

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Comunicación**

Maestría en Comunicación Estratégica

**Plan estratégico de comunicación para posicionar la imagen del  
Ministerio de Defensa Nacional ante la opinión pública período (2018 -  
2019)**

Ruth Elena Páez Mateus

Tutora: Saudia Yaniré Levoyer Salas

Quito, 2021





### **Cláusula de cesión de derechos de publicación**

Yo, Ruth Elena Páez Mateus, autora de la tesis intitulada “Plan estratégico de comunicación para posicionar la imagen del Ministerio de Defensa Nacional ante la opinión pública. Período (2018 - 2019)”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister en Comunicación estratégica en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que, en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autora de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

20 de enero de 2021

Firma: \_\_\_\_\_



## Resumen

A la comunicación social e institucional no es posible entenderla fuera del marco contextual de una sociedad y una cultura determinadas. Esto se evidencia mucho más en instituciones que tienen a su cargo tanto la educación, la salud o, como en este caso, la defensa nacional y la seguridad del Estado.

Ya que esta actividad se considera como uno de los pilares para el progreso de la comunidad, es imprescindible dotar a la organización a cargo de este trabajo de un plan estratégico de comunicación con el que se posicione su imagen institucional tanto a mediano como largo plazos.

Por ello, a través de este trabajo de investigación de posgrado se presenta una propuesta para que la Dirección de Comunicación Social del Ministerio de Defensa Nacional dirija sus esfuerzos para generar un relato de la organización, que logre ser comprendido y hasta apoyado por la sociedad.

Sin embargo, esta tarea no se realizará de manera unilateral, pues se espera contar con la colaboración del Sistema de Comunicación Social de las Fuerzas Armadas, ente con el que se deben articular acciones para que logre posicionar la imagen institucional ante la opinión pública tanto interna como externa, nacional e internacional.

La propuesta que se presenta en esta tesis tiene un horizonte temporal aplicable entre el 2020 y el 2025, dado que la comunicación juega un papel importante para difundir las actividades que se realiza el Ministerio de Defensa para beneficio del país.

*Palabras clave:* Comunicación estratégica, Defensa Nacional, Sistema de Comunicación Social de las Fuerzas Armadas



## Dedicatoria

Los tiempos de Dios son perfectos. A pesar de las circunstancias que me ha tocado enfrentar siempre he confiado en el poder del estudio y el de prepararse para afrontar a las pruebas que nos presenta la vida.

A mis hijas: *Doménica y Danna*, quienes son mi legado de vida. A ustedes, gracias por regalarme su tiempo, su comprensión, pero sobre todo su amor incondicional. Ustedes son mi fortaleza, me dan aquello que necesito para ser feliz. Quiero que vean en mí un ejemplo. Darles la convicción que todo lo que lleva sacrificio y esfuerzo en algún momento siempre tiene una gran recompensa.

A mi familia, en especial a mis padres: Santiago Ibarra y Ximena Mateus, por apoyarme a cumplir este sueño. Una vez más gracias por confiar en mí.

*Agradezco a Dios por darme la bendición de vivir un día a la vez.*





## **Agradecimiento**

A mi directora de tesis, Saudia Levoyer, por sus conocimientos, por su experiencia que, sin duda, enriqueció mi aprendizaje en Defensa y comunicación estratégica. Es un gran ejemplo para seguir.



## Tabla de contenido

<b>Introducción</b> .....	13
Capítulo primero .....	21
1.1. Comunicación estratégica, institucional y opinión pública .....	29
1.2. Las dinámicas institucionales y los entornos .....	32
1.3. De la difusión informativa a la comunicación organizacional.....	25
1.4. El campo de la Defensa Nacional en Ecuador.....	28
1.5. El Ministerio de Defensa Nacional en Ecuador.....	30
1.6. La comunicación estratégica en el ámbito de la Defensa.....	32
1.6.1 La gestión de la comunicación en el sector de la Defensa Nacional.....	33
1.7. Opinión pública: concepto ambiguo para las ciencias sociales y la comunicación.....	35
Capítulo segundo (Ecuador: marco económico y social) .....	41
2.1. Ambitó militar y de la Defensa Nacional .....	39
2.2. Direccionamiento estratégico de la política de la Defensa Nacional .....	40
2.3. Diagnóstico del Departamento de Comunicación Social del Ministerio de Defensa Nacional y del Sistema de comunicación de Fuerzas Armadas ... ..	44
2.3.1. Estructura institucional.....	45
2.3.1.1 Dirección de Comunicación Social del Ministerio de Defensa Nacional.....	45
2.3.1.2. Entorno interno.....	51
2.3.1.3 Entorno externo.....	51
2.4. Diagnóstico situacional .....	52
2.5. Resultados .....	53
2.6. Metodología para la aplicación de la encuesta .....	63
2.7. Resultados.....	63
Capítulo tercero .....	77
Propuesta de diseño de un plan estratégico de comunicación para el posicionamiento de la imagen institucional del Ministerio de Defensa Nacional y su difusión en la opinión pública.....	77

3.1. Objetivos estratégicos institucionales .....	77
3.1.1. Objetivo general.....	77
3.1.2. Objetivos específicos .....	77
3.1.3. Lineamientos y principios que orientan el plan comunicacional: .....	78
3.2. Plan estratégico comunicacional.....	78
3.2.1. Factores comunicacionales que inciden en la mejora de la imagen del Ministerio de Defensa Nacional.....	78
3.2.2. Reestructuración de los procesos de comunicación interna de la Dirección de Comunicación del Ministerio de Defensa.....	78
3.2.3. Caracterización de la Dirección de Comunicación Social del Ministerio de Defensa Nacional.....	79
3.2.4. Sentido de identidad institucional .....	80
3.2.5. Recompensa ante la identidad institucional.....	81
3.2.6. Posicionamiento de imagen .....	82
3.2.7. Propuesta estratégica comunicacional para posicionar la imagen del Ministerio de Defensa Nacional.....	83
3.2.8. Plan estratégico comunicacional para el Ministerio de Defensa Nacional .....	84
3.3. Unidad Ejecutora.....	84
3.3.1. Objetivo general.....	84
3.3.2. Objetivos específicos.....	85
3.3.3. Públicos .....	85
3.3.4. Nueva filosofía de la comunicación hacia el posicionamiento de la imagen institucional .....	86
3.4. Propuesta de plan estratégico de comunicación para el Ministerio de Defensa Nacional.....	84
Conclusiones .....	89
Recomendaciones .....	95
Obras citadas .....	95
Anexo.....	101

## Introducción

La comunicación representa un proceso complejo. Para su estudio surgen varias teorías y enfoques. Sin embargo, no existe aún una definición consensuada o única del fenómeno comunicacional. La comunicación va más allá del hecho de emitir un mensaje a través de un medio de comunicación en el que un individuo lo recibe, lo transmite y, fácilmente, lo asimila o lo elimina, de acuerdo con su interés.

