilateral: participación en los mecanismos multilaterales de manera responsable y proactiva, en defensa de la estabilidad y seguridad internacionales; en mecanismos de seguridad cooperativa. Diversificación estratégica de la agenda de política exterior e interlocutores internacionales/identificación de nuevos escenarios y áreas de convergencia para la proyección de Colombia como referente. *Colombia como líder y referente en espacios multilaterales en la lucha contra el crimen transnacional organizado, en especial la lucha contra el problema mundial de las drogas, elevar la estructura político-estratégica del Estado colombiano.*
- (ii) Escenario regional: revitalización del sistema interamericano, el compromiso de la región con la democracia; fortalecimiento del papel de Colombia en la contribución a la gobernanza internacional; promoción y defensa de los principios democráticos en la región y el mundo y *ejercer smart power por medio de los mecanismos de diplomacia y el empleo de disuasión creíble frente a las amenazas potenciales, estableciendo un equilibrio en la política regional.*
- (iii) Escenario fronterizo y soberanía: asegurar la integridad territorial nacional y promoción del entendimiento con países sobre las bases de la cooperación y reciprocidad y avanzar en el establecimiento definitivo del alcance de sus derechos territoriales con los países vecinos.

Si bien, la comunicación estratégica es un concepto relativamente joven, la importancia de la comunicación en la diplomacia internacional para las FF.MM., no lo es (Juan David Abella Osorio, 2020). *La comunicación como proceso es históricamente mucho más antiguo que la guerra o las relaciones internacionales, incluso fue gracias a la comunicación que el ser primitivo logró su evolución hasta alcanzar estar en la cabeza de la cadena alimenticia, lo que garantizó su supervivencia y el desarrollo social por más de 200 mil años de existencia humana.*

Los primeros visos de la comunicación estratégica fueron planteados por Paul Watzlawick en 1981 junto con la teoría de la comunicación humana y su enfoque sistémico, sin dejar de lado los antecedentes de la teoría física y matemática de la comunicación de Shannon y Weaver, la antropología cognitiva de Lévi Strauss, así como los aportes en el campo de los efectos de la comunicación de masas, abarcados por Lasswell, Lazarsfeld, Berelson y Hovland, y las teorías críticas de la comunicación, promovidas desde la Escuela de Frankfurt, destacando el aporte de McLuhan (1962); hace 60 años, al visionar “La aldea global” que vivimos en este decenio.

Imagen 18. Rueda de prensa campaña internacional Orión



Fuente ARC

### Concepto y aportes de la estrategia en el ámbito militar

La historia registra que en la Grecia clásica (siglo V a. C.) aparecieron los primeros estrategas militares, quienes dirigían a los ejércitos en batalla para llegar a acuerdos con los adversarios sobre el control de las ciudades-Estado y, de esta forma, conducir a la victoria o evitar la guerra. En esta línea de pensamiento, pero dentro de la milenaria cultura china, también se encuentra al quizás más representativo de los exponentes, el General Wu (496 a. C.), quien en su libro: *El Arte de la Guerra* describe los lineamientos de acción del ejército chino, su modelo de autoridad, de disciplina y comunicación, jerarquías, rangos y organización. A través del pensamiento estratégico, se daban lineamientos a las acciones militares para determinar la forma de atacar al rival y así debilitarlo con el objetivo de evitar un posible contrataque (Buscabiografías, s.f).

Siglos más tarde, Carl Von Clausewitz, militar prusiano y uno de los historiadores más influyentes de la ciencia militar moderna, estudió la guerra y la necesidad de tener una estrategia clara para hacerle frente. Su pensamiento llegó a permear los ejércitos de Napoleón Bonaparte, militar y emperador francés, quien fortaleció su estrategia militar gracias al análisis histórico de otros enfrentamientos y de la influencia del ánimo, entre otros factores, para triunfar. Desde una perspectiva estratégica, el éxito bélico de Napoleón radicó en su experiencia y amplió conocimiento sobre las guerras, lo que le ayudó a planear sus movimientos con cautela, a tener una actitud abierta al cambio cuando se vio en problemas, a estar dispuesto a combinar acciones y a tener una fuerte voluntad y determinación frente a las situaciones a las que se enfrentó, lo que no es otra cosa que tener la información.

El militar suizo Antoine-Henri Jomini, hizo énfasis en la importancia de la planeación antes de la ejecución; estableció tres pasos claves para el triunfo: *saber dónde se está; decidir dónde se quiere estar y hacer un plan para llegar del punto A al B*. Estas ideas sobre estrategia tomadas del ámbito militar comenzaron a relacionarse cada vez más con el manejo de una organización justo a principios del siglo XX, cuando las empresas comenzaban a tener grandes retos en términos de producción, rentabilidad y aparecían nuevos competidores.

Las ideas de Jomini en sus tres pasos, para el siglo XXI se traducen a enfoques, tendencias y pensamiento estratégico, donde se muestra la importancia de conocer el entorno y el contexto en el que se desenvuelve la organización; los objetivos, proyección, visión a futuro y el plan de acción, caminos y prácticas del desarrollo organizacional. El hito decisivo que moldeó la forma de enfrentar el mercado y el público en las comunicaciones, fue la Segunda Guerra Mundial. Al inicio, esta conflagración obligó a que empresas dedicadas a la producción industrial, fabricaran armamento y elementos requeridos para abastecer todas las necesidades y luego se obligaran a innovar, lo que exigió estrategias de competitividad y calidad de manera inevitable (Aznar, 2011).

**Carl Von Clausewitz; militar prusiano y uno de los historiadores más influyentes de la ciencia militar moderna, estudió la guerra y la necesidad de tener una estrategia clara para hacerle frente.**

## Las comunicaciones estratégicas en el mundo

Los antecedentes de la comunicación los encontramos en los aportes de la teoría de la comunicación humana, así como el trabajo general de la Escuela de Palo Alto, reconocida como principal fundadora del enfoque sistémico en comunicación, desde el primer tercio del siglo XX. Más recientemente encontramos las teorías críticas de la comunicación, promovidas desde la Escuela de Frankfurt por Adorno, Horkheimer y Marcuse. Este panorama pone en evidencia la complejidad del proceso comunicacional, así como la variedad de aportes al concepto de comunicación a lo largo de la historia.

El máximo representante del enfoque sistémico de la comunicación fue Paul Watzlawick, quien la definió como un “conjunto de elementos en interacción en donde toda modificación de uno de ellos afecta las relaciones entre los otros elementos” (Rizo García, Marta, 2011). Dicha definición se aproxima al concepto de sistema, identificando la comunicación como un sistema abierto de interacciones, inscritas siempre en un contexto específico que cumple con los siguientes tres principios: el principio de totalidad, el de causalidad circular y el de regulación. Junto a estos principios, Watzlawick planteó cinco axiomas de la comunicación, que rompen con la visión lineal y permiten comprender que no es sólo cuestión de acción y reacción; que es algo más complejo que debe pensarse desde un enfoque a partir del concepto de intercambio, confirmando un modelo relacional de la misma.

La comunicación en las organizaciones forma parte de un fenómeno característico de finales del siglo XX y de un contexto ajustado a la incorporación de las nuevas tecnologías; que ha transformado los procesos comunicativos en torno al mundo digital, volviéndose cada vez más sistémicos, interdependientes e hiperconectados. En las instituciones, la comunicación sigue siendo la encargada de planear, tramitar y valorar los flujos de información interpersonales y con los medios de comunicación, que corresponden tanto al público interno como al externo, en relación directa con los objetivos de las entidades y el sector del cual forma parte.

En conclusión, la comunicación estratégica comenzó como una expresión coloquial que se transformó en una idea atractiva que requiere una consolidación conceptual, “tanto si se lo propone o no, la organización siempre comunica” (Watzlawick, 1981) convirtiendo la gestión estratégica de las comunicaciones en las empresas, en una línea competitiva, fundamental en el ámbito organizacional que forma parte de los procesos de las instituciones (Historia sobre la Comunicación Estratégica, s.f).

En los últimos decenios, diferentes autores como Capriotti, Costa, Castro y Ulloa, han tratado de descifrar la gestión de la comunicación corporativa a partir de aportes respecto de las claves y los escenarios de esta para comprender las categorías, componentes y elementos; brindando una perspectiva más específica, decantando la diferencia entre los componentes de este tipo de comunicación, que permite a los profesionales del área desarrollar estrategias comunicacionales alineadas a las necesidades de las organizaciones; ya sea crear, optimizar o proteger la identidad, imagen y reputación corporativa.

Para lograrlo, es fundamental alinear y direccionar la correcta gestión de la comunicación con los *Stakeholders*, pues el diálogo con ellos permite la identificación de sus demandas y expectativas, que llevarán al éxito o fracaso de las empresas; la comunicación corporativa se ha convertido en un eje de desarrollo paralelo a las organizaciones; poco reconocido como la piedra angular que sostiene y contribuye al logro de objetivos planteados por las instituciones.

La comunicación estratégica es un concepto nuevo que forja camino como una herramienta esencial en la Era de la Información. Sus antecedentes y desarrollo son una referencia primordial para comprenderla y para predecir su correcta aplicación, tanto en organizaciones y empresas privadas como en el ámbito público. Actualmente, la comunicación estratégica está siendo abordada de manera especial por la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN), y por la ONU, al igual que la mayoría de las naciones que forman estas organizaciones internacionales. De la OTAN, Colombia es el único país de Latinoamérica en ser socio global desde 2018, siendo esta organización de cooperación militar, la que más está avanzando en la consolidación conceptual de la comunicación estratégica, convirtiéndose en un ejemplo para otras organizaciones internacionales y naciones del hemisferio occidental.

Por otro lado la ONU, a través del Departamento de Comunicación Global y la División de Comunicación Estratégica (DCE)

“Trabaja para garantizar que las Naciones Unidas utilicen las comunicaciones de la forma más eficiente posible para alcanzar sus objetivos. Lanzamos campañas mundiales de comunicación que promueven las diversas y desafiantes prioridades de la organización. También asesoramos sobre las comunicaciones en casos de crisis y en torno a la gestión de la reputación, así como la gestión de una Red mundial compuesta por 60 centros de información de las Naciones Unidas, que trabajan en más de 80 idiomas y moviliza a las personas para que se impliquen con la labor de la ONU” (Organización de las Naciones Unidas, s.f.)

## **La comunicación estratégica en varios países**

La máxima importancia que tiene la comunicación estratégica internacional se evidencia en los principales documentos públicos de los Estados Unidos, donde se abordan los aspectos de seguridad, defensa, geopolítica y se deja constancia de que la comunicación estratégica es uno de los cuatro pilares en los que se asienta el poder de dicha potencia, sin descuidar los otros tres pilares: la diplomacia, la capacidad militar y la economía. En la Estrategia Nacional de Defensa Norteamericana de 2008, se cita expresamente que este tema tiene un significado importante en la aproximación unificada a la seguridad nacional, siendo necesario que se hagan esfuerzos coordinados intergubernamentales. Así mismo, en la Estrategia Nacional de Seguridad de 2010 de dicho país, se menciona que la comunicación estratégica es esencial para mantener la legitimidad global y apoyar los intereses de esta potencia.

La definición sobre el tema del ejército norteamericano está incluida en su reglamento JP 1-02, en la que entiende por comunicación estratégica los esfuerzos para identificar y captar audiencias claves, con el objeto de crear, fortalecer o preservar las condiciones favorables para el fomento de los intereses, políticas y objetivos de los Estados Unidos de América, mediante el empleo de programas, planes y mensajes; coordinados y sincronizados, con las acciones de todos los elementos del poder norteamericano. El Libro Blanco de la Defensa de Estados Unidos en 2008, afirma que hay que sensibilizar a la opinión pública sobre los nuevos riesgos y amenazas, siendo fundamental la comunicación en la prevención y la respuesta en situaciones de crisis y en conflictos, por lo que se debe fomentar el interés por los asuntos de seguridad y defensa. Así mismo, hace referencia a la importancia de los medios de comunicación referente a la percepción de la opinión pública y en la trascendencia de la percepción de legitimidad que deben ofrecer las intervenciones militares.

**La comunicación estratégica internacional se evidencia en los principales documentos públicos de los Estados Unidos, donde se abordan los aspectos de seguridad, defensa, geopolítica y se deja constancia de que la comunicación estratégica es uno de los cuatro pilares.**

Por otra parte, en el Libro Verde de la Defensa de 2010 del Reino Unido, se especifica que la Comunicación Estratégica es un componente clave en cualquier campaña; que los medios de comunicación ayudan y obligan, a informar al público de las actividades militares con claridad y transparencia; que hay que entrar en una fase de apertura que posibilite a los medios y al pueblo, comprender los retos y el modo de enfrentarse a ellos; que se deben emplear todas las posibilidades que ofrecen las tecnologías disponibles, incluyendo Redes Sociales y blogs; que cada vez es mayor la importancia de individuos y grupos no estatales, por lo que los mensajes deben ir dirigidos también a ellos; y que toda esta actividad se debe coordinar con los aliados, con los que se comparten intereses y objetivos comunes.

Para la OTAN los conceptos estratégicos describen la forma en la que la organización y los aliados darán respuesta a los retos, amenazas y oportunidades que cada momento histórico plantea a su seguridad y defensa. Codifican lo

**El Libro Blanco de la Defensa de Estados Unidos en 2008, afirma que hay que sensibilizar a la opinión pública sobre los nuevos riesgos y amenazas, siendo fundamental la comunicación en la prevención y la respuesta en situaciones de crisis y en conflictos.**

que ha cambiado en el ambiente de seguridad en los años previos a su adopción y prescriben lo que debe cambiar dentro de la OTAN en los siguientes años, a través de directrices militares para que la organización adapte sus funciones y capacidades al nuevo contexto estratégico y la realidad; como en la recientemente declarada guerra de Rusia contra Ucrania.

Así mismo, la comunicación hacia sus poblaciones, socios y rivales mediante la aprobación de un nuevo concepto estratégico, la presencia y comunicado de los jefes de Estado y de gobierno, fue objeto de estudio en la cumbre que se realizó en Madrid, el 27 y 28 de junio de 2022, que marcó un nuevo rumbo de la OTAN durante este decenio.

Para el caso colombiano, el país se ha convertido en un ejemplo democrático en el continente americano; su historia a lo largo de las décadas se ha visto fortalecida por el fomento de las libertades y las FF.MM. son el bastión de esas libertades; que se convierten en el eje fundamental y garantes del cumplimiento de la ley, la justicia y el orden del Estado colombiano. Las comunicaciones estratégicas que son paralelas dentro de las FF.MM. (Ejército Nacional, Armada de Colombia y Fuerza Aérea Colombiana) se proyectan a nivel internacional con el correcto uso de todas sus plataformas mediáticas de comunicaciones, con

sus medios tradicionales y digitales, con el propósito de llegar a los diferentes públicos y audiencias mundiales con modernas temáticas, con narrativas diferenciales y creativas que permitan internacionalizar los contenidos estratégicos que producen las FF.MM. de Colombia.

### **Lineamientos de las comunicaciones estratégicas internacionales en Colombia**

La Cancillería de Colombia en su Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones PETIC 2019-2022, plantea dentro de sus objetivos institucionales como primer numeral: “Participar responsable, proactiva y sosteniblemente en los escenarios internacionales, especialmente de carácter multilateral, en defensa de la seguridad y la estabilidad internacionales, privilegiando el compromiso con la democracia representativa y el Estado de Derecho”, apoyado en una estrategia de “Activismo de Colombia en los espacios multilaterales que promueven el desarme y la no proliferación, en aquellos en donde se definen estrategias para luchar de manera mancomunada contra los delitos transnacionales, y en especial recuperar el papel de Colombia como líder en el abordaje del Problema Mundial de las Drogas” (Ministerio de Relaciones Exteriores y su Fondo Rotatorio, 2019)

**Imagen 19.** Participación del Ministro de Defensa, la Vicepresidente y Ministra de Relaciones Exteriores en la Cumbre Orión



Fuente ARC

Así mismo, en su objetivo número cinco señala: “Liderar una nueva política de fronteras que fomente el desarrollo integral y diferenciado de las regiones, los departamentos, municipios y corregimientos fronterizos colombianos” mediante la aplicación de las siguientes estrategias que incluyen el tema de defensa:

- Desarrollo de acciones diplomáticas para la defensa de los intereses nacionales de Colombia frente a posibles amenazas que deriven en la vulneración de su integridad territorial o de su soberanía, o en el uso o explotación indebida de sus recursos.
- Desarrollo de una soberanía integral y defensa de los derechos de Colombia con todos sus vecinos, conforme al derecho internacional.
- Coordinación de las iniciativas de cooperación internacional que se direccionen hacia los municipios y departamentos de frontera.

De igual forma, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en el Plan Estratégico de Comunicaciones 2019-2022 contempla en el numeral 5 “Establecer y coordinar las relaciones con los medios de comunicación nacional e internacional, para mantener espacios abiertos de divulgación de los planes, acciones y gestión del Ministerio y de las entidades del sector” (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2019).

### **Antecedentes de las comunicaciones estratégicas en las FF.MM.**

Las FF.MM. según el artículo 217 de la Constitución Política de Colombia (1991), “la Nación tendrá para su defensa unas FF.MM. permanentes constituidas por el Ejército, la Armada y la Fuerzas Aérea (...) tendrán como finalidad primordial la defensa de la soberanía, la independencia, la integridad del territorio nacional y del orden constitucional” (Constitución Política de Colombia, 1991).

Así mismo, el artículo 2 de la Carta Magna reza como fines esenciales del Estado:

“...defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo. Las autoridades de la República están instituidas para proteger a todas las personas residentes en Colombia, en su vida, honra, bienes, creencias, y demás derechos y libertades, y para asegurar el cumplimiento de los deberes sociales del Estado y de los particulares”, que se corresponden con el designio

de las FF.MM. de Colombia (Constitución Política de Colombia, 1991). La Política de Defensa y Seguridad (PDS), establecida por el Gobierno del Presidente Iván Duque Márquez en 2019, afirma que:

“la comunicación estratégica es un componente transversal para el logro de los objetivos y en el desarrollo de cada una de las líneas de acción que definen esta política, es decisiva para fortalecer su ejecución, lograr los objetivos militares, apoyar el mantenimiento de la seguridad ciudadana y la transición hacia un control institucional del territorio; con diez iniciativas estratégicas:

- Comunicación para la legalidad
- Un solo mensaje de Gobierno
- Voceros
- Explicar las acciones conforme a la Política de Defensa y Seguridad
- Comunicación directa con los ciudadanos
- Comunicación transparente
- Comunicación para la integración regional
- Todos los recursos bajo una sola estrategia de comunicación y dirección
- Comunicación con pueblos indígenas
- Austeridad"

Así mismo, la PDS en su numeral 6.2.5.10 establece que la Cooperación Internacional en inteligencia permite,

“que las amenazas externas tradicionales y aquellas que provienen de la delincuencia transnacional y de terrorismo internacional, le imponen al Estado la necesidad de fortalecer la cooperación en materia de inteligencia con otros que tengan intereses y amenazas comunes y, en particular, con países aliados”.