Para comprender la comunicación es importante revisar su construcción teórica y conceptual, a partir de sus problemáticas epistémicas. La comunicación representa un objeto abordado en sus diferentes aristas por varias ciencias sociales. Encierra, entre otras cosas, una relación compleja entre la sociedad, la cultura y los individuos y colectivos, que se transforma a lo largo de la historia. Implica procesos clave que tienen que ver con la relación intersubjetiva, la interacción social, la transmisión de información y la construcción de significación. Estas relaciones no están inmóviles todo el tiempo, sino que mutan como un proceso activo en el que intervienen los actores sociales, las mediaciones sociales, así como los medios y dispositivos que posibilitan el intercambio informativo y la construcción de sentido.

La comunicación, vista de esta forma, no solo tiene que ver con la difusión de mensajes, sino que cumple con las funciones de transformación social al integrar a la ciudadanía al entramado social y a las diferentes instancias gubernamentales. Interrelaciona a las personas entre sí y genera opinión pública, como lugar de la expresión social y personal.

En este contexto se debe comprender que los procesos comunicacionales son necesarios dentro de las instituciones públicas o privadas para ayudar a que quienes están al mando y dirección (jefes, directores departamentales y demás funcionarios) tomen las mejores decisiones y se genere una mejor y mayor interrelación de la institución con los diferentes públicos que están presentes en su trabajo cotidiano.

Sin embargo, en la práctica no siempre se establecen procesos de comunicación acertados. Debido a la importancia de la comunicación, se plantea la necesidad de

implementar un plan estratégico de comunicación que permita integrar las acciones comunicacionales del Ministerio de Defensa Nacional. para el adecuado posicionamiento institucional ante la opinión pública tanto interna, externa, nacional e internacional.

Para esto es importante establecer estrategias, reglas y métodos que sean útiles para el fortalecimiento político y militar, y que se apoyen en varias herramientas.

Para alcanzar este objetivo, se propone la aplicación de la comunicación estratégica, que en este trabajo se perfila como una aliada para generar un trabajo integral que permita complementar todas las acciones comunicacionales de la institución.

Con este preámbulo, se considera necesaria la implementación de una propuesta de Plan Estratégico de Comunicación en la Dirección de Comunicación Social del Ministerio de Defensa, con el propósito de establecer directrices comunicacionales que sirvan para posicionar la imagen institucional. Esta tarea se efectuará juntamente con el Sistema de Comunicación Social de las Fuerzas Armadas en el que se encuentra el Comando Conjunto, así como las Fuerzas, Terrestre, Naval y Aérea. A ellos se suman los institutos de la Defensa.

El Ministerio de Defensa Nacional, es una institución al servicio de los ciudadanos. De acuerdo con la Constitución de la República (2008) y el Plan Nacional de Desarrollo “Toda una vida” (2017-2021) esta entidad es el órgano político, estratégico y administrativo, encargado de dirigir la política de defensa y coordinar las acciones con las demás instituciones del Estado. Su estructura organizativa, necesita de un desarrollo acorde con las exigencias de un país para convivir en un entorno de estabilidad para sus ciudadanos.

Las Fuerzas Armadas conocen sobre la importancia de mantener la imagen institucional. Por este motivo, cuentan con departamentos de comunicación y profesionales en el área, en cada una de sus Fuerzas. A ellos se suman personal militar preparado en este campo, que se refiere a oficiales especialistas, personal de tropa y servidores públicos.

El Ministerio de Defensa Nacional es una de las instituciones fundamentales dentro de la estructura del Estado. Este “órgano político, estratégico y administrativo se encarga de diseñar y emitir políticas para desarrollar un modelo de gestión político-administrativa de la Defensa Nacional” y “conduce administrativamente a las Fuerzas Armadas, armonizando las acciones entre las funciones del Estado y la institucionalización militar”<sup>1</sup>.

En el panorama geopolítico mundial, la defensa nacional y la administración de las Fuerzas Armadas no está solamente enfocada en el ámbito del cuidado de la soberanía sobre cualquier amenaza externa o interna, sino que también se vincula a estamentos del Estado y a la población en general. Su gestión incluye “programas y proyectos de desarrollo social y en el apoyo a la protección de los derechos, libertades y garantías de los ciudadanos”<sup>2</sup>

En muchos países, la política de defensa busca atender los problemas de seguridad<sup>3</sup> en campos sensibles para el interés común del Estado. La participación conjunta de la sociedad y del Estado, en los asuntos de Seguridad y Defensa, “contribuye a mantener informado a la sociedad ecuatoriana y con ello a la construcción de una cultura de la defensa constituyendo un valioso mecanismo de transparencia en la generación de confianza entre los Estados y de fortalecimiento para la relación entre ellos”<sup>4</sup> En este contexto, la responsabilidad de la defensa no es exclusiva del sector militar, sino de toda la sociedad.

Por otra parte, el Ministerio de Defensa Nacional, señala uno de sus objetivos, está orientado a fortalecer la estructura institucional de las Fuerzas Armadas. Para ello establece:

Consolidar sus capacidades estratégicas y operativas y procurar su modernización, con la finalidad de que no solo puedan cumplir con profesionalismo la misión constitucional de defender la soberanía y la integridad de la Patria, sino que además comprometan su

---

<sup>1</sup> Ministerio de Defensa Nacional, *Conformación institucional del Ministerio de Defensa Nacional*. (Ministerio de Defensa: 2019), 18.

<sup>2</sup> *Plan Estratégico Institucional de Defensa 2017 – 2021*, (Ministerio de Defensa: 2019), 5.

<sup>3</sup> Alberto Albornoz, “*El manejo de la Defensa territorial por medio de las instituciones públicas*”. (Madrid: Prometeo, 2017), 56.

<sup>4</sup> Ministerio de Defensa Nacional, op. cit.

responsabilidad social e institucional con los contenidos, orientaciones, métodos y acciones correspondientes a una política de defensa, dinámica y proyectiva que se fundamente en una relación civil - militar transparente y solidaria, generadora de valores éticos y cívicos compartidos, que permita la integración concurrente de todos los sectores de la sociedad ecuatoriana<sup>5</sup>.

En esta perspectiva, la gestión comunicacional es un eje fundamental de las acciones que realiza esta cartera de Estado, a través de la Dirección de Comunicación Social que, de acuerdo con el Estatuto Orgánico por Procesos, tiene la misión de “asistir técnicamente en el posicionamiento y mejoramiento permanentemente la imagen institucional y corporativa del Ministerio de Defensa y de las FF.AA.”<sup>6</sup>.

A pesar de ello, no se han desarrollado directrices comunicacionales integrales entre el Ministerio de Defensa y las Direcciones de Comunicación de las Fuerzas Armadas comprendidas por: el Comando Conjunto, así como las Fuerzas: Terrestre, Naval y Aérea e institutos de la Defensa.

Esto ha generado que no exista una integración de las acciones comunicacionales desde la Dirección de Comunicación Social del Ministerio de Defensa Nacional hacia las Fuerzas, razón por la cual es imperioso establecer un plan estratégico que permita plantear estrategias conjuntas.

En este marco, la pregunta central de investigación es ¿Cómo posicionar estratégicamente la imagen del Ministerio de Defensa Nacional ante la opinión pública ecuatoriana, desde la comunicación estratégica?

Esta tesis busca, en principio, diagnosticar la imagen institucional a través de los procesos de comunicación que tiene la Dirección de Comunicación del Ministerio de Defensa Nacional, para luego, por medio de acciones estratégicas, posicionar la imagen de la entidad ante la opinión pública. Así, la presente investigación tiene por objetivo general la elaboración de un plan estratégico para posicionar la imagen del Ministerio de

---

<sup>5</sup> Política de Defensa Nacional del Ecuador, “*Conformación institucional del Ministerio de Defensa Nacional*” (Quito: Ministerio de Defensa Nacional, 2019), 3.

<sup>6</sup> Ibidem.



Defensa Nacional y su difusión ante la opinión pública. Específicamente, sus objetivos son:

- Diagnosticar los procesos y la gestión comunicacional de la Dirección de Comunicación Social del Ministerio de Defensa Nacional.
- Diseñar un plan de comunicación estratégico para el posicionamiento de la imagen del Ministerio de Defensa Nacional ante la opinión pública.

En esta propuesta se busca que la Dirección de Comunicación Social del Ministerio de Defensa establezca una estrategia de comunicación integral, que parta de la determinación de necesidades comunicacionales hacia los públicos y las acciones que se deban considerar. Esto permitirá establecer estrategias concretas y acciones para que la imagen de la entidad sea positiva entre la ciudadanía.

La importancia de la presente investigación radica en posibilitar que el Ministerio de Defensa cuente con “una propuesta integral desde la visión política, militar, social, económica, productiva, estratégica, legal diplomática, investigativa, tecnológica, cultural, lo que posibilita un mejor accionar y direccionamiento para que el sector de la Defensa Nacional cumpla con la misión constitucional y promueva, desde sus competencias, el desarrollo y la paz del Ecuador”<sup>7</sup> por lo que es importante difundir el trabajo que realiza integralmente con las Fuerzas Armadas e institutos adscritos sobre la defensa y soberanía del Ecuador.

Desde el sector de la Defensa Nacional es importante repotenciar acciones comunicacionales para los institutos de la Defensa: Instituto Geográfico Militar (IGM), Instituto Oceanográfico (INOCAR) e Instituto Antártico Ecuatoriano (INAE). De igual manera las actividades de Acción Cívica, a través de programas en los ámbitos de la salud, la educación, la iniciativa *Alas para la alegría* y la recuperación de la memoria histórica militar, por medio de los Museos de la Defensa.

---

<sup>7</sup> Ministerio de Defensa Nacional, *Conformación institucional del Ministerio de Defensa Nacional*. (Ministerio de Defensa: 2019), 19.

En este sentido, como todas las acciones y labores de los entes estatales, estas deben ser llevadas a cabo bajo una visión comunicacional estratégica, prospectiva y planificada. Así, el manejo tanto de su imagen como de identidad institucional, aplicado a la gestión de la comunicación estratégica en el ámbito de la Defensa Nacional, es importante para difundir las acciones que realiza el sector Defensa.

Además, es necesario establecer estrategias de comunicación conjunta e integral - entre el Ministerio de Defensa y las Fuerzas Armadas- para mejorar la gestión de la comunicación, a partir de la cual se posibilite una “comunicación alineada e integrada con la estrategia global de la institución que impulsa y mejora el posicionamiento estratégico de la organización hacia un enfoque social”<sup>8</sup>, con el fin de posicionar la imagen institucional de manera integral al servicio del país.

En el presente trabajo de investigación se aplicó las metodologías cuantitativa y cualitativa, con el fin de identificar y diagnosticar los procesos de gestión de comunicación de la Dirección de Comunicación Social del Ministerio de Defensa y el Sistema de Comunicación Social de las Fuerzas Armadas.

En el nivel cuantitativo, se aplicó una encuesta con preguntas al personal militar y servidores públicos que laboran en el área de comunicación, a fin de conocer sus necesidades en materia de comunicación.

Por otro lado, en la parte cualitativa se revisó y recopiló documentos, acompañados de un análisis de la información noticiosa y artículos editoriales sobre la institución, generados en el periodo: 2018 – 2019. Asimismo, se recopilaron y analizaron otros documentos publicados por el Ministerio de Defensa. De igual manera, se aplicaron entrevistas estructuradas a personas claves que estaban involucrados en la gestión de comunicación social del Ministerio de Defensa Nacional y Fuerzas Armadas, a periodistas de medios de comunicación en el ámbito de la defensa y a un consultor en opinión pública.

---

<sup>8</sup> César Barreiro, *Funciones comunicaciones para consolidar las instituciones*, (México D.F: Atenea ediciones, 2017), 45.

Estas herramientas se utilizaron con el propósito de responder a la pregunta de investigación. Los resultados permitieron identificar los procesos comunicacionales de la institución.



## **1. Capítulo primero**

### **Comunicación estratégica institucional y opinión pública**

En el presente capítulo se abordan las bases teóricas sobre comunicación estratégica, comunicación institucional y opinión pública.

Para la compilación de información sobre el Ministerio de Defensa Nacional y las Fuerzas Armadas, se revisó diverso material documental, y entre este la Política de la Defensa Nacional, más conocido como “Libro Blanco”, así como el Estatuto Orgánico por Procesos y el Plan Estratégico Institucional de las Fuerzas Armadas.

#### **1.1. Comunicación estratégica, institucional y opinión pública:**

A la comunicación se la entiende desde varias teorías, conceptos, enfoques y puntos de vista. Su aplicación influye en los ámbitos políticos, sociales, económicos, científicos, entre otros. No puede ser explicada desde un solo ámbito, ya que su estudio tiene incidencia en la construcción de la sociedad.

La complejidad que implican los fenómenos relacionados con la comunicación y los escenarios de incertidumbre en la que se desarrolla, no ha permitido tener un concepto único, ya que la comunicación como objeto no puede ser abordada desde un solo punto de vista. Sin embargo, diferentes enfoques permiten advertir que la comunicación es un proceso que se transforma con el tiempo, de acuerdo con las necesidades y los cambios que atraviesa la sociedad.

Adalid Contreras señala que la “comunicación es un proceso de construcción, de codificación y reconstrucción o resignificación de sentidos de la sociedad y cultura y no solamente la difusión de mensajes preelaborados. La comunicación consiste en construir mensajes poniendo en relación a los distintos”<sup>9</sup>.

Por otra parte, hay que considerar que a la comunicación no se la puede mirar independientemente del sujeto que la práctica.

---

<sup>9</sup> Adalid, Contreras, “*Comunicación estratégica para las organizaciones*” (Quito: Ciespal, 2006), 67.

En esta perspectiva, Sandra Massoni, indica que “la comunicación ya no es vista (únicamente) como transferencia de conocimientos y paquetes tecnológicos, ni se reduce al análisis de lo comunicativo, sino que se aborda desde un enfoque multiparadigmático y transdisciplinar que concibe la actuación de la comunicación también desde la estrategia y desde lo fluido”<sup>10</sup>; es decir, no se puede advertir a la comunicación como un proceso inerte e independiente o, como diría Jürgen Habermas, a partir de una razón meramente instrumental<sup>11</sup>, sino que se debe pasar una noción de racionalidad comunicativa. Por tanto, en la sociedad actual, no es suficiente facilitar información a los medios de comunicación para conseguir una buena proyección entre los públicos, sino que es necesario implementar políticas comunicacionales.