“Tal cooperación deberá surtirse a través del intercambio de información, el fortalecimiento de capacidades, el acceso a nuevas tecnologías y medios de inteligencia, al igual que con la cualificación del recurso humano y el fortalecimiento institucional”.

“Será prioritario estrechar esa cooperación y profundizar en las diferentes áreas establecidas en el Plan Nacional de Inteligencia, conforme a la Estrategia Nacional de Inteligencia, bajo coordinación de la Junta de Inteligencia Conjunta”.

La PDS en su numeral 6.2.1.6 titulado Liderar la lucha contra el delito transnacional, asegura que:

“El delito transnacional solo se puede contrarrestar eficazmente con esfuerzos transnacionales. Se liderará en el hemisferio, en las instancias que correspondan, la lucha contra esos delitos, especialmente, la trata de personas, el tráfico de drogas, de armas, de migrantes, de minerales, y recursos naturales. En tal sentido, se pondrán en marcha acciones con otros países para contrarrestar las amenazas ligadas al crimen organizado transnacional en los dominios terrestre, marítimo, fluvial, aéreo y cibernético”.

“Para tales efectos, la cooperación internacional se intensificará en las áreas operacionales y de inteligencia, entrenamiento, fortalecimiento institucional, intercambio de información, ciberseguridad, protección de infraestructura e intercambio de experiencias”.

Imagen 20. Primera cumbre de países participantes de la campaña Orión



Fuente ARC

### **Cumbre de países participantes en operaciones contra el narcotráfico en Colombia**

La PDS en su numeral 6.2.1.7; Cooperación internacional para la seguridad ciudadana indica que “Es fundamental fortalecer la cooperación a través de organizaciones internacionales como Interpol, Europol, y Ameripol, con el fin de hacer más eficientes las acciones contra fenómenos delictivos como el hurto, el homicidio y el lavado de activos o el ciberdelito, al tiempo que se puede acceder a mejores prácticas, esquemas organizacionales, desarrollos tecnológicos y dinámicas de cooperación”.

La PDS en su numeral 6.2.1.8 en cuanto a las Misiones de Paz, indica que: “Colombia es considerado a nivel global, por diferentes países y organizaciones internacionales como un referente y un importante aliado para la seguridad y la paz. El Sector Defensa capitalizará las oportunidades que esto otorga para fortalecer las capacidades de las FF.MM. y de la Policía Nacional haciendo parte de Operaciones de Paz y otros escenarios relevantes”.

“En esta materia, la cooperación internacional del sector buscará atender las necesidades regionales e internacionales por medio de la aplicación y transferencia efectiva de capacidades. Para ello, se diseñará y adoptará un Sistema de Misiones Internacionales de las FF.MM. y de la Policía Nacional, dirigido por el Ministerio de Defensa Nacional con el propósito de priorizar y focalizar los esfuerzos en aspectos organizacionales, presupuestales, doctrinales, educativos y de cooperación bilateral – multilateral”.

“Teniendo en cuenta que la participación de las FF.MM. y de la Policía en Misiones de Paz, asesoría técnica o de cooperación en cualquier otra misión internacional similar, es un instrumento de la Política Exterior colombiana, su decisión corresponde al Presidente de la República en el marco del Consejo de Seguridad Nacional” (MND, 2019).

Así mismo, el marco del Modelo de Planeación y Desarrollo de Capacidades de la Fuerza Pública del Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones del Sector Defensa PETI 2018-2022, “lo constituyen las áreas misionales definidas como grandes grupos de responsabilidades que subdividen la misión constitucional de la Fuerza Pública y del Sector Defensa y seguridad, que deben realizarse de manera efectiva para el cumplimiento de los objetivos nacionales en materia de seguridad y defensa.

Las áreas misionales son: (i) Defensa Nacional, (ii) Convivencia y Seguridad Ciudadana, (iii) Seguridad Pública, (iv) Gestión del Riesgo de Desastres, (v) Cooperación Internacional, (vi) Protección de los Recursos Naturales y del Medio Ambiente, (vii) Contribución al Desarrollo del País, y (viii) Gestión, Apoyo y Desarrollo Proyectivo”.

Al respecto de las comunicaciones estratégicas, el 8 de diciembre de 2021 el Ministro de Defensa Nacional, Diego Molano Aponte, firmó un nuevo acuerdo de asociación entre el gobierno y la OTAN, que aborda áreas nuevas como seguridad y cambio climático y concretó con la Unión Europea, UE, una mayor cooperación en lucha contra crímenes transnacionales. “Colombia, como socio global de la OTAN, comparte sus valores por la democracia, el respeto de los Derechos Humanos, el valor de la seguridad”, aseguró el ministro Molano en una rueda de prensa en Bruselas, Bélgica, tras firmar ese nuevo acuerdo que les permitirá “fortalecer la confianza y el trabajo conjunto”.

Además de la cooperación en áreas como la buena gobernanza, el entrenamiento militar, la interoperabilidad, el desminado y la seguridad marítima, el ministro tuvo la oportunidad también de reunirse con los embajadores de los países aliados, así como con el vicesecretario general de la OTAN, Mircea Geoană. Durante la visita, el ministro Molano y Geoană también inauguraron la exposición virtual 'Páramos colombianos y ecosistemas de alta montaña', que destaca el papel activo de las FF.MM. de Colombia en la mitigación del cambio climático.

Por su parte el COGFM y COMES tienen como misión conducir y articular el sistema de comunicaciones estratégicas a partir del diseño e implementación de estrategias comunicativas, que permitan visibilizar el esfuerzo estratégico, operacional y de cooperación al desarrollo del Estado, para fortalecer la imagen y la legitimidad institucional. Las FF.MM. fortalecen todas sus capacidades para estrechar las relaciones con países amigos y organizaciones adaptándose e involucrándose, abriéndose espacios globales, regionales y multilaterales.

El PBHL contempla la participación y Cooperación Internacional con contribución en diferentes misiones internacionales de cooperación interinstitucional, uniendo fortalezas y esfuerzos en pro del fortalecimiento de la seguridad y defensa nacional. Las FF.MM. visualizan sus capacidades reforzando el relacionamiento con otros países y organizaciones que dinamicen y se puedan adaptar a los retos presentes y futuros en diferentes espacios regionales, globales y multilaterales.

Las comunicaciones estratégicas de las FF.MM. se constituyen en un valor agregado por su alta efectividad en el contexto nacional, con su proyección regional y orbital. En una mirada holística y que contempla lo que los expertos teóricos de las nuevas formas comunicacionales del siglo XXI denominan como “sistemas multiplataforma”.

Las FF.MM. han dispuesto de su talento humano, con personal idóneo, profesional y capacitado en diferentes áreas científicas, tecnológicas, de innovación, ciencia y desarrollo en las diferentes escuelas de formación y capacitación, y han empleado las comunicaciones estratégicas como un eje paralelo a las instituciones en las diferentes Fuerzas. Es así como se ha logrado un trabajo sectorial, regional y orbital que abarca diversas formas comunicacionales para llegar a los ciudadanos digitales del mundo.

### **Contribución de las comunicaciones estratégicas en los diferentes escenarios**

Más de medio siglo ha pasado desde que el sociólogo canadiense Marshall McLuhan hablaba de la aldea global, quien en su momento indicó que “gracias al progreso de las comunicaciones, el mundo se había vuelto más pequeño y manejable”. La metáfora de La Aldea fue reforzada luego por el avance de la globalización económica a finales del siglo pasado; y hoy lo vemos con los vertiginosos avances tecnológicos de las comunicaciones a todos los ámbitos a nivel orbital. Estas rápidas transformaciones del mundo y de las comunicaciones en especial; han generado una irrupción total en lo que conocíamos y en las formas de interacción con nuestros semejantes. Pasamos muy rápido de las antiguas máquinas de escribir a un computador gigante; capaz de crear, procesar, almacenar gran cantidad de información y en las últimas décadas hemos avanzado exponencialmente en el campo de las tecnologías y las comunicaciones.

Los nuevos medios tecnológicos se caracterizan por su universalidad e instantaneidad, con capacidad de llegar en directo hasta las regiones más remotas del planeta; aún incluso, a las comunidades más marginadas del orbe, hasta llegar a priorizar su acceso a otros servicios básicos como: agua, luz y gas. Así que hablamos sin lugar a duda, de verdaderas armas de comunicación masiva.

**Las FF.MM. según el artículo 217 de la Constitución Política de Colombia (1991), “la Nación tendrá para su defensa unas FF.MM. permanentes constituidas por el Ejército, la Armada y la Fuerza Aérea (...) tendrán como finalidad primordial la defensa de la soberanía, la independencia, la integridad del territorio nacional y del orden constitucional”**

(Constitución Política de Colombia, 1991).

La experiencia así lo confirma, las comunicaciones del siglo XXI han permitido acceder en tiempo real, como si se tratara de una película de estreno, fenómenos mundiales como la Covid-19, donde el uso de un dispositivo móvil o celular se convirtió en el lazo de unión entre la vida y la muerte, donde el paciente y sus familiares tan solo se podían ver e intercambiar voces, sonidos, sentimientos y realidades por intermedio de ese aparato tecnológico. También se confirma cuando se observa la guerra en vivo y en directo; todo permitido por los avances tecnológicos de las comunicaciones, y es que este fenómeno cambió percepciones, generó nuevos contenidos, nuevas narrativas, otras exposiciones, nuevas formas de ver y entender el mundo y ha afectado hasta comportamientos de las sociedades; llegando a tocar hasta los sentimientos de las personas. *Las nuevas formas de comunicación son fundamentales en la toma de decisiones y los consumidores, los utilizan como material de primera mano; para informarse, comunicarse, transmitir, actuar, educar, decidir y como transformadoras de comportamientos sociales.*

### **Estrategia de comunicaciones de impacto internacional**

La estrategia planteada por el COGFM busca fortalecer la imagen institucional a nivel internacional, reposicionando la reputación de las FF.MM., en favor de generar confiabilidad y credibilidad sobre el aparato armado de seguridad y defensa del Estado colombiano en los gobiernos extranjeros, logrando legitimar el accionar legal y transparente institucional, y así debilitar de manera irreversible el avance de las estrategias de desinformación, desprestigio e ingobernabilidad que implementaron los sistemas de amenaza.

Así mismo, dentro de sus objetivos específicos, busca posicionar la imagen de las Fuerzas Militares mediante estrategias de percepción, así como fortalecer la reputación mediante estrategias de contenido e instituir mediante estrategias de disuasión, la imagen institucional a nivel internacional, segmentando los públicos objetivos en dos partes; el público diplomático y el público internacional. Los ejes temáticos contemplan líneas de mensajes como:

**La estrategia planteada por el COGFM busca fortalecer la imagen institucional a nivel internacional, reposicionando la reputación de las FF.MM., en favor de la confianza y la credibilidad.**

- Promoción del respeto por los Derechos Humanos y el Derecho Internacional Humanitario.
- Promoción y protección de medio ambiente.
- Cooperación Internacional en temas de seguridad y defensa.

- Lucha integral contra el tráfico de drogas.
- Lucha internacional contra el tráfico de personas.
- Alianzas internacionales para prevención de delitos transnacionales.
- Fortalecimiento de comunicaciones estratégicas con países amigos.
- Capacidades diferenciales en defensa y seguridad orbital.
- Proyecciones de las FF.MM.
- Retos y desafíos de las FF.MM.
- Acción Unificada del Estado

De igual forma, con el objetivo de fortalecer el intercambio de conocimientos, experiencias y aprendizajes; así como de analizar la visión de los nuevos escenarios internacionales de comunicación y para reforzar las operaciones militares, el Ejército Nacional, a través de la Dirección de Comunicaciones Estratégicas realizó en abril del año 2022 el *Seminario Internacional de Periodismo y Creatividad*, evento en el que se capacitó a personal de las FF.MM., por parte de delegados de la OTAN, Alemania, Argentina, Brasil, Chile, Ecuador, El Salvador, España, Guatemala, México, Panamá, Perú y Turquía, en estrategias de comunicación. Dentro de las temáticas vistas, abordaron las de *storytelling*, la creatividad en el periodismo, el poder de la narrativa, la integración de medios, *copywriting* para Redes Sociales, la reputación digital, la importancia de la revisión jurídica de los productos comunicacionales, la actualización en normas y leyes, el marketing en Redes Sociales y la narrativa transmedia.

### **Proveedores de información y públicos internacionales**

Para la identificación de los proveedores y públicos internacionales se propone realizar una construcción colectiva desde cada Institución militar. A continuación, se realiza un acercamiento a los posibles proveedores de una agenda diplomática:

- Personal diplomático a nivel internacional
- Oficinas de Asuntos Internacionales del COGFM y las Fuerzas.
- Agregados militares, navales, aéreos y de defensa de Colombia en el mundo.
- Embajadores
- Cancillerías
- Personal diplomático representante de Colombia en el exterior.
- Jefes de Estado
- Organizaciones Internacionales como ONU, OTAN, OEA.
- Líderes políticos internacionales en temas de seguridad y defensa.
- Líderes de opinión y terceros validadores internacionales por sectores.

Así mismo, se identificaron los públicos objetivos para los agregados militares, navales, aéreos y de defensa:

- Academias y centros de pensamiento
- Líderes y pares académicos y militares
- Medios de comunicación masivos y especializados por temas de interés.
- ONG's
- Círculos familiares de pares militares

### **Proyección de las comunicaciones estratégicas de las FF.MM. a nivel internacional**

En el marco de la proyección de las comunicaciones estratégicas por parte del COGFM, se diseñó la estrategia de comunicaciones **Aliados por el mundo**, donde se generaron iniciativas para fortalecer la imagen a nivel internacional, como las descritas a continuación:

- Realizar acciones de relacionamiento estratégico por parte de los comandantes de Fuerza, con un plan de medios internacionales.
- Planear todo un portafolio de la oferta institucional que ofrecen las FF.MM. de Colombia, esto en coordinación con las Oficinas de Asuntos Internacionales.
- Elaborar un paquete digital que contenga información detallada y elaborada para que el personal de agregados militares, navales, aéreos y de defensa de Colombia en el exterior; lo usen como un ABC o Guía para presentar a diferentes públicos la oferta institucional de las FF.MM.
- Comercial de 30" FF.MM. saludando a la comunidad internacional.
- Elaboración de brochure y portafolio de la oferta de las FF.MM. y el Sector Defensa.
- Creación de una carpeta digitalizada con contenido de valor de las FF.MM. que sirva como material de apoyo en el exterior.
- Enviar diariamente a los agregados militares, navales, aéreos y de defensa, un monitoreo de noticias nacionales e internacionales de las FF.MM. de Colombia para que lo puedan replicar en el país asignado.
- Creación de sinergias comunicacionales por parte de los agregados con medios de comunicación y distintos públicos de interés en cada uno de los países asignados, para socializar la oferta institucional de las FF.MM.
- Crear sinergias estratégicas y alianzas con medios de comunicación, terceros validadores, a través de los agregados militares, navales, aéreos y de defensa de Colombia en el exterior.
- Establecer vínculos estratégicos a nivel de comunicaciones con líderes de opinión en el exterior a través de las distintas agregaduras y posicionar el contenido de la oferta institucional de las FF.MM.

Las comunicaciones estratégicas de las FF.MM. de Colombia deben seguir fomentando y manteniendo, la integridad y legitimidad de las Fuerzas como un gran activo, llegando con esos y otros mensajes, y contenidos de valor al mundo; que generen impactos favorables entre los distintos públicos externos y obtener el respaldo de la comunidad orbital. Algunos de los medios internacionales identificados regionalmente son:

- La Revista Diálogo Américas es producida por el Comando Sur de los EE.UU. desde hace más de 20 años. Tiene formato bilingüe, donde trata temas de actualidad más importantes para las Fuerzas Armadas, llegando a más de 30 naciones en Latinoamérica y el Caribe. La revista también está disponible en internet.
- Infodefensa.com (líder de noticias del Sector Defensa en español y con opción de traducción a otros idiomas).
- Infobae.com (diario digital de actualidad y economía de Argentina).
- Webinfamil
- Pucará Comunicaciones
- Defensa y Seguridad
- Revista Ejércitos
- Foro Militar General
- Americamilitar.com
- Galaxia Militar (Información de Defensa y actualidad militar).

Otros medios internacionales son:

- Revista Española Defensa de Edefa y su portal web.
- Janes; Compañía global de inteligencia especializada en temas militares, de seguridad nacional, aeroespaciales y de transporte, con sede Gran Bretaña.
- La Revista Kommando especializada en temas militares, que se publica de forma impresa bimestralmente y que se comercializa principalmente en Alemania, Austria y Suiza, se encuentra en idioma alemán, inglés, italiano y francés.
- La Revista electrónica Perspectivas y la revista Estudios de Defensa y Seguridad (SDSR) del Centro de estudios hemisféricos de defensa William J. Perry de la National Defense University de Estados Unidos, contiene artículos sobre seguridad internacional, asuntos del hemisferio occidental, estudios específicos de cada país.

**Fortalecer las relaciones con medios de comunicaciones internacionales como: Revista Diálogo de las Américas (Comando Sur de los EE.UU.) y diferentes publicaciones impresas y digitales que maneja el Departamento de Defensa de los EE.UU., Europol, Ameripol, Interpol, ONU, OEA, OTAN, Afripol, Aseanapol, Consejo de Ministros del Interior Árabes, Agencia Europea de la Guardia de Fronteras y Costas, y Frontex.**

- La revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos circula en formato electrónico, bilingüe español-inglés y de periodicidad semestral. Es una publicación científica de referencia en los estudios de seguridad y defensa.

Uno de los propósitos es llevar la marca FF.MM. a nivel internacional generando confianza y mayor credibilidad en temas de seguridad, defensa y cooperación multilateral con países amigos a nivel sectorial, regional y orbital. Para ello, es preciso contar con elementos claves como: *la transparencia institucional, la legalidad, el compromiso, la información precisa, rigurosa y con la creación de contenidos de valor que tengan eco en los receptores y públicos de interés.* Otro objetivo es lograr posicionar narrativas innovadoras y contenidos diferenciales de valor que trasciendan las fronteras en diferentes ámbitos sociales, económicos, culturales, educativos, por intermedio de la construcción de diferentes productos comunicacionales producidos por expertos profesionales de las FF.MM.