De ahí la importancia de concebir a la comunicación desde una perspectiva epistemológica y ontológica; es decir, superar la visión de comprenderla solamente desde una racionalidad técnica difusiva. Esto obliga a pensarla y comprenderla desde diferentes corrientes, teorías y enfoques de comunicación, a fin de tener un enfoque amplio sobre la importancia que tiene en el entorno cotidiano.

Con este preámbulo, se comprende que la comunicación, de acuerdo con la visión de Pérez (2008), es “una forma de acción social que se caracteriza por la interacción simbólica, para resolver problemas o maximizar oportunidades”. A partir de ello se entiende que la comunicación busca orientar la acción social y la construcción de sentido hacia el futuro.

En este sentido, según Tironi, las empresas o instituciones tienen “como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses y objetivos”<sup>12</sup>.

Así, la comunicación estratégica “se da dentro de un juego estratégico, donde el emisor decide y pre elabora la comunicación de cara a unos objetivos, de acuerdo con un

---

<sup>10</sup> Sandra Massoni, “Comunicación estratégica: matrices de datos en la investigación” (Buenos Aires: ALAIC, 2013), 78.

<sup>11</sup> Jürgen Habermas, “Teoría de la Acción Comunicativa”, (Madrid: Paidós, 1987), 98.

<sup>12</sup> Alfonso Tironi, “Comunicación estratégica, Vivir en mundo de Señales”, (Cartagena: Cartagena, 2004) 67.

contexto o unas tendencias, para las que hay que tener en cuenta las posibles decisiones /reacciones de los públicos objetivos, tanto internos como externos”<sup>13</sup>.

Por este motivo es que de acuerdo con Rafael Alberto Pérez y Sandra Massoni, se debe empezar por “reemplazar métodos de persuasión por métodos de transformación y buscar cambiar más que solo comportamientos individuales”<sup>14</sup>.

Así vistos los objetos, la comunicación debe convertirse en una construcción que ayude a tener mejores herramientas al individuo y, a partir de ello, a la institución y a la sociedad en su conjunto.

## **1.2. Las dinámicas institucionales y los entornos**

Para comprender a la comunicación en función de las instituciones, es necesario investigar la complejidad organizacional. Marcelo Manucci manifiesta que “esta dinámica de la estructura que enriquece los procesos, las creencias, los valores, la ideología, y las percepciones de toda una organización debe ligarse a la comunicación”<sup>15</sup>. Por tanto, la comunicación debe estar integrada a la institución.

Desde la perspectiva de Luis Ramiro Beltrán, la comunicación estratégica “es la aplicación de una teoría a la realidad con el fin de decidir “qué hacer, cuándo y cómo; y de manera específica establece como instrumentos primordiales: 1) las políticas, 2) las estrategias y 3) los planes”<sup>16</sup>.

Desde esta nueva visión de la comunicación, es importante comprender que esta forma parte de un entramado integral y estratégico que se genera en un entorno social en el que se desenvuelven los seres humanos, por lo que hay que enfocarse en las estrategias que permitan la construcción de una nueva forma de analizarla y planificarla.

---

<sup>13</sup> Rafael Pérez, “*Pensar la estrategia*”, (La Crujía, 2012), 217.

<sup>14</sup> Rafael Pérez, “*Estrategias de comunicación*”, (Madrid: Ariel, 2006), 126.

<sup>15</sup> Marcelo Manucci, “*Manejo de relaciones públicas en gabinetes*”, (Revista de comunicación, 2017), 150.

<sup>16</sup> Luis Ramiro Beltrán, “*Comunicación para el desarrollo*”, (México: Senderos, 2013), 135.

En este sentido, el concepto de estrategia varía conforme a las necesidades de los sujetos, las distintas épocas y realidades sociales, los mercados, a las organizaciones e instituciones. De esta manera se comprende que tanto la comunicación como la comunicación estratégica devienen de “la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses y objetivos”<sup>17</sup>.

Esto convierte a la comunicación estratégica en una herramienta disponible para fortalecer el trabajo y la imagen que tienen las organizaciones de cualquier naturaleza: empresas, fundaciones, entidades del gobierno, instituciones religiosas, grupos y corporaciones.

Dado que la comunicación estratégica entra en una dinámica de sujetos –un emisor y un receptor– hay que establecer los roles que cada uno ocupa. El que emite el mensaje es quien toma las decisiones sobre la elaboración previa de cadenas significantes. Esta cadena, a su vez, está en relación con los objetivos que responden al escenario específico y a tendencias que tienen significado para las audiencias que las receptan. En este “juego” se enlazan planes, proyectos y acciones de manera simultánea<sup>18</sup>.

A partir de ello se comprende que la comunicación estratégica es “una forma de acción social que se caracteriza por la interacción simbólica, para resolver problemas o maximizar oportunidades”<sup>19</sup>.

Por tanto, comunicar estratégicamente implica buscar la oportunidad para “convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses y objetivos”<sup>20</sup>.

En medio de este escenario, la comunicación estratégica en las organizaciones sirve para “establecer dinámicas de la realidad sintonizándolas desde las enunciaciones

---

<sup>17</sup> Norberto Fonseca, *“Implicaciones prácticas de la comunicación organizacional”*, (Lima: Zodiaco, 2018), 189.

<sup>18</sup> Vicente Ramos, *“Interacciones organizaciones en los departamentos de comunicación”*, (Barcelona: Flores, 2017), 156.

<sup>19</sup> Ibidem.

<sup>20</sup> Tironi, op. cit. 176



discursivas y reconstrucción de sentidos en las interacciones”<sup>21</sup> con los “sujetos históricos, espacios de comunicación, instituciones dialogantes, contextos cambiantes y escenarios complejos, con una panoplia metodológica organizada con la participación de sujetos”<sup>22</sup>.

Así, desde la comunicación que se genera a partir de una institución “los actores políticos demandan una gestión comunicacional que se convierta en un aporte para mejorar las políticas públicas y a la contribución a la calidad del régimen democrático”<sup>23</sup>.

Con ello, la comunicación debe promover una cultura organizacional, procesos de comunicación interna y relacionamiento con la ciudadanía. Para lograr este propósito, la comunicación estratégica integra una lógica organizacional que le permita gestionar la administración estratégica de la institución.

En lo que respecta a la comunicación organizacional, esta adquiere su importancia y valor como una herramienta a través de la cual se gestionan mensajes y contenidos de trascendencia tanto para la organización como para la ciudadanía. Esto sucede por la necesidad de fomentar la comunicación como elemento esencial para fortalecer el grado de competitividad de las organizaciones y sus encargados deben formularla con la intencionalidad para que rebasa el simple cruce de información entre los estamentos de gobierno y la ciudadanía.

### **1.3. De la difusión informativa a la comunicación organizacional**

La comunicación organizacional es definida como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”<sup>24</sup>. Dentro de lo cual, “las organizaciones comunican en todo momento, desde cuando emiten mensajes hasta cuando los omiten”<sup>25</sup>.

---

<sup>21</sup> Ibidem

<sup>22</sup> Ibidem

<sup>23</sup> Ernesto Sartori, “*La organización de la comunicación en el gobierno*”, (México D.F: Montenegro, 2018), 123.

<sup>24</sup> Vicente Yáñez, “*La comunicación organizacional*”, (Buenos Aires: Flacso, 2017), 134.

<sup>25</sup> Ibidem

Por esto se debe comprender que los procesos comunicacionales son los que sostienen a las organizaciones como una red intrincada de relaciones, en la que intervienen actores internos y externos<sup>26</sup>. De ahí la necesidad de ver a la comunicación desde la estrategia y su aplicación a través de diagnósticos institucionales, mapeo de actores y escenarios que permitan desarrollar estrategias a mediano y largo plazo en una institución.

De ello deviene que la comunicación evolucione, para formar parte de un proceso en el que hay que diagnosticar el entorno social, enfocar estrategias que permitan la construcción de una comunicación integral, por medio de la aplicación de una teoría a la realidad, con el propósito de decidir qué hacer, cuándo y cómo”.

Para el efecto, la comunicación organizacional debe establecer “1) las políticas, 2) las estrategias y 3) los planes”<sup>27</sup>. Asimismo, debe visualizar una planificación por escenarios, como una metodología para “proponer las acciones estratégicas apoyándose en las competencias de la institución en función de los escenarios y su entorno general y competitivo”<sup>28</sup>, entendiéndose que un escenario es el “conjunto formado por la descripción de una situación futura y un camino de acontecimientos que permiten pasar de una situación original a otra futura”<sup>29</sup>.

Por otra parte, hay que entender que el elemento imprescindible para la permanencia de la institución en un mundo competitivo y cambiante, tanto política como tecnológicamente, es la cultura comunicacional–organizacional. Por esta razón, “la cultura confiere su identidad a la organización (aquello que la hace ser lo que es) y define su propio estilo de hacer frente a los problemas derivados de su funcionamiento interno y de su adaptación externa”<sup>30</sup>. Esto determina la manera cómo se hacen las cosas; es decir, los valores y creencias de la institución.

---

<sup>26</sup> Ibidem

<sup>27</sup> Ibidem

<sup>28</sup> Michael Porter, “*Estrategia organizacional*”, (Dallas: Maxilium, 2015), 256.

<sup>29</sup> Porter, 286

<sup>30</sup> Daniela Castro, “*La comunicación como medio de identidad institucional*”, (Quito: USFQ, 2016), 185.

Los flujos de comunicación en las organizaciones se generan de manera descendente, por medio de un orden jerárquico; es decir, que su proceso es lento y no se puede verificar su efectividad fácilmente. Al contrario, cuando es ascendente, fluye desde subordinados hasta las jefaturas, suele perderse en mandos medio y es poco probable que llegue de manera efectiva a los tomadores de decisiones. Cuando es diagonal o cruzada se desarrolla en niveles jerárquicos cruzados, de manera rápida y directa.

En tal sentido, dentro de la organización se genera una red de comunicación dinámica definida como:

(...) un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos<sup>31</sup>.

Con este enfoque, la comunicación organizacional opera en cinco perspectivas:

- a. Comunicación interna
- b. Comunicación externa.
- c. Relaciones públicas.
- d. Publicidad
- e. Comunicación institucional.

Dentro de la institución, esta información debe encaminarse de manera estratégica y en áreas sensibles, volviéndose una herramienta para establecer lazos de intercambio de información entre los colaboradores de los distintos departamentos y sus públicos externos.

En Ecuador no es suficiente facilitar información a los medios de comunicación para conseguir una buena proyección entre los públicos, sino que son necesarias políticas comunicacionales amplias por parte de cualquier organización o institución.

---

<sup>31</sup> Ibidem, 186

Según Costa, es necesario resaltar una identidad autenticada de las organizaciones. Es en la transmisión de renombre y prestigio que el rendimiento publicitario sobre sentido. Al mismo tiempo, hay un beneficio para las organizaciones, en la exposición de su evolución a la luz pública<sup>32</sup>.

La comunicación integrada, en ambas dimensiones (estratégica y organizacional), es una herramienta que debe ser concebida con un servicio a la sociedad.

En referencia a la opinión pública, Luis Aguilar realiza un análisis acerca del significado de una decisión política de Estado y su relación con la opinión pública. A partir de la aparición de las masas, el problema de la decisión política de Estado, al que hace referencia la opinión pública, se “complejiza no sólo por la presencia de nuevos sujetos políticos, grandes organizaciones y no ya individuos dialogantes, sino por el principio de referencia de su acción política, la igualdad social cargada del contenido empírico de las demandas determinadas”<sup>33</sup>.

La opinión pública se ejerce de cara a esta sustancialidad (leyes, planes y programas), criticándola o apoyándola tanto en sus valores y objetivos generales como en sus aplicaciones singulares a las diversas demandas.

Así, la opinión pública, en la permanente generación e intercambio de informaciones y argumentos, apunta a la sustancialidad de las decisiones políticas y juzga si goza o no de la atención y aceptación de las mayorías y, con ello, elaboran una visión confirmativa o alternativa del interés general y de la jerarquía que corresponderá a los intereses particulares.

En este contexto, en el ámbito de la Defensa, la información es un factor esencial para la seguridad del Estado. Esto se extiende a otras actividades del gobierno, lo que da lugar a una legislación especial que limita relativamente la libertad de información en “los temas relacionados con la Defensa Nacional y los intereses del Estado. No es posible

---

<sup>32</sup> Pedro Costa, “*Manejo de relaciones públicas en gabinete*”, (Valladolid: Revista de comunicación, 2017) 133.

<sup>33</sup> Luis Aguilar Villanueva, “*Una reconstrucción del concepto de opinión pública*”, (Revista Mexicana de Opinión Pública 24, México, UNAM, 2018), 189 – 197.

pretender que la gestión de la defensa se pueda mantener al margen de la opinión pública, ni siquiera apelando al viejo “secreto militar” que es menester por razón de Estado”<sup>34</sup>.

Lo fundamental en las relaciones cívico-militares, será lo que trascienda a la opinión pública y, por tanto, lo que construya será para que cada parte entienda su papel en la democracia. Un gobierno debe ser consciente que la estabilidad política y el desarrollo económico deben ir unidos a una política de Estado relacionada con la Defensa Nacional.

#### **1.4. El campo de la Defensa Nacional en Ecuador**

La seguridad consiste en “proteger de las amenazas críticas (graves) y omnipresentes (generalizadas) la esencia vital de todas las vidas humanas, de forma que realcen las libertades humanas y la plena realización del ser humano” (Jácome, 2017).

La Organización de Naciones Unidas marca un referente entre los varios conceptos de la seguridad y defensa. El Informe de Desarrollo Humano de 1994, define el ámbito de la seguridad humana. Ahí se orienta a garantizar las condiciones con las cuales se desarrolle una población “libre de temor, de carencias, con derecho a vivir sin miedo, sin necesidades y con igualdad de condiciones, para desarrollar al máximo su potencial, con una visión más humana, preventiva y participativa” (Jácome, 2017).