El fortalecimiento de relaciones estratégicas con diplomáticos, agregados militares, navales, aéreos y de defensa a nivel orbital, llegando con imponentes agendas institucionales de las FF.MM., que permitan exponer el trabajo desarrollado a nivel estratégico por parte de las FF.MM. en diversos temas de interés como: *ética, transparencia, legalidad y veracidad.* Crear diferentes grupos de apoyo a nivel orbital, con participación de líderes de opinión, terceros validadores, que deben ser liderados por los diferentes Agregados Militares, Navales, Aéreos y de Defensa de Colombia en el exterior; reforzando la imagen institucional de las FF.MM. en diferentes escenarios mundiales. Todas las narrativas que se creen deberán incluir sus respectivos contenidos en otros idiomas, para que se facilite la socialización y entendimiento de los mismos, en distintos lugares del mundo.

### **La importancia de las nuevas plataformas en la comunicación estratégica internacional**

Actualmente, las Redes Sociales son una de las principales herramientas de comunicación estratégica para las instituciones. Estos canales propician un acercamiento del público internacional con sus personalidades o marcas favoritas, a nivel más personal. Conocer las tendencias en Redes Sociales permite una

**Uno de los propósitos es llevar la marca FF.MM. a nivel internacional generando confianza y mayor credibilidad en temas de seguridad, defensa y cooperación multilateral con países amigos.**

mejor interacción con el público internacional.

Los ciudadanos del mundo cada día están más vinculados directamente a la Era de la Información y mucho más con el uso diario de las plataformas y Redes Sociales

como: *Facebook, YouTube, Twitter, WhatsApp, Instagram, Telegram, Tiktok, Twitch, LinkedIn*, cada día dedican más horas a interactuar y socializar a través de éstas y otras plataformas sociales. El estudio digital de 2021 realizado en un trabajo conjunto por *We Are Social* y *Hootsuite* muestra que el número de usuarios de Internet ha crecido un 7,3% durante este año en comparación con la cifra de 2020. Esto significa que aproximadamente el 60% de las personas de todo el mundo cuentan ya con acceso a Internet. Este aumento se ha visto reflejado en las Redes Sociales. El número de usuarios de este tipo de medios ha alcanzado la cifra de 1.200 millones de personas, esto significa que:

- El 53% de la población mundial está dada de alta en, al menos, una de ellas.
- Hoy existen 490 millones de usuarios más en Redes de los que se registraron en 2020.

El estudio de la firma Statista muestra el tiempo promedio que pasan los usuarios a nivel mundial en Redes Sociales, siendo de dos horas y 25 minutos al día en promedio mundial. En los países con internautas que más tiempo pasan conectados a las Redes Sociales encontramos en primer puesto a Filipinas y en segundo puesto a Colombia con tres horas y 45 minutos. Este tiempo representa una proporción importante del que pasamos despiertos y fuera del trabajo cada día. Así pues, teniendo en cuenta la presencia que tienen las Redes Sociales entre la población, es altamente probable que también se encuentre a su público objetivo en ellas. Por lo que identificar dónde confluir con el cliente ideal y en qué momento hacerlo será primordial para tener éxito.

En 2021, en un solo minuto en internet se compartieron al rededor de **695.000 Stories en Instagram**, los usuarios de *WhatsApp* y *Facebook Messenger* enviaron **69 millones** de mensajes y subieron **500 horas** de contenido a *YouTube*. Aunque vertiginosas, estas cifras son sólo una pequeña muestra del ritmo frenético con el que se generan e intercambian datos y actividades en la Red, y por si esto fuera poco, todo indica que la actividad en Internet seguirá incrementando. Esto se conseguirá, entre otras cosas, gracias a la adopción cada vez más generalizada de la 5G y al aumento del número de personas con acceso a Internet en los próximos años.

Es así que la estrategia comunicacional con la visibilización de narrativas propias de las FF.MM. en especial con la subcampana **Aliados por el mundo**, la cual tiene como misión posicionar la imagen institucional a nivel internacional, fortaleciendo la reputación de las FF.MM., en pro de generar confiabilidad y credibilidad en la seguridad y defensa del Estado colombiano, en los gobiernos extranjeros, logrando legitimar el accionar legal y transparente institucional, ayude a consolidar las relaciones con países y organizaciones internacionales como la ONU, la OEA, la OTAN desde un punto de vista estratégico y de cooperación, permitiendo que la dinámica comunicacional articule las relaciones multilaterales, regionales y globales, y de esta manera con una óptima sinergia contribuir a la oportuna promoción y difusión del trabajo de nuestros héroes.

# CAPÍTULO 8

## LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA, CAPACIDAD DETERMINANTE EN ESCENARIOS DE DESINFORMACIÓN

Mayor Natalia Andrea Ríos Correa

### *La información frente a las dinámicas globales*

La constante evolución de las tecnologías de la información y la comunicación, en el contexto de las dinámicas globales (Selva, 1998), se han convertido por excelencia en el motor dinamizador del pulso mediático ideológico en los escenarios de puja y gran competencia de poder, en donde el imperioso afán de los contrincantes por conquistar las mentes del ente legitimador, ha arrojado como resultante la gestación de fenómenos de tipo híbrido que se han convertido en amenazas no convencionales con actores invisibles que actúan soterradamente en el ambiente de la información, empleando como medio difusor las bondades que la era digital ofrece con tecnologías que permiten desde el dominio cibernético, con inteligencia artificial, mediatizar, masificar e influir en el colectivo imaginario de la opinión pública, a fin de lograr legitimar sus acciones ideológicas, y socavar los sistemas democráticos de naciones libres.

Es allí, donde las comunicaciones estratégicas de las FF.MM. del mundo tienen un gran reto, en razón a que su misionalidad, aparte de ser los responsables de proteger el capital reputacional de las instituciones castrenses, son los llamados, desde las capacidades de la información, para abanderar la lucha contra las amenazas híbridas, desde unos ejes estratégicos de comunicación de contención, disuasión y percepción. (ieee.es, 2017).

Reportero gráfico de la Armada de Colombia realizando cubrimiento en la Base Naval en Cartagena



Es importante señalar, que la comunicación aparte de ser un proceso inherente a la formación y evolución del ser humano, se ha convertido en un arma letal, el poder de la palabra, la oralidad primaria, secundaria, mediática y actualmente digital (Vilar, 1999), ha permitido de la mano de las nuevas tecnologías de la información, no sólo crear discursivas con cargas ideológicas a fin de influir en la dimensión cognitiva del colectivo imaginario del ente legitimador (la sociedad-poblaciones), sino que su versatilidad en el marco de la era digital ha facilitado que los mensajes trasciendan fronteras en tiempo real, llegando simultáneamente a lugares impensados, generando entornos y contexto de desaprobación o aprobación ante un determinado suceso, (Barbero, teorías-decomunicacionlatinoamericanas.blogspot.com, 2012).

En ese sentido, y teniendo en cuenta el poder que trae inmerso los procesos comunicacionales, es que la transferencia de la información debe ser pensada, analizada e implementada como una capacidad de defensa nacional, que contribuya y coopere, no sólo con la estabilización del país en cuestión, sino que coadyuve a la protección de los sistemas democráticos y la estabilización local, regional y hemisférica dentro de un contexto de seguridad cooperativa y colaborativa (Ríos, 2015). Lo anterior se traduce para las FF.MM. de Colombia, en el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades relacionadas con la información, para que operen de manera sincronizada en los nuevos escenarios de confrontación, en donde la amenaza se caracteriza por ser intangible, *sui generis*, que carece de fronteras, que no se puede delimitar y que aparte de todo se desliza ágil y sigilosamente por las nuevas tecnologías de la información, haciendo presencia simultánea y virtual en cualquier parte del universo, implantando narrativas que securitizan tendencias ideológicas, (Maldonado, 2004).

Imagen 21. Publicación periódico El Tiempo 28 de mayo de 2021



Fuente: El Tiempo

## La amenaza y el papel de las comunicaciones estratégicas

Las Guerras de V Generación, se caracterizan porque su sistema de amenaza, es un conjunto de acciones de tipo no convencionales que actúan de manera dinámica en el ambiente de la información y viajan velozmente en las autopistas de las nuevas tecnologías digitales, lo que ha derivado en que la información sea vista como un activo estratégico universal.

**Las Guerras de V Generación, se caracterizan porque su sistema de amenaza, es un conjunto de acciones de tipo no convencionales que actúan de manera dinámica en el ambiente de la información.**

“La ecología de los medios analiza como los medios de comunicación afectan la opinión humana, la comprensión, la sensación, y el valor; y cómo nuestra interacción con los medios facilita o impide nuestras posibilidades de supervivencia. La palabra ecología implica el estudio de ambientes: su estructura, contenido e impacto en la gente. Un ambiente es un complejo sistema de mensajes que impone en el ser humano formas de pensar, sentir, y actuar.” (Islas, 2012).

Fenómeno que hoy día, los agentes generadores de desestabilización institucional, emplean como mecanismos sistemáticos de guerra híbrida, en donde los escenarios de confrontación se libran en el espectro del ambiente de la información con el empleo dinámico de las tecnologías digitales, imbricación que les permite potencializar la receptividad de los mensajes, generando un eco informacional a nivel local, nacional e incluso internacional, logrando con ello, no sólo lanzar la carga ideológica, sino masificar los contenidos obteniendo una mayor resonancia, (Piella, 2019).

Repercusión que no sólo queda en las dimensiones físicas y cognitivas, sino que también en los repositorios digitales de información, que en cualquier momento pueden ser activados o reactivados por la amenaza con el fin de enardecer las audiencias, gestionado estrategias de desprestigio institucional a fin de debilitar la legitimidad del ente gubernamental de un Estado y socavar el sistema democrático, (Islas, 2012). Entendiendo el nuevo teatro de operaciones y los escenarios híbridos en el que procede la amenaza, es importante precisar que dentro de ese gran paquete de fenómenos discursivos, cargas ideológicas, agitación de masas, exacerbadores de opinión pública-digital y generadores de violencia narrativa, existen influencias regionales y extra-regionales que dentro del contexto de las competencias de poder atizan la hoguera de la confrontación y polémica mediática, avivando lo que hoy día se conoce como el fenómeno de posverdad. En virtud de lo anterior, las FF.MM. con su capacidad instalada, comunicaciones estratégicas, ha venido desarrollando una titánica misión anticipándose con sus estrategias y campañas comunicacionales de percepción, disuasión y contención, al accionar de la amenaza, la cual nutre su sistema de alta peligrosidad en entornos de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VICA).

## Colombia y la guerra híbrida

Colombia no ha sido ajena a las amenazas de tipo híbrido, que articulan y sincronizan todas sus capacidades para afectar de manera sistemática, desde el ambiente de la información, los componentes del poder del Estado: a *nivel social, político, económico, cultural y ambiental, a fin de generar percepciones erróneas y equívocas de inestabilidad institucional e ingobernabilidad a nivel nacional e internacional.* (Martínez-Gómez, 2017). En ese sistema de acometidas, las estrategias de desinformación son el bastión por excelencia de la amenaza, ya que el ejercicio de desinformar da lugar a acciones derivadas como lo son: *ruido, saturación, atomización y ambigüedad informativa*, ejecutando procesos de alienación para influir de manera simultánea en las distintas capas de la sociedad.

Para el caso colombiano, desde noviembre de 2019 a la fecha, la institucionalidad ha experimentado la convulsión mediática de desinformación que arrojó como resultado la tergiversación de la realidad ante la comunidad nacional e internacional, con el fin de crear caos para debilitar la legitimidad de la institucionalidad y socavar el sistema democrático. Cabe señalar que la finalidad de toda la cadena de sucesos de desinformación era destruir el capital reputacional de las instituciones castrenses, en razón a que el Estado colombiano dentro de un contexto de seguridad tradicional, soporta la protección del sistema democrático con sus FF.MM.

En ese orden de ideas, la amenaza lo primero que pretendió atacar de manera indiscriminada fue la imagen institucional de las FF.MM., por ello las estrategias de desinformación, falsas noticias, movimientos tendenciosos digitales, saturación informativa y posverdad, fueron el mecanismo de hostigamiento empleados por los detractores para afectar la legitimidad de las instituciones castrenses, estrategias que alcanzaron a rasguñar la imagen institucional, pero no noquearon el avance y quehacer de los soldados de Colombia en la consecución de la misión constitucional, la defensa y seguridad de las poblaciones, la protección de los activos estratégicos y de la institucionalidad estatal.

### Las estrategias de desinformación son el bastión por excelencia de la amenaza.

En ese panorama desconcertante, controversial y contradictoriamente ideológico, las comunicaciones estratégicas de las FF.MM., revistieron una determinante importancia, ya que fueron el "equipo de combate" que le hizo frente y contrarrestó los ataques mediáticos desde el ámbito de la transparencia, veracidad y legalidad, protegiendo con sumo cuidado el capital reputacional y la legitimidad de las Fuerzas.

## Fortalecimiento de las capacidades relacionadas con la información

En razón a los sucesos en los nuevos teatros de operaciones, que para ese entonces eran desconocidos, el COGFM, en el contexto del fortalecimiento de sus capacidades en seguridad y defensa, la transformación y evolución de sus fortalezas, le apostó a vigorizar el músculo de combate en el campo de la guerra contra la desinformación, para cuidar la imagen institucional, velar celosamente por el fortalecimiento del capital reputacional y la protección del activo estratégico más importante de la Institución castrense, *la legitimidad.* En razón a lo anterior, se generó una estructura interdisciplinaria de capacidades relacionadas con la información, que desde la óptica del espectro informacional y tecnológico, son los nuevos combatientes, que en la actualidad y a futuro, librarán las contiendas comunicacionales, en un teatro operacional del ambiente de la información, contra actores o focos de amenaza que pretendan generar con acciones de fenómenos híbridos deslegitimar la institucionalidad, constreñir los derechos fundamentales de las poblaciones, violar los Derechos Humanos de las comunidades de las diferentes capas sociales, generar desestabilización, debilitar la legitimidad y socavar la democracia.

Imagen 22. Los nuevos combatientes desde la óptica informacional y tecnológica



Fuente FAC

# CAPÍTULO 9

## GESTIÓN DEL EJÉRCITO EN SITUACIONES DE CRISIS Y SU APOORTE A LA REPUTACIÓN DE LA FUERZA

Coronel Sandra García Colmenares

### *La comunicación de crisis*

La comunicación en situaciones de crisis responde a una realidad a la que cualquier organización o Institución está expuesta, haciendo que esta se convierta en el foco de atención para los públicos. Para abordar este tema, es importante aclarar algunos conceptos: lo que se entiende por crisis, para lo que resulta pertinente lo señalado por Cervera, para quien esta "constituye toda situación o hecho decisivo para la existencia o futuro de la empresa, con trascendencia e importancia para el público que compromete su reputación, capacidades y credibilidad" (p. 56); así mismo, es relevante recurrir a autores que han hecho un análisis juicioso al respecto, como Costa (2004, p. 177), quien señala que ante los *casos de crisis* el mejor antídoto, en una cultura de comunicación dentro de la organización, es *la previsión y la proacción*.

En tal sentido, cuando se presenta una situación de crisis, un proceso de comunicación que se ha planificado adecuadamente, puede contribuir a minimizar la afectación negativa en términos de confianza y, con ello, en la imagen y reputación; además puede significar un entrenamiento para eventuales situaciones de crisis. Por su parte, Alcat (2005, p. 34) afirma que el 95 % de las organizaciones, y esto no deja fuera a las estatales, sufren como mínimo una situación de crisis o contingencia seria a lo largo de su vida; también indica que solo el 10% de las empresas afectadas aprovechan la situación de crisis para corregir errores, extraer conclusiones positivas de lo sucedido y salir avante, en cualquier caso.

Equipo periodístico de comunicaciones estratégicas del Ejército transmitiendo desde la Guajira

La clave de una gestión efectiva de la crisis viene determinada por la anticipación e identificación de asuntos o ámbitos que generan una mayor vulnerabilidad, y, por ende, puedan transformarse en situaciones críticas. Son estas situaciones las que inciden en la reputación,

"prestigio consolidado y fundamentado que una entidad logra ante todos sus stakeholders (...) se magnifica por el interés de los medios en las crisis, con la aparición de buenos y malos, [que] atraen la atención del público y mantienen viva la atención, agravando los procesos de deterioro. Y ocurre lo mismo ante una catástrofe natural, un fallo funcional grave, una crisis de honorabilidad, una amenaza económica o una crisis interna" Alcalá (2007) y Villafañe, (1993, p. 300).

Con este preámbulo, el EJC ha recaudado una experiencia de más de 212 años, y desde su inicio se ha posicionado como una Institución permanentemente visible, mediática y protagonista en la sociedad, que responde con sus acciones y actividades a la misión constitucional encomendada. Así, por ejemplo, refiriéndonos al PBHL, que entró en vigencia en 2019, se reconoce la importancia de este proceso de comunicación para poder llegar a los *stakeholders* (Partes relacionadas), público audiencia, para interactuar no solo en entornos físicos sino también digitales, hecho que ha llevado a la proyección e implementación de procesos dinamizando y modernizándolo en la Fuerza.

Institucionalmente, las situaciones de crisis se asumen como cualquier evento negativo que amenaza o afecta de forma diversa la confianza en los públicos, y, con ello, la credibilidad, o reputación, y, a nivel interno, la moral, que se ha adquirido frente al blanco audiencia, debido a que este acontecimiento tiene la capacidad de desestabilizar o alterar las relaciones internas o externas, lo que exige, a su vez, la implementación de estrategias oportunas para evitar un impacto perjudicial.

El proceso de gestión de crisis, a los ojos de Fearn-Banks (2001, p. 480) es un "proceso de planificación estratégica, cuyo objetivo es anticipar situaciones de crisis y reaccionar adecuadamente durante una situación de crisis, o en una situación de acontecimientos negativos, un proceso que elimina parte del riesgo y la incertidumbre, y permite a la organización, gestionar eficazmente su destino al mismo tiempo".

**La clave de una gestión efectiva de la crisis viene determinada por la anticipación e identificación de asuntos o ámbitos que generan una mayor vulnerabilidad, y puedan transformarse en situaciones críticas.**

En el EJC esta planificación estratégica se refleja en la implementación de la Política de comunicación aterrizada en directivas estructurales, Plan Estratégico de Comunicaciones, (PECO), y el Protocolo de crisis comunicacionales, documentos pensados, entre otros aspectos, en orientar a la Fuerza en la correcta gestión de crisis.

La importancia de estos radica no solo en su proceso de construcción, surgidos a partir de la experiencia, sino que en ellos se reúnen estrategias para que la Institución enfrente de manera oportuna estas situaciones, a fin de anticipar o mitigar los impactos.