La Comisión de Seguridad Humana de las Naciones Unidas, señala que esta forma de seguridad considera proteger:

(...) el núcleo esencial de la vida humana, de forma que se asegure su libertad y realización, busca proteger las libertades fundamentales que son la esencia de la vida, proteger a las personas contra amenazas y situaciones críticas (graves) y omnipresentes (generalizadas), con procesos que se basan en las fortalezas y las aspiraciones del pueblo, creando sistemas políticos, sociales, ambientales, económicos, militares y

---

<sup>34</sup> Jaime García, “*El futuro de la conducción del sector defensa en América Latina: un nuevo modelo estratégico y su impacto en el diseño de las Fuerzas Armadas*”, (Revista Fuerzas Armadas y Sociedad, 2005), 1 – 2.

culturales que juntos dan a las personas los elementos básicos para su supervivencia y vida digna<sup>35</sup>.

La Defensa, en este sentido, puede considerarse como actividad o como estructura. En la práctica de la Defensa Nacional, el fin primordial reside en el mantenimiento de circunstancias en los límites de competencia del país.

Los “intereses primarios” son, en ese sentido, definidos a partir de los recursos materiales y humanos disponibles. De la misma manera, son efectivos los recursos una vez que son empleados en el marco de la protección del territorio soberano<sup>36</sup>.

Para este trabajo, de forma particular, la seguridad tiene como objetivo la protección y se ha desarrollado como respuesta a la necesidad y como resultado de la evolución de circunstancias políticas, militares, económicas y de otra índole.

La seguridad comprende diferentes elementos, como la capacidad militar, el poder económico, el desarrollo social, el progreso tecnológico y científico, así como la cooperación económica mediante el uso de la diplomacia bilateral y multilateral. Ante lo cual, se han diferenciado bajo dos lineamientos de alcance y práctica:

- **Seguridad externa:** situación en la cual los estados se sienten libres de amenaza militar, presión política o coerción económica para obtener desarrollo. Se asocia con la posibilidad o existencia de conflictos interestatales. Las Fuerzas Armadas son instrumentos de acción.
- **Seguridad interna:** condición que requiere asegurar los mecanismos para prevenir, luchar y neutralizar las amenazas que, generadas dentro del país, atentan contra la vida y los bienes de los ciudadanos y el goce de sus libertades, derechos y garantías.

---

<sup>35</sup> Guillermo Jácome, “*Conceptos de seguridad militar*”, (Quito: Antrox & Palermo publicaciones, 2017), 5.

<sup>36</sup> *Ibidem*, 33

Desde la seguridad deriva la defensa. La primera se concreta mediante políticas públicas, ya que corresponde al ámbito interno y la segunda se establece como política nacional generada constitucionalmente por la máxima autoridad del Gobierno y corresponde al ámbito de acción externo o internacional.

Los ámbitos identificados en la política de la Defensa revelan una transformación en la noción de la territorialidad nacional y resaltan la necesidad de actuar en lo global, hemisférico y regional. Es así, que las problemáticas actuales trascienden la comprensión clásica de la seguridad y demandan de los Estados a una planificación en torno a estas dimensiones de seguridad y defensa. Al considerar la dimensión global, se configura una red que conecta a transnacionales, medios de producción y Estados.

De esto resulta, un interés geo - económico por ingresar en los mercados globales de forma segura. No obstante, la entrada o no a los mercados choca con dinámicas locales que ven amenazado su nacionalismo y, al mismo tiempo, en algunos sectores buscan mundializarse. Luego, si el enfoque se centra en una dimensión hemisférica, la atención es aún más dispersa. Lo que atañe a las relaciones bilaterales e intrarregionales demanda una integración de instituciones jurídica, política y económicamente para tomar acciones en términos de la seguridad.

Bajo esta premisa, los elementos de Defensa son regionales, hemisféricos y globales. Interactúan con las acciones constantes de la sociedad. Por tanto, se debe mantener informada a la sociedad de cada una de las labores de la institución.

La comunicación, en esta perspectiva, es “una herramienta esencial en la era de la información, juega un rol determinante dentro de la sociedad a través de sus diferentes ámbitos”<sup>37</sup>.

Este representa un campo de estudio amplio donde se encuentra inmersa la incertidumbre del actuar con la sociedad, para comprender la comunicación es importante analizarla desde cuatro dimensiones: “la cognición percepción de las cosas, canales con el mundo sujeto - mundo, vinculación transporte de los medios de comunicación como instrumentos

---

<sup>37</sup> Martha Garrido, “*La innovación comunicacional en las organizaciones públicas*”, (Barcelona: Montreal ediciones, 2018), 34.

que sirven para la construcción de sentidos, vinculación relaciones cercanas el nexo entre los seres humanos y la imaginación, proceso de crear y construir a partir de los sentidos de nuestra propia realidad<sup>38</sup>.

### **1.5. El Ministerio de Defensa Nacional del Ecuador**

“El Ministerio de Defensa Nacional, como órgano político, estratégico y administrativo, diseña y emite y políticas para la Defensa y administración de las Fuerzas Armadas, a fin de garantizar y mantener la soberanía e integridad territorial”<sup>39</sup>

#### **Misión:**

Defender la soberanía e integridad territorial, y de forma complementaria, apoyar en la seguridad integral del Estado, a través de sus entidades orgánicas y adscritas, contribuyendo al desarrollo nacional en los ámbitos de su competencia.<sup>40</sup>

#### **Visión:**

Al 2021, ser una institución de excelencia, en materia de defensa, integrada al contexto regional y mundial.<sup>41</sup>

Dentro del contexto organizacional del gobierno central, la Defensa Nacional se ve fortalecida con la participación activa del pueblo, altamente cohesionado y motivado por la presencia de las Fuerzas Armadas, que ostentan del uso legítimo de la fuerza y que están distribuidas a lo largo del territorio nacional en el que armonizan las relaciones cívico - militares y en la que participan los actores sociales y políticos del país, contribuyendo al proyecto de fortalecimiento del Poder Nacional<sup>42</sup>.

Se entiende por seguridad, dentro del ámbito nacional, a la condición en la que el Estado puede actuar libremente y desarrollar sus estrategias para reducir las amenazas y

---

<sup>38</sup> Francisco Valverde, *Trabajo comunicacional: La objetividad del sujeto*, (Santiago: Platero 2016), 120.

<sup>39</sup> Ministerio de Defensa, “[www.defensa.gob.ec](http://www.defensa.gob.ec)” (acceso: 09 de julio de 2020).

<sup>40</sup> Ministerio de Defensa: “[www.defensa.gob.ec/valoresmisionvision/](http://www.defensa.gob.ec/valoresmisionvision/)”

<sup>41</sup> Ibidem

<sup>42</sup> Ibidem



riesgos provenientes de acciones intencionadas o de emergencias o de origen natural o antrópico. Siendo en el primer caso, el conflicto internacional, el terrorismo, la piratería, el crimen organizado, el narcotráfico y sus delitos conexos. En el segundo, las catástrofes naturales, alteración del ambiente, pandemias, entre otros, que afectan sus intereses y a los de la sociedad en general.

La Seguridad Nacional se asienta en la construcción de la identidad de un Estado firme, coherente, con un adecuado equilibrio del poder nacional, patriotismo y unidad. La Defensa Nacional, en cambio, es el medio más importante para actuar frente a las amenazas y riesgos que atentan contra los intereses vitales y estratégicos del Estado, por lo cual adopta acciones de preparación, prevención, disuasión defensiva, defensa y cooperación internacional.

La política de Defensa debe atender a problemas de seguridad en campos sensibles para el interés común del Estado como el equilibrio medioambiental, el desarrollo sustentable, las tendencias y movimientos demográficos, la energía y los recursos no renovables, la extensión de los conflictos regionales y la dimensión internacional de la guerra, así como el uso equitativo del conocimiento, la información y las comunicaciones. Esta amplia gama de aspectos abarca un conjunto de temas no exclusivamente bélicos, en la definición de las agendas de seguridad y defensa.<sup>43</sup>

Por tanto, la participación de la sociedad y el Estado en los asuntos de seguridad y defensa ante los nuevos contextos globales son la base de una cultura de la defensa, que la identifique como un ‘bien público’, de responsabilidad no exclusiva del sector militar, sino de la sociedad en su conjunto.

## **1.6. La comunicación estratégica en el ámbito de la Defensa**

La comunicación “es más que un arte, que una ciencia, aunque sus resultados pueden a veces, pero no siempre, medirse cuantitativamente”<sup>44</sup>. En este sentido, la comunicación implica usar “palabras, acciones, imágenes o símbolos para influir sobre

---

<sup>43</sup> Política de la Defensa Nacional del Ecuador, (Ministerio de Defensa Nacional, 2018)

<sup>44</sup> James Farwell, “*Persuasión y el poder del arte de la comunicación estratégica*”, (Dallas: Primex, 2014), 20.

las actitudes y opiniones de las audiencias con el fin de lograr objetivos o promover intereses o políticas”<sup>45</sup>.

En este contexto, la comunicación pública es una necesidad para las instituciones, gobiernos y organizaciones militares. En el caso de la Defensa Nacional y de las Fuerzas Armadas, se necesita analizar varios entornos para definir las herramientas que actúen en conjunción con todas las actividades de la institución.

De esta forma, se hace necesaria una comunicación estratégica y planificada, basada en principios básicos e inalterables que mantenga la institución en situaciones de alto riesgo.

La aplicación de la comunicación estratégica en el ámbito de la Defensa comprende una visión global que designa, a través de un código común, la existencia de una planificación previa e integrada a las capacidades de comunicación en el máximo nivel de organización que vincula a la sociedad con todas las herramientas disponibles.

La planificación permite trazar líneas sobre las que debe transcurrir la comunicación del día a día, acorde con la filosofía de la institución militar “que debe nacer del máximo nivel y desde el comienzo de la toma de decisiones para ser parte del proceso que consiga alcanzar objetivos marcados por la autoridad”<sup>46</sup>.

De esta forma, la comunicación estratégica ejerce una función integradora y de coordinación de los diferentes elementos que intervienen en el proceso. Por ello es importante contar con herramientas de medición de impacto real de su ejercicio y su posicionamiento en las organizaciones como elemento de importancia y de mando.

Dentro del entorno institucional, se debe tener claro que algunas de las acciones no se pueden ocultar. El mundo avanza en transparencia. Por eso es imprescindible tener claro el qué y el cómo se debe comunicar una acción, un producto, un servicio, antes de tomar la decisión de realizarlo. Así, siempre se debe pensar el efecto de decir o no algo.

---

<sup>45</sup> Ibidem, 41.

<sup>46</sup> Ibidem, 48

En este sentido, la comunicación se debe incorporar en los procesos de decisión. En el ámbito de la Defensa no es la excepción, dado que hay una necesidad de los actores que están usando las técnicas de comunicación. Así, se torna urgente implementar procedimientos que coordinen la comunicación con la acción comunicativa, a fin de integrar las funciones de comunicación entre sí con las operaciones militares.

A partir de este último elemento, expertos coinciden en la idea de la integración, porque la comunicación estratégica, en los terrenos de operaciones militares, abarca la búsqueda de influencia sobre la población local o sobre el enemigo en diferentes secciones. Por tanto, la comunicación estratégica tiene una relevancia alta que apuesta a largo plazo, un camino para conseguir objetivos y debe estar implicada al más alto nivel estratégico de la organización.

Al mismo tiempo, debe fomentar un sistema planificado de comunicación que combine tanto la seguridad de información, el acto decisorio y la coordinación de los públicos internos y externos.<sup>47</sup>

### **1.6.1. La gestión de la comunicación en el sector de la Defensa Nacional**

Es trascendental que la ciudadanía conozca el trabajo del Ministerio de Defensa Nacional y de las Fuerzas Armadas en tiempos de paz, desde una gestión de comunicación estratégica que evidencie a la defensa como un bien público y un derecho ciudadano, con la participación de los principales actores vinculados con la sociedad.

De igual manera, es importante identificar los procesos comunicacionales a partir de la investigación y planificación de la comunicación, que permita establecer un plan de acción desde la comunicación estratégica, prospectiva e institucional aplicada al ámbito de la defensa por las diferentes aristas.

Por este motivo, este trabajo se enmarca en una visión histórica y de contexto político hacia el Ministerio de Defensa Nacional, cuya misión e importancia en la sociedad es clave.

---

<sup>47</sup> Adalid, Contreras, “*Comunicación estratégica para las organizaciones*”, (Quito: Ciespal, 2006), 134.

En cuanto a la gestión comunicacional del Ministerio de Defensa Nacional, se busca analizar los procesos aplicados al ámbito de la defensa, interrogando cuáles son sus políticas y directrices. Además, desde un marco conceptual se abordan aspectos dentro de la comunicación estratégica, la prospectiva de comunicación, la planificación estratégica, la comunicación institucional, opinión pública y la imagen e identidad institucional para su difusión.

Para esto, es importante ver a la comunicación como lo plantea Adalid Contreras bajo, “un proceso de construcción, de codificación y reconstrucción o resignificación de sentidos de la sociedad y de cultura y no solamente de difusión de mensajes preelaborados”<sup>48</sup>. De esta forma, para ser ente del cambio se debe empezar a ver desde el núcleo de la institución el tipo de información que se emite a la ciudadanía.

Desde la perspectiva de Luis Ramiro Beltrán, señala Adalid Contreras, la planificación de la comunicación “es la aplicación de una teoría a la realidad con el fin de decidir qué hacer, cuándo y cómo”; y de manera específica establecer como instrumentos primordiales: 1) las políticas, 2) las estrategias y 3) los planes”. Así, es de suma importancia la comunicación estratégica “como paso de un ser racional, a uno relacional y aspiracional, de acuerdo con los elementos que faciliten la oportuna toma de decisiones por parte del receptor”.<sup>49</sup>

Bajo dicha premisa, en esta investigación se busca que la comunicación se integre a un proceso estratégico, según su entorno, y se pueda posicionar en la institución junto con relaciones de beneficio mutuo entre los públicos e instituciones.