**Dentro de la planeación, del EJC en la gestión de comunicación, se llevan a cabo los comités para el manejo de situaciones de crisis.**

El direccionamiento contribuye a la correcta gestión ante las situaciones de crisis, mediante la preparación de procesos, procedimientos y capacitación del talento humano, todo ello partiendo del principio fundamental: **informar basado en la verdad**. Estos documentos contienen elementos clave, como la identificación de escenarios de crisis, preparación de mensajes, el procedimiento para la elaboración de productos que apoyen los mensajes, canales a emplear, lo que se suma al continuo seguimiento a los canales de comunicación internos y externos.

Dentro de la planeación, innovación y modernización del EJC en la gestión de comunicación, en el nivel estratégico se realizan los comités para el manejo de situaciones de crisis, que permiten la articulación de todos los procesos internos de la Institución, con el propósito de compartir información, asesorar, recomendar, presentar líneas de acción y estrategias al comandante para enfrentar situaciones de crisis relacionadas con la información pública. Así mismo, en la estrategia de comunicación planteada en cada vigencia por la Fuerza, se mantiene la línea de esfuerzo de *anticipación y mitigación*, y se aplican los principios de la comunicación, especialmente comunicar con la verdad, que está asociada a la honorabilidad y transparencia; la responsabilidad, la imagen y reputación de las organizaciones públicas, ya que no se trata de decir las cosas como verdades a medias, se trata de dar claridad como muestra de transparencia y con el efecto de mitigar un escenario de crisis, donde el objetivo de la comunicación es lograr certidumbre durante una situación de crisis y reducir la incertidumbre ante nuevas opciones, (Moncayo, 2020, p. 37).

Ahora bien, en el desarrollo de las acciones militares, en este caso del PBHL, los comportamientos de los públicos internos están arraigados a la cultura institucional; esto es que se *asimilen, analicen y evalúen*, dado que cada acción realizada como embajadores de marca<sup>1</sup> de una entidad del Estado tiene una lectura ante la opinión pública, los medios de comunicación y, en especial, la lectura mediada por las plataformas digitales. Esto no es otra cosa que ser visto no como individuo, sino como Institución.

Así, frente a las situaciones de crisis, como lo afirma Schlemenson (1987, pp. 234-235), desde una perspectiva psicológica los individuos pueden adoptar una actitud reflexiva y analítica de la situación, que indefectiblemente se liga a momentos de cambio.

<sup>1</sup> La estrategia embajadores de marca ideada por el Ejército Nacional busca fortalecer la cultura institucional de los integrantes del Ejército Nacional (misión, visión, principios, valores y Fe en la Causa), así como la vocación militar. Esto entendiendo que cada uno de quienes conforman la Fuerza aporta de manera directa en la marca y en la confianza.

En esta línea, el EJC ha adoptado una posición de cambio fortaleciendo algunos componentes de capacidad del proceso de comunicaciones que contribuye de manera directa en el PBHL, cuando especialmente en las áreas estratégicas priorizadas con esfuerzo operacional mayor, como las Fuerzas de Tarea y Divisiones, se incorporan y destinan especialistas en Comunicación Social para apoyar la gestión de información pública e interna, así como las asesorías pertinentes; de manera adicional, con la proyección de la doctrina militar como aporte a las operaciones militares, con la construcción del **Manual de Campaña MCE3-61** de comunicación estratégica y Asuntos Públicos, capítulo 5 Asuntos Públicos en la Gestión de Riesgos y Crisis, y el Manual de Técnicas y Tácticas de Información Pública Militar.

### **Procesos comunicacionales en apoyo al Plan de Campaña Héroes de la Libertad**

#### **Operación Mayor José Inocencio Chincá**

El Plan de campaña se sitúa como uno de los propósitos para alcanzar condiciones favorables que contribuyan al desarrollo en todas las esferas de las comunidades; sin embargo, las nuevas formas de delinquir de los grupos criminales, como una constante entre ellos, es la disputa del territorio teniendo como fuente de financiación y coacción de la población civil, el narcotráfico, lo que incide de manera directa en la seguridad y convivencia ciudadana, desarrollo de las regiones, afectaciones al medio ambiente, así como el tráfico de armas, entre otras. En el plano operacional, de acuerdo con el Plan de campaña, se visualiza el debilitamiento de las economías ilícitas como una de las prioridades, porque es uno de los centros de gravedad de los grupos armados organizados. Afectar el narcotráfico es afectar los GAO, y es aquí donde la comunicación estratégica, apoya el desarrollo de esta operación.

Desde el punto de vista de la comunicación, para apoyar esta operación se desarrollaron acciones de gestión de información pública, que buscan informar y advertir a las comunidades sobre por qué se desarrolla la operación militar contra estas fuentes ilícitas de financiamiento, y cómo estas traen a las regiones más problemas que soluciones; evidenciar cómo los diferentes eslabones de la cadena de este negocio ilícito, se convierten en la mayor amenaza al medio ambiente; cómo las organizaciones criminales se disputan corredores de tráfico que originan en las comunidades violencia, etc. y, claramente, el esfuerzo, compromiso y cumplimiento al mandato constitucional de los soldados.

En tal sentido, entender ¿el por qué de la operación? permite abordar y colocar en la agenda, aspectos que contribuyen a mejorar el ambiente social y económico en las regiones donde se adelanta, lo que conduce a generar sinergia con entes, autoridades, instituciones y comunidades para buscar soluciones concertadas en

bien de las regiones, el proceso para la visibilización positiva de las acciones desarrolladas, y, a fortalecer la confianza en las comunidades a través de actividades realizadas, por ejemplo, de los ingenieros militares, acción integral y las lideradas por los mismos comandantes de las unidades militares, **la seguridad trae el desarrollo en las regiones.**

Otro aspecto corresponde a la construcción de mensajes que permiten dar a conocer las acciones que realiza el EJC a través de la operación, en la lucha para contrarrestar el narcotráfico como factor de inestabilidad. Para lo que, mediante diferentes medios de comunicación externos e internos, se muestra *que el actuar de la Fuerza está ajustado al cumplimiento de la misión constitucional*; por eso, dentro de las líneas de mensajes, pueden hallarse procedimientos que se orientan a visibilizar cómo las acciones criminales en las regiones, en muchas ocasiones, tienen detrás el componente del narcotráfico.

Por su parte, el Gobierno Nacional estableció, a través del Sector Defensa y el COGFM., líneas de esfuerzo en torno a todo lo relacionado con erradicación que, si bien es una necesidad interna, también es un compromiso internacional; al respecto dice el presidente Iván Duque, durante los balances entregados contra el narcotráfico en su periodo presidencial: "Nosotros como colombianos tenemos el deber de construir la paz con legalidad, y esta solamente se consigue derrotando el crimen organizado (...), porque es un deber moral derrotar el narcotráfico y la criminalidad, y así seguiremos actuando".

De igual manera, es claro que la amenaza ha mutado, y en el entorno mediático de la información, en este caso, la estrategia de comunicación, se deben abarcar los nuevos desafíos: uno de ellos hace referencia a las asonadas que se registran en algunas regiones donde se desarrolla la operación, las que han tenido como indicador recurrente, las actividades de erradicación.

Para el EJC, los **41 eventos** presentados desde el año 2021 al 2022, se han convertido en preocupación y motivo de denuncia permanente porque impiden que los soldados cumplan con su deber. Esta situación traspasa a escenarios legales, cuando algunos miembros de las comunidades agreden y amenazan a la integridad física de los servidores públicos que cumplen con la misión constitucional. *El EJC es una Fuerza de dominio terrestre que busca el contacto permanente con el ciudadano para apoyarlo, a fin de hallar un marco de seguridad integral que se traduzca en bienestar.*

Frente a estas informaciones, sobre casos de asonadas, es de anotar que la gran mayoría ha sido difundida por las mismas comunidades o por organizaciones que justifican los hechos de violencia, bajo el argumento de que los cultivos se han convertido en única fuente de ingreso, y esto, a su vez, oculta que hay una instrumentalización de la que se valen los GAO que vinculan a las comunidades (algunos de sus miembros) a un hecho delictivo.

Por lo anterior, cada pieza audiovisual sobre estas asonadas, inicialmente difundidas en portales, mensajerías instantáneas y algunas retomadas por los medios, golpean la Institución no solo en su imagen, sino en la moral combativa de las tropas.

Estas situaciones de crisis están incluidas en el formato de calidad Protocolo de crisis comunicacionales, y la Institución ha desplegado cinco acciones para atenderlas y gestionarlas: (i) Informar desde el ámbito jurídico, los delitos que se cometen contra el servidor público en estos hechos; (ii) Énfasis en el correcto actuar de los hombres y mujeres militares que se enfrentan a estas situaciones; (iii) Denuncias de las agresiones físicas, corroborando que detrás del narcotráfico está la violencia; (iv) Trabajo conjunto, coordinado e interinstitucional con autoridades, entendiendo que el tema del narcotráfico es un tema de la región, y (v) Fortalecer en el nivel interno la cultura y el respeto de los Derechos Humanos bajo el liderazgo del Departamento de Jurídico Integral del Ejército, mediante boletines técnicos y productos comunicativos.

**Las situaciones de crisis están incluidas en el Protocolo de crisis comunicacionales, y el EJC ha desplegado acciones para atenderlas y gestionar.**

"Los cultivos ilícitos son sinónimo de daño ambiental, de acabar con los ecosistemas, de trabajar desde lo ilegal. Seguiremos trabajando para erradicar lo malo y recuperar tierras para sembrar futuro"<sup>2</sup>, es fundamento de estas acciones de la Fuerza; comunicar que ocurren, informar a las comunidades que es un delito, ponerlo en conocimiento de las autoridades, hablarles a las propias tropas para que su moral no se vea afectada; éstas son actividades del proceso de comunicación, no solo para atender la crisis de momento, sino para poder revisar qué más podemos hacer.

### **Operación Mayor San Roque**

Tras la confirmación del primer caso de Covid-19 en Colombia, a través del Ministerio de Salud y Protección Social, el 6 de marzo de 2020<sup>3</sup>, la incertidumbre frente a una situación nueva que involucraba la salud de los conciudadanos, la reacción de la Institución no se hizo esperar. Los ciudadanos comenzaban a conocer por primera vez que Colombia ya había sido vulnerada y que este virus podría propagarse en cuestión de horas, con la posibilidad de infectar a cientos de personas. Desde el Gobierno Nacional las medidas se fueron comunicando como mecanismo de protección para prevenir más contagios.

Así, teniendo en cuenta ese contexto nacional, más lo que acontecía en el mundo, de acuerdo con lo que informaban los medios de comunicación, se originó

<sup>2</sup> [https://twitter.com/comandante\\_ejc/status/1360069502566879234?lang=](https://twitter.com/comandante_ejc/status/1360069502566879234?lang=)

<sup>3</sup> <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Colombia-confirma-su-primer-caso-de-Covid-19.aspx#:~:text=%E2%80%8B%2DLa%20paciente%20acudi%C3%B3%20a,6%20de%20marzo%20de%202020.>

una crisis mediática y de salubridad, ante lo que el EJC estructuró políticas que se fueron adaptando de acuerdo con las circunstancias, el avance de los contagios y la misionalidad, con propósitos muy claros como el de generar alertas epidemiológicas para preservar el talento humano:

(...) el Comando de Personal, a través de la Dirección de Sanidad, emitió los lineamientos para las acciones de detección temprana, el control y la atención de eventos de interés en salud pública e intervención de brotes epidemiológicos en unidades militares, haciendo especial énfasis en la Covid-19<sup>4</sup>.

Y también prepararse como Institución para apoyar, acompañar, aportar en la estabilidad de las comunidades en caso de enfrentar otras consecuencias relacionadas con la pandemia. Para el 18 de marzo del 2020, se registró el primer caso en el Subsistema de Salud de las FF.MM., se trató de un paciente de 36 años, en uso del buen retiro, procedente de Ibagué, quien tuvo contacto estrecho con un caso importado. En el EJC, la tasa de mortalidad<sup>5</sup> por cada 100.000 habitantes es de 45,55 mientras que la letalidad es de 1,58%, comparada con la tasa nacional, está por debajo, dado que para Colombia fue del 3,13%.

La Covid-19, además de ser una problemática de salud pública, representaba un desafío para la Fuerza, desde dos ámbitos estratégicos: desde el interno, con el tema de prevención y cuidado para resguardar el talento humano, y en el desarrollo de las operaciones y actividades para apoyar al Gobierno Nacional en su Plan frente a la Covid-19, que por ende consistía en la atención a los ciudadanos, tratando de preservar en todo momento la salud de nuestros militares y civiles que se verían comprometidos en el Plan San Roque, y al mismo tiempo continuando el cumplimiento de la misión, en contra de las amenazas o factores de inestabilidad.

Había dos dimensiones que abarcar desde la comunicación, siendo el ámbito interno uno muy trascendental, pues con la prevención vendría la no afectación de las tropas y, por ende, continuar con el cumplimiento de la misión. Las situaciones de crisis frente a la pandemia para la Fuerza Pública se comenzaron a presentar, cuando el personal resultó contagiado por la misma misionalidad de continuar las operaciones militares de control institucional del territorio, así como con las operaciones de ADAC, cuyo propósito se centraba en las comunidades vulnerables.

<sup>4</sup> Informe DISAN

<sup>5</sup> «La tasa de mortalidad se calcula tomando como referencia a la población total, mientras que la de letalidad solo tiene en cuenta a las personas afectadas por una determinada enfermedad, por lo que no conviene confundir ambas expresiones» (Real Academia de Medicina de España). <https://www.ranm.es/terminolog%C3%ADa-m%C3%A9dica/recomendaciones-de-la-ranm/4599-tasa-de-mortalidad-y-tasa-de-letalidad-diferencia.html>

Esas dos misiones llevaron a que unidades completas se aislaran y comenzaran un tratamiento de recuperación. Sin embargo, no era la Institución, sino el Ministerio de Salud, el que, desde el comienzo, y por directriz del Gobierno Nacional, tenía la autoridad para confirmar o desvirtuar casos de contagio. Así, era muy importante comunicar que, a pesar de casos confirmados en las tropas, la misión continuaba, se mantenía y se cumplía. El anexo de Comunicaciones Estratégicas del Plan San Roque<sup>6</sup> determinó la estrategia para cumplir con el proceso de difusión y todas las tareas que conllevaba.

**Imagen 23.** Piezas de comunicación invitando al público interno a prevenir el contagio de la Covid 19



Fuente: EJC

<sup>6</sup> Plan N.º 0006349 Para la Mitigación de la Situación de Emergencia por Covid-19. «La intención del comandante del Ejército es conducir operaciones militares bajo el concepto de Operaciones Terrestres Unificadas, OTU, para la protección de la Fuerza, manteniendo las capacidades que permitan apoyar al Gobierno en la mitigación de la situación de emergencia generada por el Covid-19. Así mismo, mediante la ejecución de tareas de Apoyo de la Defensa a la Autoridad Civil, ADAC, y tareas de estabilidad, en coordinación con las diferentes instituciones del Estado, proporcionando las condiciones de seguridad que faciliten el ejercicio de gobernabilidad necesario para ejercer las funciones básicas del Estado».

Desde la perspectiva interna y bajo los lineamientos del comandante del EJC, lidera la vocería y los mensajes focalizados, el señor Mayor General Carlos Iván Moreno Ojeda, segundo comandante del Ejército, quien desde su cargo y funciones realizó una difusión de mensajes alusivos al interés, trabajo y preocupación institucional, por preservar la vida de los hombres y mujeres que continuaban cumpliendo con su trabajo decidido por la patria. La Fuerza reforzó, potencializó y sumó importantes esfuerzos para generar una cultura de cuidado, de prevención, de aportar los insumos necesarios que permitieran el autocuidado, actividades y mensajes enfocados al público interno difundidos a través de plataforma de medios institucionales.

A nivel externo, bajo el liderazgo del comandante del Ejército, los comandantes de las unidades y líderes de capacidades de la Fuerza, asumieron con todo el compromiso la difusión y visibilización de las innumerables acciones que se desarrollaron en apoyo a los planes adoptados por el Gobierno Nacional para atender la pandemia, y también en los niveles regionales y locales en atención a las comunidades. Estos mensajes fueron contundentes y se evidencia no solo por el reconocimiento de las autoridades y la misma comunidad, también se pudo evidenciar en los resultados de la encuesta realizada por Invamer, en marzo de 2020, donde se obtuvo un 85% de favorabilidad.

*En casos específicos de contagios, las unidades realizaron la difusión de trinos informando sobre las medidas de prevención tomadas para evitar la propagación. En los casos de muertes por Covid-19, fueron las unidades operativas mayores las que realizaron el correspondiente comunicado de prensa, expresando su pesar como Institución, y enviando un mensaje de condolencias a las familias.*

La difusión interna alcanzó más de 6.900 mensajes transmitidos a través de medios institucionales con el soporte de las Redes Sociales, los que estaban materializados en más de 3.300 videos y 2.200 piezas gráficas. Sin duda, el mayor alcance se concentró en la información emitida vía mensajería instantánea, lo que permitió llegar de manera más directa y clara, a más de 14.000 personas, ampliando el alcance de públicos, ya que no solo se trataba del interno, sino que trascendía a las familias y su necesidad de información por conocer qué pasaba con sus familiares y qué acciones realizaba la Fuerza para su cuidado.

*La oportuna gestión de la comunicación interna permitió mitigar posibles acciones de crisis comunicacional en el público interno, a su vez, se solventaron necesidades informativas que pudiesen repercutir en situaciones de crisis hacia el público externo. Se puede resaltar que se fortalecieron los procedimientos en el nivel interno y los canales de información a través de los módulos de comunicación, realizando narrativas y productos comunicacionales. Otro mecanismo que funcionó de manera categórica fue el de las videoconferencias, donde expertos en sanidad informaban a todos los niveles del mando la evolución del virus y cómo, de acuerdo con los análisis, se debía ir actualizando o mejorando los procedimientos.*

En cuanto a la comunicación externa, la gestión se encaminó hacia la visibilización del trabajo comprometido de los soldados del EJC, en apoyar y aportar al bienestar de las comunidades consideradas más vulnerables y más afectadas por las medidas que buscaban protegerlos de la propagación de la pandemia, resaltando y recabando siempre el cuidado continuo, preventivo y su contribución al cuidado y fortalecimiento de una cultura de autocuidado.

Este trabajo de los hombres y mujeres, permitió un acercamiento con la población, proyectar a los soldados más humanos, comprometidos, resaltando que, a pesar de la complicada situación, estaban donde los necesitaban; mostrar sus capacidades y su vocación de ayuda, interesados en aportar, porque la situación que vivía el país y el mundo era de incertidumbre y compleja. Sin embargo, esta situación de crisis, no relacionada con la imagen o la reputación, sino de calamidad pública, generó oportunidades informativas.

Comunicados de prensa, mensajes en Redes Sociales y declaraciones públicas, fueron los mecanismos de comunicación hacia la comunidad y las familias de los uniformados, que resaltaban de todas las maneras posibles, el sacrificio en medio de la dificultad, siempre con el mensaje de fondo de la prevención, el autocuidado, de contribuir y no obstaculizar.

En cuanto a productos, la estrategia comunicacional proyectó más de 1.500 boletines de prensa sobre el trabajo de las tropas en todo el territorio nacional y más de medio centenar de coordinaciones realizadas con los diferentes medios de comunicación, para la difusión de notas periodísticas. Todo lo anterior, con un alcance de más de 25.000 impactos que registraban acciones positivas en medio de una situación compleja, durante el año 2020 y 2022.

**Imagen 24.** Difusión de trinos sobre las medidas de prevención de la Covid-19



Fuente: EJC

La veracidad de la situación de las tropas durante la complejidad de la situación, resaltó en cada información emitida, especialmente en los momentos de dolor, cuando un miembro de la Institución fallecía; así, de manera inmediata se emitía la comunicación de pésame, como homenaje, y más cuando en medio de la pandemia se continuaba cumpliendo con el deber. Sin duda, la efectividad de la gestión de la comunicación tanto interna como externa, radicó en la alineación al plan emitido con el nombre de operación San Roque, el trabajo liderado por los comandantes y los integrantes del proceso de comunicaciones a nivel nacional, de cuya misionalidad estaba centrada en el tema Covid-19, y sus diferentes fases de trabajo. San Roque se planeó proyectando las medidas y actividades necesarias para, desde la institucionalidad, apoyar a las comunidades vulnerables.

El trabajo de difusión en la operación San Roque evidencia una trazabilidad y relacionamiento coordinado con los diferentes subsistemas de la Fuerza, ya que la información provenía de las unidades ubicadas en todo el territorio nacional, por lo que se establecieron esfuerzos de comunicación aunados hacia la visibilización del trabajo institucional; de esta manera se fortaleció la confianza y favorabilidad hacia el compromiso de los soldados. *Fue un trabajo permanente, de oportunidades, de organización de la información, de los mensajes, de marcar lineamientos a través de boletines técnicos que direccionaban y orientaban el trabajo de gestión de difusión.*

**Imagen 25.** Mensajes transmitidos por medios institucionales sobre el autocuidado de la Covid-19



Fuente: EJC

### Asistencia militar

En Colombia, la Asistencia militar fue establecida en el artículo 170 de la Ley 1801 del 2016, el Código Nacional de Seguridad y Convivencia Ciudadana (CNSCC), donde se señala que este es,

*"el instrumento legal que puede aplicarse cuando hechos de grave alteración de la seguridad y la convivencia lo exijan, o ante riesgo o peligro inminente, o para afrontar emergencia o calamidad pública, a través del cual el Presidente de la República podrá disponer, de forma temporal y excepcional de la asistencia de la fuerza militar".*

Bajo este escenario, el Gobierno Nacional, a través del Decreto 575 de 2021, el 28 de mayo de 2021, impartió instrucciones para la conservación y restablecimiento del orden público, atendiendo a los hechos que se presentaron con grave afectación del orden en diferentes departamentos del país, donde se originaron actos de violencia, bloqueo de vías de ingreso y salida de municipios y distritos, actos vandálicos contra la infraestructura pública y privada, incendio de edificaciones públicas y destrucción de alcaldías y palacios municipales, bloqueo y ataque a misiones médicas, afectación al suministro de bienes y servicios de primera necesidad y de bienes e insumos para uso médico –máxime cuando el país se encontraba bajo la declaratoria de emergencia sanitaria generada por la pandemia de la Covid-19, tal como consta en la resolución 738, del 26 de mayo de 2021, del Ministerio de Salud y Protección Social–.

Consecuente con ello, y en virtud de los principios de colaboración armónica de que trata el artículo 113 de la Constitución Política, las autoridades y Fuerza Pública en el marco de sus competencias, tenían como reto mayor eficiencia, eficacia y celeridad en los procesos de captura y judicialización de las personas que incurrieron en los actos delictivos que afectaron el orden público, para garantizar la seguridad y la convivencia ciudadana. Es así como el EJC, dentro de su rol y misionalidad de "defensa de la soberanía, la independencia, la integridad del territorio nacional y del orden constitucional", siguió en materia comunicacional las directrices del Ministerio de Defensa Nacional, con la creación de comités para abordar la comunicación de manera coordinada en dos líneas de acción principalmente: una de ellas, la generación de la narrativa, y la otra, el establecimiento de canales de comunicación permanentes con las oficinas de Comunicación de las Fuerzas y la Policía Nacional.

Esto incluía la integración de esfuerzos técnicos para el desarrollo de productos de comunicación; así se inició con el numeral **#YoProtejoMiPaís**, con productos comunicacionales dirigidos al público externo, buscando que la ciudadanía comprendiera qué era asistencia militar, y el rol que cumplía el EJC. La comunicación y generación de piezas gráficas y otros productos comunicacionales, por tanto, estuvieron enfocados a seis mensajes relevantes de la misionalidad de la Fuerza

- Se salva vidas
- Se protege el derecho a los servicios esenciales.
- Se mantiene o restaura el orden
- Se protege la infraestructura y la propiedad pública y privada.
- Se articulan esfuerzos para que las instituciones del Estado puedan ejercer su labor.
- Se apoya la recuperación social del territorio.

**Imagen 26.** Por Redes Sociales el Ejército difunde acciones desarrolladas con la comunidad en el marco de la Covid-19



Fuente: EJC

Además, el Proceso de Comunicaciones Estratégicas del EJC, se encargó de adelantar acciones de comunicación, segmentando el esfuerzo para las propias tropas y el público externo. En la comunicación externa, por su alcance, se emplearon las Redes Sociales como principal herramienta de comunicación, los esfuerzos se concentraron en el desarrollo de productos audiovisuales y gráficos que permitieran llegar al público objetivo de manera ágil y dinámica para informar de las actividades de las unidades militares en la coyuntura de la protesta social violenta.

En este escenario, se realizó una maratón informativa durante 24 horas a través de Instagram, en donde los oficiales de comunicación e información de cada unidad operativa mayor, actualizaba al país acerca de las acciones que estaban desarrollando las tropas a nivel regional en el marco de las protestas sociales.

Esta técnica fue importante para apoyar, adicionalmente a los mensajes oficiales, se agregaron registros audiovisuales de las diferentes acciones adelantadas por los soldados para mitigar o aclarar la desinformación o mala información difundida por las mismas Redes Sociales.

La información oficial fue entregada de manera ágil y veraz, evitando exitosamente que esta desinformación derivara en crisis comunicacionales institucionales; entre otras acciones, por la coordinación que se mantuvo entre las oficinas de comunicaciones e información de las Fuerzas y el Ministerio de Defensa, donde hubo una vocería oficial, a cargo del Presidente de la República, como comandante y jefe de las FF.MM., *esto fue vital y permitió informar a los colombianos desde la fuente primaria para medios de comunicación.*

Imagen 27. Publicaciones sobre Asistencia Militar



Fuente: EJC

Entre las acciones de la comunicación estratégica del Ejército, también se destinó un equipo táctico a una de las zonas de mayor concentración y alteraciones violentas, lo que permitió emplear diferentes estrategias y canales de comunicación para informar con oportunidad y claridad, a través del comandante militar del área como vocero, con lo cual se generaban mensajes periódicos con información de orden público en aras de mantener informada a la opinión pública.

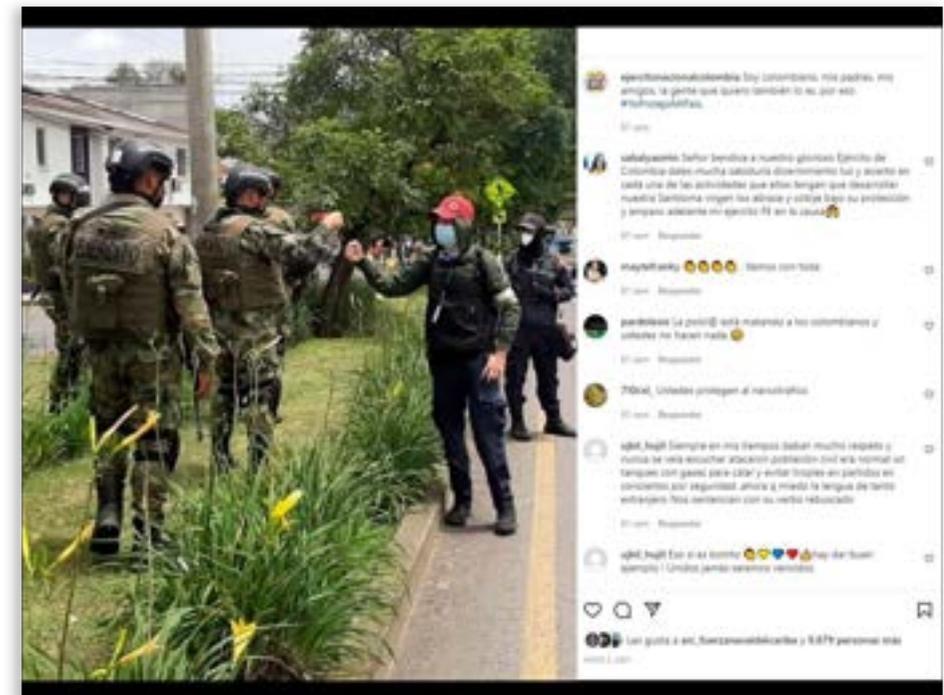
Inicialmente se priorizaron las áreas de mayor conflicto, departamentos del Cauca, Valle del Cauca, Norte de Santander y Nariño, donde la comunicación con los oficiales de prensa fue permanente, no solo para obtener la retroalimentación de los diferentes hechos de orden público, la coordinación de productos de comunicación y el registro de las noticias regionales, sino por el papel fundamental para llevar la estrategia a los niveles operativo y táctico.

La estrategia interna (propias tropas) se originó a partir de la emisión de lineamientos a través de diferentes boletines técnicos para unificar el mensaje a todos los comandantes, en todos los niveles, uno de ellos el Boletín Técnico 7 línea de mensajes con ocasión a las protestas pacíficas que se desarrollen en el

año 2021, en el territorio nacional. Adicionalmente, incluyó la coordinación con el Departamento Jurídico Integral de la Fuerza para la capacitación de todos los miembros de la Institución acerca de las acciones que se les permitían a los militares en el marco de la asistencia militar.

Un aspecto relevante en la estrategia de comunicación interna fue el fortalecimiento de los conocimientos en materia de Derechos Humanos. Para este fin fue fundamental el uso de la mensajería instantánea, el posicionamiento de los comandantes para llevar el mensaje a las tropas destinadas para las misiones de asistencia militar y la plataforma interna (intranet).

Imagen 28. Difusión de las acciones de las tropas durante la protesta social



Fuente: EJC

Este trabajo de comunicación coordinado desde el nivel superior permitió que el desarrollo de las operaciones militares, así como las misiones asignadas a las unidades del Ejército, en el marco de la asistencia militar, gozara de transparencia, legitimidad y respaldo de los colombianos, lo que a su vez logró una visibilización permanente de las capacidades y acciones que realiza la Fuerza en este escenario.

También la comunidad internacional estaba interesada en lo que ocurría, es así como se realizaron piezas de información en varios idiomas, publicadas en las cuentas institucionales.

Imagen 29. Difusión de información pública en diferentes idiomas



Fuente: EJC

El trabajo de las comunicaciones estratégicas apoyó no solo las operaciones militares desarrolladas dentro del PBHL, que se enmarca en un respeto y acatamiento de los Derechos Humanos y el Derecho Internacional Humanitario, sino a los principios rectores institucionales que inician con la verdad; las metodologías de planeamiento fueron esenciales para ajustarse a los nuevos ambientes operacionales y afrontar de manera acertada las situaciones de crisis, minimizando así la afectación de la imagen institucional, lo que conlleva una anticipación y una planeación frente a posibles escenarios de crisis. La implementación de las políticas, lineamientos y protocolos para la correcta gestión de situaciones de crisis comunicacionales, no solo resultan fundamentales, sino mecanismos dinámicos que continuamente se encuentran en proceso de actualización, para estar acordes con los escenarios presentes y futuros, y especialmente para ***¡mantenernos en el corazón de los colombianos!***



El equipo audiovisual del COGFM en alistamiento de equipos para la producción del Informativo Insignia

# CAPÍTULO 10

## LAS COMUNICACIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES EN CIFRAS

Capitán de Corbeta Juan Carlos Sánchez  
Daniel Franco Guerra  
Nidia Ariza Ardila

167

### *Medición de la gestión de las comunicaciones estratégicas*

Los sistemas de medición se constituyen en acciones fundamentales para garantizar la calidad de los procesos y el cumplimiento de objetivos por cuanto aporta elementos cualitativos y cuantitativos que permiten hacer análisis, ajustar métodos y establecer planes de mejora continua que incrementen la efectividad y enriquezcan el diseño de la estrategia.

En tal sentido, el COGFM, a través de la formulación de indicadores de gestión y otros sistemas de medición alternos; le ponen cifras a la gestión de comunicaciones estratégicas, que como bien intangible de la Institución militar, reflejan sus resultados en forma de percepción, aceptación y favorabilidad del público interno y externo hacia la institución militar; es por ello, que a continuación se muestran algunos datos que revelan la métrica de eficacia y efectividad de las comunicaciones estratégicas en la Institución durante el cuatrienio, así:

## 1. Indicadores de gestión del Departamento de Comunicaciones Estratégicas en contribución a los objetivos de los planes estatísticos.

### Plan Bicentenario Héroes de La Libertad-Objetivo 10

integrar las capacidades de las FF.MM. para lograr la sinergia en los dominios terrestre, marítimo, fluvial, aéreo, ciberespacio y espectro electromagnético.

**Tabla 20.** Indicador eficiencia de la sinergia operacional en el desarrollo de productos de comunicación realizados sobre las áreas de atención prioritaria

Eficiencia de la sinergia operacional en el desarrollo de productos de comunicación realizados sobre las áreas de atención prioritaria (2019).	
COGFM FUERZAS	Porcentaje promedio de eficiencia productos difundidos en medios / productos realizados.
	81%

Fuente: COGFM

**Tabla 21.** Indicador efectividad del relacionamiento estratégico regional con medios, instituciones, autoridades y empresas

Efectividad del relacionamiento estratégico regional con medios, instituciones, autoridades y empresas (2019).	
COGFM FUERZAS	Porcentaje de eficiencia número de relacionamientos efectivos / número de actividades de relacionamiento estratégico regional cumpliendo con las metas establecidas.
	97%

Fuente: COGFM

**Tabla 22.** Indicador impacto de los mensajes difundidos en las Redes Sociales de las FF.MM. que visibilicen su labor en las áreas prioritarias

Impacto de los mensajes difundidos en las Redes Sociales de las FF.MM. que visibilizaron su labor en las áreas prioritarias (2019).	
COGFM FUERZAS	Número de interacciones de la ciudadanía en los mensajes difundidos en Redes Sociales institucionales relacionados con las áreas prioritarias.
	957.121

Fuente: COGFM

**Tabla 23.** Indicador efectividad en la gestión informativa de noticias publicadas en los medios de comunicación

Efectividad en la gestión informativa de noticias publicadas del COGFM y las FF.MM. en los medios de comunicación (2020 -2022).	
COGFM FUERZAS	Número de publicaciones en medios de comunicación
	301.850

Fuente: COGFM

**Tabla 24.** Indicador impacto de los mensajes difundidos en las Redes Sociales institucionales que visibilicen el empleo de las capacidades de las FF.MM.

Impacto de los mensajes difundidos en las Redes Sociales institucionales que visibilizaron el empleo de las capacidades de las FF.MM. (2020-2022).	
COGFM FUERZAS	Número de interacciones de la ciudadanía en los mensajes difundidos en Redes Sociales.
	20.432.381

Fuente: COGFM

### Plan Estratégico Institucional (PEI)-Objetivo estratégico No. 8.

Fortalecer y transformar las FF.MM. en búsqueda de modernización institucional. Meta 6. Consolidar el capital reputacional de las FF.MM. a través de una efectiva estrategia de comunicación.

**Tabla 25.** Indicador porcentaje de satisfacción de los usuarios con los mensajes de comunicación interna de las FF.MM.

Porcentaje de satisfacción de los usuarios con los mensajes de comunicación interna de las FF.MM. (2019-2022).							
COGFM FUERZAS	2019-1	2019-2	2020-1	2020-2	2021-1	2021-2	2022-1
	73%	84%	90%	91%	92%	97%	89%

Fuente: COGFM

**Tabla 26.** Indicador porcentaje de favorabilidad de los productos de comunicación de las FF.MM. en los canales digitales institucionales

Porcentaje de favorabilidad de los productos de comunicación de las FF.MM. en los canales digitales institucionales (2019-2022).							
COGFM FUERZAS	2019-1	2019-2	2020-1	2020-2	2021-1	2021-2	2022-1
	92%	88%	84%	93%	83%	96%	96%

Fuente: COGFM

## 2. Las Redes Sociales de las FF.MM. y su impacto en cifras

Con la implementación del PBHL y el empleo de las Redes Sociales se logró impactar a nuevos seguidores, a través de narrativas institucionales, productos innovadores y segmentación de públicos. La sinergia institucional y el marketing digital aportó un valor especial para la unidad de mensaje, narración de historias y masificación de contenidos. En la tabla 27 se presentan las Redes Sociales de las FF.MM. con el número de seguidores y su crecimiento durante el cuatrienio, y en la Tabla 28 la población alcanzada por las campañas y subcampañas institucionales con corte a junio de 2022.

Tabla 27. Seguidores Redes Sociales de las FF.MM.

Seguidores Redes Sociales de las FF.MM. (comparativo 2018-2022)								
Red social	COGFM		EJC		ARC		FAC	
	2018	2022	2018	2022	2018	2022	2018	2022
Facebook	863.358	1.132.442	1.095.412	1.616.902	176.387	368.169	356.430	479.371
Instagram	139.784	243.248	242.990	321.471	109.663	178.479	82.053	209.593
Twitter	341.769	509.490	786.740	1.045.836	246.931	321.737	218.493	338.673
YouTube	66.373	201.000	47.117	121.000	8.418	20.100	12.340	40.400
Tiktok	0	83.100	0	95.000	0	1.434	0	10.400
<b>TOTAL</b>	<b>1.411.284</b>	<b>2.169.316</b>	<b>2.172.259</b>	<b>3.200.209</b>	<b>541.399</b>	<b>889.919</b>	<b>669.316</b>	<b>1.078.437</b>
Seguidores FF.MM. 2022: <b>7.337.881</b> Porcentaje promedio de crecimiento: <b>53%</b>								

Fuente: COGFM

Porcentaje de crecimiento

**53%**

Seguidores Redes Sociales FF.MM. 2018  
4.794.258

Seguidores Redes Sociales FF.MM. 2022  
7.337.881

Tabla 28. Métrica alcance campañas y subcampañas institucionales en Redes Sociales

Alcance campañas y subcampañas institucionales (2019-2022).			
Campaña sombrilla La Victoria es de Todos	1. Redes Sociales	2. Medios internos	Alcance total
		Alcance	Alcance
	82.329.141	1.800	
1. Protección el Estado y sus recursos			
Nuestras victorias	1. Redes Sociales	2. Medios internos	Alcance total
	Alcance	Alcance	7.673.819
	7.672.019	1.800	
Erradicando el mal	Alcance	Alcance	3.527.529
Símbolos del mal	Alcance	Alcance	1.732.823
		3.377.400	
	1.582.694	150.129	
Generación futuro	Alcance	Alcance	198.257
		48.128	
Tu importas más	Alcance	Alcance	281.463
		131.334	
Camino a la libertad	Alcance	Alcance	288.107
		137.978	
Yo protejo mi país	Alcance	Alcance	15.497.813
		15.347.684	
Colombia es mi verdad	Alcance	Alcance	3.927.780
		3.777.651	

Fuente: COGFM

**2. Control institucional del territorio**

	1. Redes Sociales	2. Medios internos	Alcance total
Siempre a tu lado	Alcance	Alcance	3.916.928
	3.915.128	1.800	
Viaje seguro	Alcance	Alcance	2.436.770
	2.286.641	150.129	
Soy futuro	Alcance	Alcance	1.725.738
	1.723.938	1.800	
Plan Democracia	Alcance	Alcance	2.910.485
	2.760.356	150.129	
Comunicación oficial	Alcance	Alcance	810.383
	660.254	150.129	
Juntos por Colombia	Alcance	Alcance	57.401
	55.601	1.800	
Zonas futuro	Alcance	Alcance	55.553
	53.753	1.800	
Custodios del medio ambiente / campaña artemisa	Alcance	Alcance	2.486.779
	2.336.650	150.129	
Operación San Roque	Alcance	Alcance	1.006.620
	856.491	150.129	
Operación San Andrés, Providencia y Santa Catalina	Alcance	Alcance	1.040.917
	890.788	150.129	

**3. Fortalecimiento de las FF.MM.**

	1. Redes Sociales	2. Medios internos	Alcance total
Siempre firmes	Alcance	Alcance	555.523
	405.394	150.129	
Sí, juro	Alcance	Alcance	2.976.044
	2.825.915	150.129	
Al servicio de nuestros Héroes	Alcance	Alcance	132.908
	131.108	1800	
Transformación digital	Alcance	Alcance	135.786
	133.986	1800	
Equidad de género	Alcance	Alcance	2.168.109
	2.017.980	150.129	
Familia militar	Alcance	Alcance	327.869
	326.069	1.800	
Aliados por el mundo	Alcance	Alcance	1.740.264
	1.738.464	1.800	
La fuerza del soldado	Alcance	Alcance	7.345.413
	7.343.613	1.800	
20 de julio Día de la independencia	Alcance	Alcance	8.120.167
	8.118.367	1.800	

3. Fortalecimiento de las FF.MM.			
	1. Redes Sociales	2. Medios internos	Alcance total
Así lo logramos	Alcance	Alcance	1.276.010
	1.274.210	1.800	
Para no olvidar	Alcance	Alcance	1.346.191
	1.196.062	150.129	
Militar por siempre	Alcance	Alcance	2.938.943
	2.937.143	1.800	
Dale Clic	Alcance	Alcance	16.742.603
	16.592.474	150.129	
Incorpórate ya	Alcance	Alcance	1.639.948
	1.489.819	150.129	
Fondetec	Alcance	Alcance	230.204
	80.075	150.129	
Rita	Alcance	Alcance	150.129
	0	150.129	

Fuente: COGFM

### 3. Favorabilidad de las FF.MM., encuesta Invamer Poll

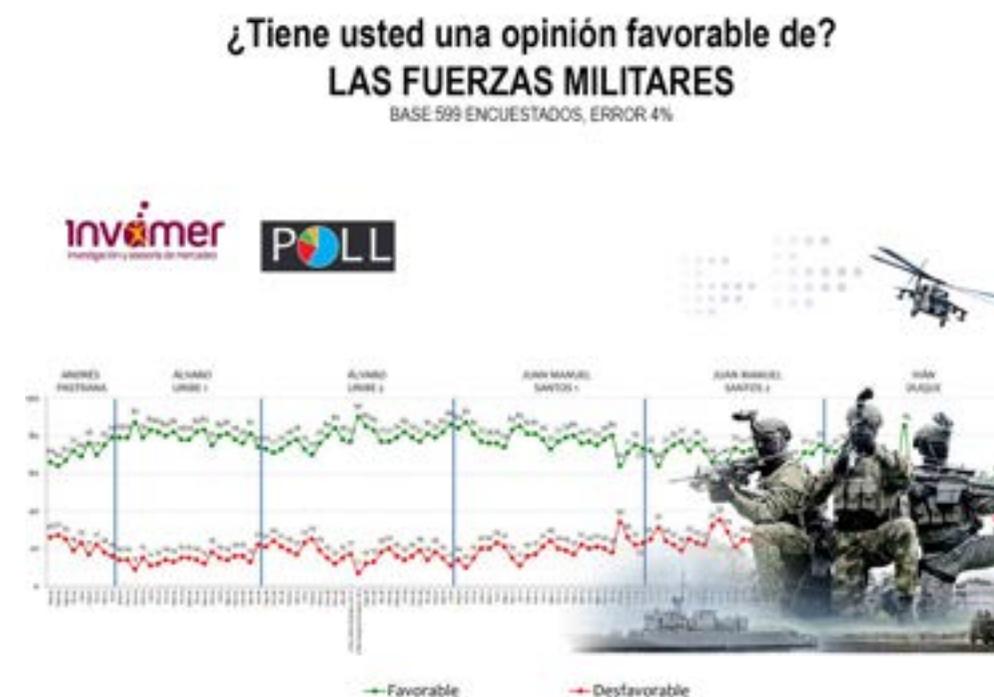
De acuerdo con lo evidenciado en las encuestas de percepción de las instituciones del Estado realizada por la firma Invamer Poll, promediando el número de encuestas realizadas en cada año del cuatrenio, las FF.MM. se mantienen en los primeros lugares de favorabilidad de los colombianos, en la Gráfica 44 se presentan los 5 primeros lugares de favorabilidad de las instituciones del 2018 al 2022.

Tabla 29. Primeros cinco lugares de favorabilidad de las instituciones del Estado, promedio del número de encuestas realizadas por año

Nr.	2018	2019	2020	2021	2022
1	Fuerzas Militares				
2	Iglesia	Iglesia	Iglesia	Iglesia	Iglesia
3	Empresarios	Empresarios	Empresarios	Empresarios	Empresarios
4	Policía	Procuraduría	Policía	Policía	Policía
5	Procuraduría	Policía	Procuraduría	Procuraduría	Procuraduría

Fuente: Invamer

Imagen 30. Encuesta Invamer Poll 2002-2022



Fuente: Invamer

# AUTORES

## General Luis Fernando Navarro Jiménez

Comandante General de las FF.MM., Profesional en Ciencias Militares de la Escuela Militar de Cadetes, General José María Córdova, adelantó el Programa en Alta Dirección Empresarial, en la Escuela de Negocios, Universidad de la Sabana (PADE-INALDE), diplomado en Administración de Negocios, Universidad Católica de Chile (Santiago de Chile-Chile); Diplomado en Estrategia, Innovación y Prospectiva, Universidad Externado de Colombia, y Magíster en Seguridad y Defensa Nacional. Así mismo, es profesor militar en Ciencias Militares y en Estrategia. Ha sido conferencista invitado en varias instituciones, como el Colegio de Guerra de Francia, la Escuela de Guerra de España y participado en conferencias como panelista en el marco de la cooperación hemisférica con el Comando Sur y el Comando del Pacífico de los Estados Unidos.

## Coronel Jhasmin Mora Cuellar

Oficial del Ejército Nacional, Comunicadora Social Periodista de la Universidad Externado de Colombia, Especialista en Docencia Universitaria, en Mercadeo de Servicios y en Liderazgo y Toma de Decisiones, adelantó estudios en Asuntos Civiles, Operaciones Psicológicas, Operaciones de Información y Diplomada en Derecho Internacional de los Derechos Humanos.

## Coronel Sandra García Colmenares

Directora equipo Redactor conformado por militares profesionales de la Dirección de Comunicaciones Estratégicas (DICOE) del Ejército Nacional. Oficial del Ejército Nacional, Comunicadora Social y Periodista, Magíster en Comunicación Estratégica, Especialista en Relaciones Internacionales, con más de 20 años de experiencia en la gestión de la comunicación.

## Capitán de Corbeta Juan Carlos Sánchez Benavides

Oficial de la Armada de Colombia, Comunicador Social y Periodista de la Universidad Surcolombiana, Especialista en Comunicación Multimedia de la Universidad Sergio Arboleda, adelantó estudios en Asuntos Civiles y Militares, Operaciones Psicológicas, Comunicación del Servicio, Comunicación Organizacional y Comunicación de Crisis.

## Mayor Manuel Felipe Céspedes Ramos

Oficial del Ejército Nacional, Comunicador Social y Periodista de la Universidad Javeriana, Especialista en Comunicaciones Estratégicas de la Universidad Sergio Arboleda, adelantó estudios en Operaciones de Información, Seguridad de la Información e hizo parte del Grupo de Operaciones Especiales de Sensibilización de la Jefatura de Acción Integral Conjunta.

## Mayor Claudia Paola Zuleta Trujillo

Oficial de la Fuerza Aérea Colombiana, Comunicadora Social y Periodista de la Universidad Jorge Tadeo Lozano, Especialista en Relaciones Internacionales, con 15 años de servicio, desempeñando cargos en Comunicación en Incorporación, Asuntos Civiles, Comunicación Pública y Organizacional y Medios de Comunicación.

## Mayor Natalia Andrea Ríos Correa

Oficial del Ejército Nacional, Comunicadora Social - Periodista de la Universidad Los Libertadores, Magister en Relaciones y Negocios Internacionales con énfasis en estudios regionales de la Universidad Militar Nueva Granada, Especialista en Seguridad y Defensa y Estudios Políticos; así mismo adelantó estudios en Operaciones de paz.

## Capitán de Corbeta Gina Paola Lozano Castrillón

Oficial de la Armada de Colombia, Comunicadora Social y Periodista de la Universidad Los Libertadores, candidato a Magíster en Comunicaciones Estratégicas de la Universidad Sergio Arboleda.

## Capitán María Catalina de Dios Velásquez

Oficial del Ejército Nacional, Comunicadora Social Periodista de la Universidad Jorge Tadeo Lozano.

## Teniente Liseth Llanos Martínez

Oficial del Ejército Nacional, Comunicadora Social-Periodista de la Universidad Minuto de Dios, Magister de Comunicaciones Estratégicas con énfasis en entornos digitales de la Universidad Sergio Arboleda.

## Edward Leonardo Lozano Arbelaez

Comunicador Social de la Universidad Santo Tomás de Aquino, Especialista en Periodismo Digital de la Universidad Jorge Tadeo Lozano, con estudios en Comunicaciones Estratégicas, Marketing Digital, Marketing Político, Big Data y Business Analytics.

## Juan Manuel Zamora Basto

Comunicador Social y Periodista, Especialista en Comunicación Organizacional de la Universidad Javeriana.

## Daniela Sandoval Ordoñez

Profesional en Comunicación Social y Periodismo de la Fundación Universitaria Los Libertadores.

## Daniel Franco Guerra

Publicista y Mercaderista de la Fundación Universitaria Los Libertadores con Maestría en Marketing Digital y Comunicaciones 2.0 de la Escuela de Negocios Esden de España.

## GRÁFICAS

- Gráfica 1.** Capacidades COMES
- Gráfica 2.** Círculo virtuoso de las comunicaciones estratégicas de las FF.MM
- Gráfica 3.** Líneas estratégicas para gestionar las comunicaciones en las FF.MM
- Gráfica 4.** Concepto gráfico de la campaña sombrilla La victoria es de todos del COGFM
- Gráfica 5.** Síntesis de la estrategia de comunicaciones del COGFM
- Gráfica 6.** Encuesta nivel de satisfacción de la Comunicación Interna del COGFM
- Gráfica 7.** Seguidores por sexo y por edad en la cuenta Facebook del COGFM
- Gráfica 8.** Seguidores por sexo y por edad en la cuenta YouTube del COGFM
- Gráfica 9.** Crecimiento de seguidores en las Redes Sociales de las FF.MM

## IMÁGENES

- Imagen 1.** Manuales de impresos y relaciones públicas del año 1988
- Imagen 2.** Manuales de Comunicación Estratégica 2016
- Imagen 3.** Grabación del saludo a las tropas por parte del Comandante General de las FF.MM
- Imagen 4.** Comandante General de las FF.MM. visita los estudios de Blu Radio
- Imagen 5.** Revista semana entrevista al Comandante General de las FF.MM.
- Imagen 6.** Reunión del Comandante General de las FF.MM con el Presidente de Caracol TV y Director de Noticias Caracol
- Imagen 7.** Firma estandarizada del correo electrónico del COGFM
- Imagen 8.** Red de información interna (Intranet) del COGFM
- Imagen 9.** Pantalla digital Escuela Militar de Aviación
- Imagen 10.** Protector de pantalla institucional
- Imagen 11.** Wallpaper con motivo del día de la seguridad operacional
- Imagen 12.** Logo de la aplicación Teams
- Imagen 13.** Logo de la aplicación WhatsApp
- Imagen 14.** Home principal de Red social de la FAC
- Imagen 15.** Publicaciones impresas y virtuales de las FF.MM
- Imagen 16.** Página WEB institucional
- Imagen 17.** Grupo mensajería instantánea, interacción de contenido institucional a través del WhatsApp
- Imagen 18.** Rueda de prensa campaña internacional Orión
- Imagen 19.** Participación del Ministro de Defensa, y la Vicepresidente y Ministra de las Relaciones Exteriores en la cumbre Orión
- Imagen 20.** Primera cumbre de países participantes de la campaña Orión
- Imagen 21.** Cubrimiento periodístico del equipo de comunicaciones estratégicas de la ARC en Buenaventura
- Imagen 22.** Los nuevos combatientes desde la óptica informacional y tecnológica
- Imagen 23.** Piezas de comunicación invitando al público interno a prevenir el contagio de la Covid-19
- Imagen 24.** Difusión de trinos sobre las medidas de prevención de la Covid-19
- Imagen 25.** Mensajes transmitidos sobre el autocuidado de la Covid-19
- Imagen 26.** Por Redes sociales el Ejército difunde acciones desarrolladas con la comunidad para la mitigación de la Covid-19
- Imagen 27.** Publicaciones sobre Asistencia Militar
- Imagen 28.** Difusión de las acciones de las tropas durante la protesta social
- Imagen 29.** Difusión de información pública en diferentes idiomas
- Imagen 30.** Encuestas Invamel Pool

## ORGANIGRAMAS

- Organigrama 1.** Organización Departamento de Comunicaciones Estratégicas del COGFM

# SIGLAS Y ACRÓNIMOS

<b>ACORE:</b>	Asociación Colombiana de Oficiales en Retiro de las FF.MM.
<b>ADACC:</b>	Apoyo de la Defensa a la Autoridad Civil
<b>Afripol:</b>	Mecanismo de la Unión Africana para la Cooperación Policial
<b>Ameripol:</b>	Comunidad de Policías de América
<b>ARC:</b>	Armada República de Colombia
<b>Aseanapol:</b>	Asociación de Jefes de Policía de la ASEAN
<b>Bracolper:</b>	Operación Naval Internacional con Colombia-Brasil-Perú
<b>CCOET:</b>	Comando Conjunto Estratégico de Transición
<b>CEPAL:</b>	Comisión Europea para América Latina
<b>CM:</b>	Community Manager
<b>CNSCC:</b>	Código Nacional de Seguridad y Convivencia Ciudadana
<b>COMES:</b>	Comunicaciones Estratégicas
<b>COGFM:</b>	Comando General de las FF.MM.
<b>CRE-i:</b>	Comité de Revisión Estratégica Institucional
<b>CREMIL:</b>	Caja de Retiro de las FF.MM.
<b>DCE:</b>	División de Comunicación Estratégica
<b>DDHH:</b>	Derechos Humanos
<b>DIH:</b>	Derecho Internacional Humanitario
<b>DOT:</b>	Delincuencia Organizada Transnacional
<b>EEUU:</b>	Estados Unidos
<b>EJC:</b>	Ejército Nacional de Colombia
<b>ESDEGUE:</b>	Escuela Superior de Guerra
<b>Europol:</b>	Agencia de la Unión Europea para la cooperación Policial
<b>ELN:</b>	Ejército de Liberación Nacional
<b>FAC:</b>	Fuerza Aérea Colombiana
<b>FARC:</b>	Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia
<b>FF.MM:</b>	FF.MM.
<b>FONDETEC:</b>	Fondo de Defensa Técnica y Especializada de los Miembros de la Fuerza Pública
<b>Frontex:</b>	Agencia Europea de la Guardia de Fronteras y Costas
<b>GAO:</b>	Grupos Armados Organizados
<b>GAOR:</b>	Grupos Armados Organizados Residuales
<b>GDO:</b>	Grupos Delincuenciales Organizados
<b>Interpol:</b>	Organización Internacional de Policía Criminal
<b>ISSN:</b>	International Standard Serial Number
<b>JEP:</b>	Justicia Especial para la Paz
<b>Maple Flag:</b>	Ejercicio de Combate Aéreo
<b>MECI:</b>	Modelo Estándar de Control Interno
<b>MIPG:</b>	Modelo Integrado de Planeación y Gestión
<b>MDN:</b>	Ministerio de Defensa Nacional
<b>OEA:</b>	Organización de Estados Americanos
<b>PDF:</b>	Portable Document Format,
<b>OMINA:</b>	Objetivos Militares de Interés Nacional
<b>OMAVE:</b>	Objetivos Militares de Alto Valor Estratégico
<b>OMIRE:</b>	Objetivos Militares de Interés Regional
<b>ONU:</b>	Organización de las Naciones Unidas
<b>OTAN:</b>	Organización del Tratado del Atlántico Norte
<b>PECO:</b>	Plan Estratégico de Comunicaciones

<b>PEI:</b>	Plan Estratégico Institucional
<b>PND:</b>	Plan Nacional de Desarrollo
<b>POR:</b>	Profesionales Oficiales de la Reserva
<b>PSD:</b>	Política de Seguridad y Defensa
<b>RA:</b>	Reserva Activa
<b>RITA:</b>	Red Interinstitucional de Transparencia y Anticorrupción
<b>Red Flag:</b>	Ejercicio de Entrenamiento de Combate Aéreo
<b>SEMPE:</b>	Subjefatura de Estado Mayor de Planificación Estratégica
<b>SIATH:</b>	Sistema de información para la administración del Talento Humano
<b>TIC:</b>	Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
<b>UNITAS:</b>	Operación Naval Multinacional

## TABLAS

<b>Tabla 1.</b>	Campaña sombrilla y subcampañas del eje estratégico protección del estado y sus recursos
<b>Tabla 2.</b>	Subcampañas alineadas al eje estratégico control institucional del territorio
<b>Tabla 3.</b>	Subcampañas alineadas al eje fortalecimiento de las FF.MM
<b>Tabla 4.</b>	Emisoras EJC
<b>Tabla 5.</b>	Emisoras ARC
<b>Tabla 6.</b>	Emisoras FAC
<b>Tabla 7.</b>	Programa de televisión del COGFM
<b>Tabla 8.</b>	Programas de televisión EJC
<b>Tabla 9.</b>	Programas de televisión ARC
<b>Tabla 10.</b>	Programas de televisión FAC
<b>Tabla 11.</b>	Páginas WEB COGFM
<b>Tabla 12.</b>	Páginas WEB EJC
<b>Tabla 13.</b>	Página WEB ARC
<b>Tabla 14.</b>	Página WEB FAC
<b>Tabla 15.</b>	Redes Sociales COGFM
<b>Tabla 16.</b>	Redes Sociales EJC
<b>Tabla 17.</b>	Redes Sociales ARC
<b>Tabla 18.</b>	Redes Sociales FAC
<b>Tabla 19.</b>	Grupos de mensajería institucionales
<b>Tabla 20.</b>	Indicador eficiencia de la sinergia operacional en el desarrollo de productos de comunicación realizados sobre las áreas de atención prioritaria.
<b>Tabla 21.</b>	Indicador efectividad del relacionamiento estratégico regional con medios, instituciones, autoridades y empresas.
<b>Tabla 22.</b>	Indicador impacto de los mensajes difundidos en las redes sociales de las FF.MM. que visibilicen su labor en las áreas prioritarias.
<b>Tabla 23.</b>	Indicador efectividad en la gestión informativa de noticias publicadas en medios de comunicación.
<b>Tabla 24.</b>	Indicador impacto de los mensajes difundidos en las redes sociales institucionales que visibilicen el empleo de las capacidades de las FF.MM.
<b>Tabla 25.</b>	Indicador del porcentaje de satisfacción de los usuarios con los mensajes de comunicación interna de las FF.MM.
<b>Tabla 26.</b>	Indicador del porcentaje de favorabilidad de los productos de comunicación de las FF.MM. en los canales digitales institucionales.
<b>Tabla 27.</b>	Seguidores Redes Sociales de las FF.MM
<b>Tabla 28.</b>	Métrica alcance campañas y subcampañas institucionales en Redes Sociales
<b>Tabla 29.</b>	Favorabilidad de las instituciones del Estado 2002-2022 (promedio anual del número de encuestas realizadas).

# TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**Activo intangible:** Un activo intangible es un activo que no tiene forma física, no es algo material y por tanto, no se puede ver ni tocar. (Economipedia, s.f.)

**Asíncrono:** Cuando ocurren varias cosas al mismo tiempo. (mdn web docs)  
**Call to action:** Es una invitación para que los visitantes a nuestro sitio realicen una acción en concreto (Cyberclick, s.f.)

**Clic:** Es la acción de pulsar cualquier botón o tecla del dispositivo apuntador (mouse, touchpad o trackball) de la computadora. (Fuerza Aérea Colombiana, 2021)

**Community Manager:** Es la persona encargada de gestionar las Redes Sociales de un negocio, y estar en constante comunicación con los usuarios de estas plataformas en representación de la empresa. (Economipedia, s.f.)

**Confianza:** “Depende de la consistencia y coherencia en las acciones y no es otra cosa que la consecuencia de la credibilidad. La condición para crear la confianza incluye la existencia de valores comunes, estos pueden ser integrados a las metas comunes”. (COGFM, 2017, pág. 261)

**Contraseña:** Código secreto que se introduce en una máquina para poder accionar un mecanismo o para acceder a ciertas funciones informáticas. (Fuerza Aérea Colombiana, 2021)

**Copywriting:** Es el proceso de producir textos persuasivos para acciones de Marketing y Ventas.

**Credibilidad:** Facultad para que el receptor confíe en la fuente y en los mensajes suministrados. (COGFM, 2017)

**Engagement:** Compromiso o fidelidad. Es usada en el mundo organizacional para hacer referencia al nivel de compromiso e implicación que tiene un trabajador con su empresa.

**Estrategia:** Técnica y conjunto de actividades destinadas a conseguir un objetivo. (COGFM, 2017)

**Fake news:** Falsas noticias.

**Generación Z:** Es la generación identificada con el nacimiento del siglo XXI. Es una generación totalmente diferente a las anteriores porque ha nacido bajo normas, pautas y conceptos nuevos que corresponden al mundo digital (Economipedia, s.f.).

**Marketing:** Conjunto de técnicas y estudios que tienen como objeto mejorar la comercialización de un producto.

**Objetivo:** Es el fin último al que se dirige una acción u operación. Es el resultado o sumatoria de una serie de metas y procesos. (Área Comunicación Interna, 2021)

**Off the record:** Micrófono cerrado hace referencia en periodismo a información que se ha obtenido de fuentes confidenciales

**Outlook:** Gestor de correo interno de información personal desarrollado por Microsoft.

**Stakeholders:** Es el público de interés para una empresa.

**Storytelling:** Es el arte de contar, desarrollar y adaptar historias utilizando elementos específicos.

**Suite Vision:** Plataforma de gestión empresarial.

**Teams:** Aplicación de colaboración creada para el trabajo grupal.

**Usuarios:** Son quienes acceden y utilizan la información. (Aportela Rodríguez, 2007)

**Viral:** Dicho de un mensaje o de un contenido, que se difunde con gran rapidez en las Redes Sociales a través de internet. (Fundéu, 2018)

**WhatsApp:** Aplicación de mensajería instantánea.

**Yamer:** Es una herramienta que ayuda a mantener activos a los usuarios en conversaciones sobre los objetivos empresariales, las necesidades de otros miembros de la empresa, la búsqueda de ideas creativas y la compartición de todo tipo de archivos que aporten a un tema determinado. (Área Comunicación Interna FAC, 2021)

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

(s.f.).

**Acevedo. (1 de Octubre de 2004).** Bibliotecas UDIAP Colecciones Digitales Capitulo dos concepto de Estrategia. Recuperado el 22 de Diciembre de 2018, de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/acevedo\\_l\\_r/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/acevedo_l_r/capitulo2.pdf)

**Administrador de Microsoft 365. (s.f.).** support.microsoft.com. Obtenido de Microsoft: <https://support.microsoft.com/es-es/office/planear-la-estrategia-a19aedab-6dc8-44b1-a8c3-72c38abf18b4>

**Alcalá, M. (2007).** Reputación Corporativa. Fundamentos. Conceptuales.

**Alcat, E. (2005).** ¿Y ahora qué? Edicions Urano.

**Alcalá, M. A. (2007).** Reputación Corporativa. Fundamentos. Conceptuales.

**ALCAT, E. (2005).** ¿Y ahora qué? Ediciones Urano.

**Alfocea. (Diciembre de 2013).** El paradigma de lasswell que es. Obtenido de elblogdealfocea.wordpress.com: <https://elblogdealfocea.wordpress.com/2013/12/19/el-paradigma-de-lasswell-que-es/>

**Ana María Molina Gómez. (Julio de 2015).** Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1727-897X2015000400004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2015000400004)

**Álvarez, H. A.-J. (s.f.).** Universidad Javeriana. Obtenido de La marca: un intangible con alto valor: [https://www.javeriana.edu.co/unesco/humanidadesDigitales/ponencias/pdf/IV\\_50.pdf](https://www.javeriana.edu.co/unesco/humanidadesDigitales/ponencias/pdf/IV_50.pdf)

**Aportela Rodríguez, I. M. (4 de octubre de 2007).** Intranets: information and communication technologies in function of an organization. Obtenido de Scielo: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352007001000004&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352007001000004&script=sci_arttext&tlng=en)  
Área Comunicación Interna. (14 de Mayo de 2021). Procedimiento Correo Masivo.

**Área Comunicación Interna FAC. (14 de Mayo de 2021).** Procedimiento Difusión Información Comunicación Interna.

**Arévalo Alonso, J. (8 y 9 de noviembre de 2007).** Gestión de la información, gestión de contenidos y conocimiento. II Jornadas de trabajo, Universidad de Salamanca, Grupo SIOU, Salamanca. Obtenido de [http://eprints.rclis.org/11273/1/Jornadas\\_GRUPO\\_SIOU.pdf](http://eprints.rclis.org/11273/1/Jornadas_GRUPO_SIOU.pdf)

**Arévalo, A. J. (8 y 9 de noviembre de 2007).** Gestión de la información, gestión de contenidos y conocimiento. II Jornadas de trabajo, Universidad de Salamanca, Grupo SIOU, Salamanca. Obtenido de [http://eprints.rclis.org/11273/1/Jornadas\\_GRUPO\\_SIOU.pdf](http://eprints.rclis.org/11273/1/Jornadas_GRUPO_SIOU.pdf)  
Aznar, F. (2011). Medios de comunicación y operaciones militares. Conclusiones del XVIII Curso Integral de Defensa(836), 38-43.

**Barbero, J. (2002).** Política y comunicación. Desconfiguraciones de la política y nuevas figuras de lo público. Revista Foro(45), 13-26.

**Barbero, J. M. (18 de julio de 2012).** teoriasdecomunicacionlatinoamericanas.blogspot.com. Recuperado el 18 de Diciembre de 2018, de <http://teoriasdecomunicacionlatinoamericanas.blogspot.com/2012/07/jesus-martin-barbero.html>

**Barbero, Jesús Martín. (1984).** De la Comunicación a la Cultura: perder el "objeto" para ganar el proceso. Signo y Pensamiento, 17 - 24.

**Barbero, J. M. ( 1984).** De la Comunicación a la Cultura: perder el "objeto" para ganar el proceso. Signo y Pensamiento , 17 - 24.

**Barbero, J. M. (18 de julio de 2012).** teoriasdecomunicacionlatinoamericanas.blogspot.com. Re-cuperado el 18 de Diciembre de 2018, de <http://teoriasdecomunicacionlatinoamericanas.blogspot.com/2012/07/jesus-martin-barbero.html>

**Buscabiografías. (s.f).** Biografía de Sun Tzu. Obtenido de buscabiografias.com: <https://www.buscabiografias.com/biografia/verDetalle/11106/Sun%20Tzu>

**Cancillería de la República. (2019).** Plan Estratégico Institucional.

**Cambria, A. (2 de Mayo de 2016).** Instituto Español de Estudios Estratégicos La importancia de la Comunicación Estratégica. Recuperado el 22 de Diciembre de 2018, de : [http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs\\_opinion/2016/DIEEEO42-2016\\_Comunicacion\\_Estrategica\\_AntonioCambria.pdf](http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2016/DIEEEO42-2016_Comunicacion_Estrategica_AntonioCambria.pdf)

**Cancelado, H. (2018).** Gobernabilidad y Ciudadanía. Revista de Antropología y Sociología Virajes , 7-11.

**Collado, C. F., & Dahnke, G. L. (1995).** La comunicación humana:Ciencia social. México: McGraw-Hill.

**Córdoba, C. G.-S.-E.-J. (2008).** Teorías de la Comunicación. Bogotá D.C.: Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.

**Cervera, A. (2009).** Nuevas Tendencias en Comunicación.

**Cervera, A. (2009).** Nuevas Tendencias en Comunicación

**COSTA, J. (2004).** Comunicación de crisis y crisis de comunicación. Dircom on-line. Ed. Design.

**COGFM. (1987).** Manual FF.MM. 5-4 Manual de Relaciones Públicas para las FF.MM. y la Policía Nacional. Disposición 041. Bogota, D.C.: pdf.

**COGFM. (2010).** Resolución "Aprobar la Disposición No. 041 del 10 de septiembre de 2009...que crea la Oficina de Comunicaciones Estratégicas del Comando General de las FF.MM.." Resolución 1345. Bogotá, D.C., Bogotá, D.C., Colombia: pdf.

**COGFM. (2014).** Directiva. Directiva Lineamientos en Comunicaciones Estratégicas. DP 019. Bogotá, D.C., Bogotá. D.C., Colombia.

**COGFM. (2017).** Manual para el manejo de comunicaciones. (Primera edición). Bogotá.

**COGFM. (2018).** Comando General FF.MM. Obtenido de <https://cgfm.mil.co/es/quienes-somos>

**COGFM. (1 de enero de 2019).** Plan. Plan Bicentenario Héroes de la Libertad. Bogotá, D.C., Bogotá, D.C., Colombia : COGFM.

**COGFM. (01 de enero de 2019).** Plan Bicentenario. Anexo "E" Comunicaciones Estratégicas. Bogotá, D.C., Cundinamarca, Colombia: COGFM.

**COGFM. (25 de Febrero de 2022).** Directiva Estructural de Comunicaciones Estratégicas . Lineamientos para la Gestión y Desarrollo de las Comunicaciones Estratégicas. Bogotá, Cundinamarca, Colombia : COGFM.

**COGFM. (25 de febrero de 2022).** Lineamientos para la gestión y desarrollo de las Comunicaciones Estratégicas. DP. Bogotá, D.C.: COGFM.

**COGFM. (4 de abril de 2022).** Plan. Plan de Gestión en la Comunicación Interna del Comando General de las FF.MM. Bogotá, D.C., Cundinamarca, Colombia: COGFM.

**COGFM, C. (2015).** Política de Redes Sociales. Bogotá.

**Comando General de las FF.MM. (1987).** Manual FF.MM. 5-4 Manual de Relaciones Públicas para las FF.MM. y la Policía Nacional. Bogota, D.C.: Disposición 041.

**Comando General de las FF.MM. (2010).** Resolución. Resolución "Aprobar la Disposición No. 041 del 10 de septiembre de 2009...que crea la Oficina de Comunicaciones Estratégicas del Comando General de las FF.MM..". Bogotá, D.C., Bogotá, D.C., Colombia: Resolución 1345.

**Comando General de las FF.MM. (2014).** Directiva. Directiva Lineamientos en Comunicaciones Estratégicas. Bogotá, D.C., Bogotá. D.C., Colombia: DP 019.

**COMES. (25 de febrero de 2019).** Plan de Comunicaciones Estratégicas. Plan de Comunicaciones Estratégicas Bicentenario Héroes de la Libertad. Bogotá, D.C., Cundinamarca, Colombia: COGFM.

**Concepto. (2022).** Concepto. Obtenido de Concepto: <https://concepto.de/comunicacion-asertiva/>

**Constitución Política de Colombia. (s.f.).** Obtenido de <https://www.constitucioncolombia.com/titulo-7/capitulo-7/articulo-217>

**Constitución Política de Colombia. (1991).** Art. 217.

**Constitución Política de Colombia. (1991).** Artículo 2.

**Coral Bermúdez Rus. (s. f.).** La Comunicación Interna en las Organizaciones.

**Costa, J. (2004).** Comunicación de crisis y crisis de comunicación. Dircom on-line, 177.  
**Cyberclick. (s.f.).** Obtenido de Cyberclick: <https://www.cyberclick.es/que-es/call-to-action>  
**Cyberclick. (Diciembre de 2017).** Cyberclyck. Obtenido de <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/para-que-sirve-y-que-es-el-engagement>

**CAHUN, A. (5 de Mayo de 2022).** XATAKA. Obtenido de Las reacciones de WhatsApp llegan a México: así funciona el poner emojis en los mensajes así funciona el poner emojis en los mensajes para "responder": <https://www.xataka.com/aplicaciones/reacciones-whatsapp-llegan-a-mexico-asi-funciona-poner-emojis-mensajes-para-responder>

**Comando General Fuerzas Militares. (8 de Octubre de 2018).** Directiva Permanente Comunicaciones Estratégicas. Bogotá.

**Comunicación Estratégica:** construcción comunicacional de la estrategia corporativa en organizaciones sociales. (2016). Revista Civilizar, (03): 175-194 enero-junio. Concepto. (2013-2022). Empresas y negocios . Obtenido de Comunicación Organizacional: <https://concepto.de/comunicacion-organizacional/>

**Coral Bermúdez Rus. (2016).** La Comunicación Interna en las Organizaciones.

**Cyberclick. (2022).** Marketing. Obtenido de ¿Qué es marketing? Definición, ventajas y cómo funciona (+vídeos): <https://www.cyberclick.es/marketing#:~:text=El%20marketing%20es%20el%20sistema,las%20necesidades%20de%20los%20consumidores.>

**DW. (07 de octubre de 2021).** Denuncia muerte de menores en bombardeo contra ELN en Colombia. Obtenido de dw.com: <https://www.dw.com/es/denuncian-muerte-de-menores-en-bombardeo-contra-el-eln-en-colombia/a-59444218>

**DW. (7 de octubre de 2021).** <https://www.dw.com/es/denuncian-muerte-de-menores-en-bombardeo-contra-el-eln-en-colombia/a-59444218>

**Economiapedia. (s.f.).** Economiapedia. Obtenido de Economiapedia: <https://economipedia.com/definiciones/generacion-z.html>

**Economipedia. (s.f.).** Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/activo-intangible.html>

**Economipedia. (s.f.).** Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/community-manager.html>

EJC. (2012). Plan Estratégico de Comunicación. PECO.

Ejército Nacional. (2012). Plan Estratégico de Comunicación, PECO.

El Colombiano. (13 de abril de 2020). <https://www.elcolombiano.com/colombia/servicio-militar-obligatorio-en-colombia-se-extiende-tres-meses-mas-por-coronavirus-BN12798810>

El Espectador. (27 de enero de 2022). <https://www.elespectador.com/judicial/atacan-instalaciones-militares-y-de-policia-en-cesar-norte-de-santander-y-antioquia/>

El Colombiano. (13 de abril de 2020). Por Covid-19 y a partir de hoy, el servicio militar obligatorio se extiende tres meses. Obtenido de [www.elcolombiano.com](http://www.elcolombiano.com): <https://www.elcolombiano.com/colombia/servicio-militar-obligatorio-en-colombia-se-extiende-tres-meses-mas-por-coronavirus-BN12798810>

El Espectador. (27 de enero de 2022). Atacan instalaciones militares y de Policía en Cesar, Norte de Santander y Antioquia. Obtenido de [www.elespectador.com](http://www.elespectador.com): <https://www.elespectador.com/judicial/atacan-instalaciones-militares-y-de-policia-en-cesar-norte-de-santander-y-antioquia/>

El Tiempo. (05 de julio de 2020). Contagio masivo de Covid-19 en batallón del Ejército en Valledupar. Obtenido de [eltiempo.com](http://eltiempo.com): <https://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/contagio-masivo-de-Covid-19-en-batallon-del-ejercito-en-valledupar-514512>

FAC. (2021). Manual-FAC-04-B-PÚBLICO Comunicaciones Estratégicas e Identidad Institucional. (Primera edición ). Bogotá, Colombia.

FAC. (19 de Enero de 2022). Circular - Adecuado uso de correo masivo. Bogotá.

Fajardo, N. (2016). Ejes de la Comunicación. Guía de conceptos y saberes. En N. A. Fajardo Gloria, Relaciones públicas y comunicación organizacional (pág. 47). Bogotá D.C., Colombia: Univesidad Jorge Tadeo Lozano, Facultad de Ciencias Sociales. Programa de Comunicación Social-Periodismo. Obtenido de [utadeo.edu.co](http://utadeo.edu.co): [https://www.utadeo.edu.co/sites/tadeo/files/node/publication/field\\_attached\\_file/pdf\\_relac\\_public\\_y\\_com\\_completo\\_04-27-16\\_copia.pdf](https://www.utadeo.edu.co/sites/tadeo/files/node/publication/field_attached_file/pdf_relac_public_y_com_completo_04-27-16_copia.pdf)

Fearn, B. (2001). Crisis Communications. New York: Routledge.

Fernández Nava, L. (2012). La comunicación y la negoación como herramientas estratégicas en la gestión de las relaciones públicas. (U. d. Zulia, Ed.) Quórum Académico, 9, 296-314. Obtenido de <https://www.Redalyc.org/pdf/1990/199025105007.pdf>  
Fearn-Banks, 2001, p. 480

Flores, V. (2009). Nuevos modelos de comunicación, perfiles y tendencias en las Redes Sociales. Obtenido de [www.Redalyc.org](http://www.Redalyc.org): <https://www.Redalyc.org/pdf/158/15812486009.pdf>

Fuerza Aérea Colombiana. (s.f.).

Fuerza Aérea Colombiana. (14 de Mayo de 2021). Instructivo Actualización Intranet. Fuerza Aérea Colombiana. (2021). Manual-FAC-04-B-PÚBLICO Comunicaciones Estratégicas e Identidad Institucional. (Primera edición ). Bogotá, Colombia.

Fuerza Aérea Colombiana. (19 de Enero de 2022). Circular - Adecuado uso de correo masivo. Bogotá.

Función Pública. (2014). Manual técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECl. Obtenido de [funcionpublica.gov.co](http://funcionpublica.gov.co): <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/Manual+T%C3%A9cnico+del+Modelo+Est%C3%A1ndar+de+Control+Interno+para+el+Estado+Colombiano+MECl+2014/065a3838-cc9f-4eeb-a308-21b2a7a040bd>

Función Pública. (2021). Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Obtenido de [funcionpublica.gov.co](http://funcionpublica.gov.co): <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Manual+Operativo+MIPG.pdf/ce5461b4-97b7-be3fb243-781bbd1575f3>

Fundéu. (27 de Diciembre de 2018). <https://www.fundeu.es/recomendacion/viral-valido-como-sustantivo/>.

Garrido, F. J. (2005). En Comunicación Estratégica (pág. 10). España: Gestión (4a Ed).

Garrido, F. J. (2005). Comunicación Estratégica. En F. J. Garrido, Comunicación Estratégica (pág. 10). España: Gestión (4a Ed).

Garrido, F. J. (2017). Comunicación, organización y estrategia. Escribania nueva epoca, 12(1), 31 -35.

Grajales, J. (julio-diciembre de 2019). La Globalización. Reflexiones Y Saberes, 2-9.

Gómez, R. M. (mayo-junio de 2017). Universidad de Valencia España. Recuperado el 19 de 12 de 2018, de <https://www.uv.es/>: [https://www.uv.es/edhc/edhc008\\_martinez.pdf](https://www.uv.es/edhc/edhc008_martinez.pdf)

Historia sobre la Comunicación Estratégica. (s.f). Obtenido de [comunicacionestrategica.blogspot.com](http://comunicacionestrategica.blogspot.com).

[blogspot.com:http://comunicacionestrategica.blogspot.com/p/historia-sobre-la-comunicacion.html#ixzz7PuLRMrbG](http://comunicacionestrategica.blogspot.com/p/historia-sobre-la-comunicacion.html#ixzz7PuLRMrbG)

Hootsuite. (2022). Hootsuite. Obtenido de Hootsuite: <https://blog.hootsuite.com/es/125-estadisticas-de-Redes-sociales/>

Invamer POLL. (2022). Opinión favorable y desfavorable de las FF.MM. En Encuesta Invamer POLL (pág. 62).

iee.es. (marzo de 2017). Instituto Español de Estudios Estratégicos. Obtenido de Documento de seguridad y defensa 72, La comunicación estratégica: [https://www.ieee.es/Galerias/fichero/cuadernos/DocSeguridadyDefensa\\_72.pdf](https://www.ieee.es/Galerias/fichero/cuadernos/DocSeguridadyDefensa_72.pdf)

Islas, O. (2012). McLuhan y la comunicación estratégica. infoamerica, 135 - 144. Obtenido de McLuhan y la comunicación estratégica: [https://www.infoamerica.org/icr/n07\\_08/islas.pdf](https://www.infoamerica.org/icr/n07_08/islas.pdf)

Islas, O. (2012). McLuhan y la comunicación estratégica. infoamerica, 135 - 144. Obtenido de McLuhan y la comunicación estratégica: [https://www.infoamerica.org/icr/n07\\_08/islas.pdf](https://www.infoamerica.org/icr/n07_08/islas.pdf)

Juan David Abella Osorio, V. T. (2020). La diplomacia para la seguridad en el posicionamiento estratégico de Colombia en el ámbito de la paz y la seguridad regional: reflexiones desde el concepto de diplomacia de defensa. Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad, rev.relac.int.estrateg.segur. vol.15 no.1 Bogotá Jan./June 2020 Epub Aug 21, 2020.

Mandomedio. (24 de Marzo de 2021). Obtenido de <https://mandomedio.com/colombia/blog/pantallas-digitales-para-una-mejor-comunicacion-corporativa/>

Microsoft. (2022). Obtenido de <https://support.microsoft.com/es-es/office/pla-near-la-estrategia-a19aedab-6dc8-44b1-a8c3-72c38abf18b4>  
Naser, A. (2016). La nueva era digital.

Paul Watzlawick, J. B. (1991). TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN HUMANA. Barcelona: Herder <https://holossanchezbodas.com/wp-content/uploads/2020/05/teoria-de-la-comunicacion-humana-watzlawick-1.pdf>.

Tironi, C. (2001). La Comunicación Estratégica y la Sociedad Civil. En La Comunicación Estratégica y la Sociedad Civil (pág. 28). Santiago de Chile.

Todo sobre comunicación . (2020). Tipos de comunicación. Obtenido de la comunicación estratégica : <https://todosobrecomunicacion.com/la-comunicacion-estrategica/>

Maldonado, M. (febrero de 2012). ¿Qué es la comunicación estratégica? Obtenido de mariadaliyamaldonado.blogspot.com: <http://maridaliyamaldonado.blogspot.com/2012/02/que-es-la-comunicacion-estrategica.html>

Maldonado, M. (febrero de 2012). mariadaliyamaldonado.blogspot.com. Obtenido de ¿Qué es la comunicación estratégica?: <http://maridaliyamaldonado.blogspot.com/2012/02/que-es-la-comunicacion-estrategica.html>

MALDONADO, C. S. (2004). Barry Buzan y la teoría de los complejos de seguridad. REVISTA VENEZOLANA DE CIENCIA POLÍTICA, NÚMERO 25/ENERO-JUNIO 2004, 125-146, 125 -146.

Martínez-Gómez, R. (2017). Conceptualización: La comunicación para el desarrollo como herramienta para la transformación social. Conceptualización: La comunicación para el desarrollo como herramienta para la transformación social (págs. 17-23). Valencia, España : Universidad de Valencia.

McLuhan, E. (18 de Abril de 2015). [www.scielo.org.co](http://www.scielo.org.co). Recuperado el 20 de Diciembre de 2018, de <http://www.scielo.org.co/pdf/pacla/v18n4/v18n4a02.pdf>

MURCIA, J. O. (Septiembre de 2015). [repository.unimilitar.edu.co](https://repository.unimilitar.edu.co). Recuperado el 18 de Diciembre de 2018, de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7522/ensayo%20final%20diplomado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>  
MDN. (2013). Política Integral de Comunicación Pública Estratégica MDN. Bogotá, D.C., Bogotá, D.C., Colombia: pdf.

MDN. (2013). Política Integral de Comunicación Pública Estratégica MDN, 14. Bogotá, D.C., Bogotá, D.C., Colombia: pdf.

MDN. (2019). Política. Política de Defensa y Seguridad para la legalidad, el emprendimiento y la equidad. Bogotá, D.C., Bogotá, D.C., Colombia: [https://www.mindefensa.gov.co/irj/go/km/docs/Mindefensa/Documentos/descargas/Prensa/Documentos/politica\\_defensa\\_deguridad2019.pdf](https://www.mindefensa.gov.co/irj/go/km/docs/Mindefensa/Documentos/descargas/Prensa/Documentos/politica_defensa_deguridad2019.pdf).

MDN. (2019). Política de Seguridad y Defensa para la legalidad, el emprendimiento y la equidad-Comunicación Estratégica. Dirección de Comunicación Sectorial.

mdn web docs. (s.f.). Obtenido de <https://developer.mozilla.org/es/docs/Glossary/Asynchronous>

Microsoft. (2022). Teams. Obtenido de <https://www.microsoft.com/es-co/microsoft-teams/instant-messaging>

Ministerio de Relaciones Exteriores y su Fondo Rotatorio. (2019). Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2019). Plan Estratégico de Tecnologías de Información (PETI) de MinTIC.

MND. (2019). Política de Defensa y Seguridad PDS.

Moncayo, E. (2020). Proyección de imagen gubernamental en Twitter: análisis de la gestión de comunicación de crisis durante el estallido social de Chile de 2019. Obtenido de [dspace.casagrande.edu.ec](http://dspace.casagrande.edu.ec): <http://dspace.casagrande.edu.ec:8080/bitstream/ucasagrande/2586/1/Tesis2728MONp.pdf>

Moncayo Espinosa, J. (2020). Proyección de imagen gubernamental en Twitter: análisis de la gestión de co-municación de crisis durante el estallido social de Chile de 2019. [Trabajo de investigación formativa previo a la obtención del título de Licenciado en Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales. Universidad Casa Grande: Facultad de Administración y Ciencias Políticas, Guayaquil]. <http://dspace.casagrande.edu.ec:8080/bitstream/ucasagrande/2586/1/Tesis2728MONp.pdf>

Naciones Unidas CEPAL. (2020). Revolución tecnológica e inclusión social . Santiago : Copyright © Naciones Unidas.

Organización de las Naciones Unidas. (s.f.). Departamento de Comunicación Global. Obtenido de [www.un.org](https://www.un.org/es/department-global-communications/strategic-communications): <https://www.un.org/es/department-global-communications/strategic-communications>

**Palermo, U. d. (s.f.).** Universidad de Palermo. Obtenido de [https://www.palermo.edu/dyc/comunicacion\\_digital/community\\_manager.html](https://www.palermo.edu/dyc/comunicacion_digital/community_manager.html)

**PND. (2018).** Plan Nacional de Desarrollo 2018 -2022. Plan Nacional de Desarrollo Pacto por Colombia, Pacto por la equidad. Bogotá, Cundinamarca, Colombia: DNP. Política Integral de Comunicación Pública Estratégica MDN. (2013). Política Integral de Comunicación Pública Estratégica MDN. Bogotá, D.C., Bogotá, D.C., Colombia: Comunicación Sectorial.

**Portafolio. (2022).** Portafolio. Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/elon-musk-se-queda-con-la-Red-social-twitter-564500>  
 Presidencia de la República. (2011). Constitución Política de Colombia. Artículo 20. Obtenido de [residencia.gov.co](http://residencia.gov.co): <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Documents/Constitucion-Politica-Colombia.pdf>

**Presidencia de la República. (2011).** [residencia.gov.co](http://residencia.gov.co). Obtenido de Constitución Política de Colombia. Artículo 20. : <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Documents/Constitucion-Politica-Colombia.pdf>

**Presidencia de la República-COGFM. (1988).** Reglamento FF.MM. 3-1 Público. Normas y procedimientos generales que deben seguirse en la elaboración de publicaciones...Decreto 1605. Normas y procedimientos. Bogotá, D.C., Bogotá, D.C., Colombia: pdf.

**Presidencia de la República-Comando General FF.MM. (1988).** Reglamento FF.MM. 3-1 Público. Normas y procedimientos generales que deben seguirse en la elaboración de publicaciones... Normas y procedimientos. Bogotá, D.C., Bogotá, D.C., Colombia: Decreto 1605.

**Pulzo. (21 de junio de 2020).** Covid-19 se dispara en batallones del Ejército Nacional: confirman 127 contagios. Obtenido de [www.pulzo.com](http://www.pulzo.com): <https://www.pulzo.com/nacion/confirman-127-casos-Covid-19-ejercito-nacional-PP921422>

**Pulzo. (21 de junio de 2020).** <https://www.pulzo.com/nacion/confirman-127-casos-Covid-19-ejercito-nacional-PP921422>

Revista Pensis. (Enero de 2016). Pensis. Obtenido de <https://www.tec.ac.cr/pensis/articulos/nueva-era-digital>

**Rizo García, Marta. (2011).** Teoría de la comunicación. Obtenido de [www.Redalyc.org](http://www.Redalyc.org): <https://www.Redalyc.org/articulo.oa?id=199518706028>

**Ríos, N. A. (Junio de 2015).** Injerencia de las Doctrinas de Seguridad post 9-11 de Estados Unidos en la política de Defensa y Seguridad Democrática periodo 2002 - 2006. Recuperado el 18 de Diciembre de 2018, de [repository.unimilitar.edu.co](http://repository.unimilitar.edu.co): <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14014/INJERENCIA%20DE%20LAS%20DOCTRINAS%20DE%20DEFENSA%20Y%20SEGURIDAD%20POST%209-11%20EN%20LA%20POL%20C3%8DTICA%20DE%20DEFENSA%20Y%20SEGURIDAD%20DEMOCR%C3%81TICA%20%282002-2006%29.pdf?sequence=2&i>

**Rubio, P. C. (Junio de 2021).** El País. Obtenido de <https://elpais.com/economia/estar-donde-estes/2021-06-29/escucha-activa-en-las-Redes-sociales-herramientas-para-medir-la-reputacion-en-linea.html>

**Rus, C. B. (s.f.).** La Comunicación Interna en las Organizaciones.

**Scheinsohn, D. (2009).** Comunicación Estratégica. En D. Scheinsohn, Comunicación Estratégica (págs. 17-23). Argentina: Granica S.A.

**Schlemenson, A. (1987).** Análisis organizacional y empresa unipersonal. Crisis y Conflicto en contextos turbulentos. Paidós.

**Schlemenson, A. (1987).** Análisis organizacional y empresa unipersonal. Crisis y Conflicto en contextos turbulentos. Paidós.

**School, E. B. (s.f.).** Eserp Business y Law School. Obtenido de <https://es.eserp.com/articulos/que-es-la-imagen-corporativa-de-una-empresa/>

**SEMPE. (2019).** PEI. Plan estratégico Institucional. Bogota, Cundinamarca, Colombia: COGFM.

**Selva, A. R. (1998).** Dianel, universidad de la Rioja España. Obtenido de <file:///C:/Users/natario/Downloads/Dialnet-GlobalizacionYComunicacion-5073101.pdf>

**Tironi, C. (2001).** La Comunicación Estratégica y la Sociedad Civil. En La Comunicación Estratégica y la Sociedad Civil (pág. 28). Santiago de Chile.

**Tironi, C. y. (2001).** La Comunicación Estratégica y la Sociedad Civil. En C. y. Tironi, La Comunicación Estratégica y la Sociedad Civil (pág. 28). Santiago de Chile.

**Torres, J. (s.f).** [lifeder.com](http://lifeder.com). Recuperado el 18 de Diciembre de 2018, de [www.lifeder.com](http://www.lifeder.com): <https://www.lifeder.com/definicion-comunicacion-autores/>

**Torres, J. (s.f).** [lifeder.com](http://lifeder.com). Recuperado el 18 de Diciembre de 2018, de [www.lifeder.com](http://www.lifeder.com): <https://www.lifeder.com/definicion-comunicacion-autores/>

**Tomado de: "Me siento orgulloso de los resultados de este año":** presidente Duque hace balance de la lucha contra el narcotráfico - Infobae

**Tomado de Duque habla de combatir el narcotráfico** delante del embajador de Estados Unidos - Gobierno - Política - ELTIEMPO.COM

**Universidad de Palermo. (2021).** Licenciatura en comunicación digital . Obtenido de ¿Qué hace un community manager? Radiografía de una carrera del siglo XXI: [https://www.palermo.edu/dyc/comunicacion\\_digital/community\\_manager.html](https://www.palermo.edu/dyc/comunicacion_digital/community_manager.html)

**Weekly, C. (Julio de 2021).** Computer Weekly. Obtenido de <https://www.computerweekly.com/es/definicion/Red-Social-Empresarial-o-ESN#:~:text=El%20concepto%20de%20Red%20social,comparten%20intereses%20o%20actividades%20similares.>

**WhatsApp. (2022).** <https://www.whatsapp.com/features>.

**Vilar, J. (1999).** LA ORALIDAD ENTRE OTRAS FORMAS DE COMUNICACIÓN. Razón y palabra.



COGFM © 2022



**LA VICTORIA ES  
DE TODOS**  
FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA



[www.cgfm.mil.co](http://www.cgfm.mil.co)

COMANDO GENERAL DE LAS FUERZAS MILITARES  
Avenida el Dorado CAN carrera 54 No. 26-25