Con el proceso de planificación de la comunicación instaurado se identificarán las herramientas de comunicación para que se difunda y posicione el mensaje a través de las necesidades del sujeto social que requiere de información institucional. De esta forma se busca “reforzar e intensificar las actitudes y conductos ya presentes en los objetivos, lo cual adopta la forma de una intensificación de actitudes favorables por medio de sencillas técnicas de refuerzo y reconocida a la institución”<sup>50</sup>.

---

<sup>48</sup> Ibidem

<sup>49</sup> Ibidem, apud Luis Ramiro Beltrán

<sup>50</sup> Ibidem

En la misma línea, la importancia de establecer modelos de comunicación pública no radica en su esquema, sino en la forma como la comunicación se convierte en un eje estratégico de la institucionalidad pública “en temas como la interacción hacia la comunidad, canales eficientes de información dentro de y con públicos externos, normas de calidad, la rendición de cuentas y la transparencia administrativa de elementos”<sup>51</sup>.

El presente capítulo revisa el ámbito de soberanía nacional como un tema complejo de entendimiento social, histórico y cultural. La defensa de la soberanía nacional es importante en todas las sociedades; por esta razón el tratamiento de la comunicación en el ámbito de la Defensa se debe contemplar desde una visión integradora, bajo una imagen institucional fortalecida que fomenta el crecimiento. Por ello, la importancia de establecer una base teórica estratégica de la comunicación enfocada en el ámbito de la Defensa Nacional en el Ecuador.

En tal sentido, el Ministerio de Defensa Nacional y las Fuerzas Armadas no solo deben contar con una estructura organizacional; sino que se debe dar la importancia a la comunicación integral. La finalidad de esta tarea es la de informar a la opinión pública y fortalecer la imagen institucional. Así, previo a comprender el accionar institucional, es relevante conocer los conceptos básicos ligados a este tema que se exponen en el apartado siguiente.

### **1.7. Opinión pública: concepto ambiguo para las ciencias sociales y la comunicación**

Una de las teóricas que más ha tratado el tema de opinión pública es Elizabeth Noelle – Neumann (2003), quien indica que este concepto es ambiguo, a más de problemático y difícil de delimitar. No obstante, esto no significa que el entendimiento de lo que se denomina opinión pública sea algo carente de significado, ya que se utiliza para analizar a la conducta social humana que se escenifica no solo en los medios de comunicación masivos, sino también fuera de ellos<sup>52</sup>.

---

<sup>51</sup> Ibidem

<sup>52</sup> Vincent Price, “*La opinión pública. esfera pública y comunicación*”, (Barcelona: Paidós, 1994)

En este contexto, debe entenderse que la opinión pública es un fenómeno tanto comunicativo como psicosocial que depende del contexto histórico y sociocultural, así como del tipo de sociedad e intereses políticos que viva una sociedad en un momento determinado<sup>53</sup>.

Por otra parte, hay que reflexionar que la formación de la opinión pública depende de varios factores: de la personalidad de los individuos, de la forma de gobierno existente, de los estratos sociales, del sistema educativo, de la acción de los medios de comunicación, entre otros.

Por lo que el análisis de la denominada opinión pública debe tomar en consideración estos elementos<sup>54</sup>:

- a. Los medios de comunicación
- b. Los sujetos que opinan
- c. El objeto sobre el que se opina
- d. El contexto en el que se forma una opinión pública

Además de estos elementos, en el estudio de la opinión pública debe tenerse en cuenta, entre otros, la existencia de fenómenos etiquetados como opinión pública; el poder que ejerce dentro de la sociedad; los esfuerzos que realiza la gente para comprenderla; su carácter interdisciplinar de los marcos teóricos de las ciencias que le dan vida: la sociología, ciencias jurídico-políticas, psicología social, filosofía y las ciencias de la comunicación<sup>55</sup>.

En esta perspectiva, la opinión pública se mueve dentro de los límites de los paradigmas que predominan dentro de marcos de entendimiento que se existe en cada sociedad y que se relacionan con las ideas, valores y creencias que esta tenga.

---

<sup>53</sup> José María Rubio, *“Opinión pública y medios de comunicación. Teoría de la agenda setting”*, (Barcelona: Universidad de Granada, 2009), 25

<sup>54</sup> Ibidem, 26

<sup>55</sup> Noam Chomsky, *Los guardianes de la libertad. Propaganda, desinformación y consenso en los medios de comunicación de masas*, (Barcelona: Crítica, 2005), 45

"Dentro de ellos, los individuos generan consensos y disensos, adaptaciones y desafíos, forman imágenes y percepciones, refuerzan o contradicen las líneas de pensamiento que impregnan cada época y las conectan con cada tema específico que adquiere relevancia pública y con cada comportamiento en el que aquellos se manifiestan concretamente"<sup>56</sup>.

Sin embargo, la opinión pública no debe confundirse con las instituciones sociales, pero hay que entender que forma parte de ellas, así como de lo que se conoce como vida pública y espacio público.

En estos espacios se generan los flujos de discursos y mensajes emitidos por actores sociales diversos, para circular cotidianamente. En este sentido, hay que considerar que la opinión pública es una parte del tejido social que refleja tanto la cultura, los valores y las instituciones (entre ellas los cuerpos de seguridad como el Ministerio de Defensa) que tienden a propagarse y difundirse a través de los medios de comunicación social<sup>57</sup>.

En consecuencia, para el estudio de la opinión pública debe tomarse en consideración no solo la opinión publicada en diversos canales de información, sino también lo que opina la gente, la formación de pensamientos acerca de los asuntos públicos, la forma en que estos se transmiten y cómo circulan las opiniones entre las personas<sup>58</sup>.

Por tanto, se insiste en que la opinión pública no solo está en los medios, sino también fuera de ellos, cuando la gente habla entre sí y pone en circulación sus opiniones en el espacio social. Es ahí que la comunidad contribuye a formar un tejido social específico, que es intangible, pero aprehensible para casi todos.

---

<sup>56</sup> Manuel Mora, *El poder de la conversación. Elementos para una teoría de la opinión pública*, (Buenos Aires: La Crujía, 2005), 35

<sup>57</sup> Rubio, op. cit, 34

<sup>58</sup> Mora, op. cit. 51





## 2. Capítulo segundo

### Ecuador: marco económico y social

Según cifras del Fondo Monetario Internacional (FMI) Ecuador redujo las perspectivas de crecimiento y prevé que el 2019 el PIB Real del país cierre en -0,5 %<sup>59</sup>. Las bajas estimaciones se generan a pesar de que el Gobierno suscribió un acuerdo crediticio por 4.200 millones de dólares con el FMI.

En el informe del FMI difundido, además, se advierte que los precios la inflación rondará en el 0,6 por ciento en términos anuales<sup>60</sup>. Sobre el saldo de la Cuenta Corriente, es decir, la diferencia entre ingresos y pagos totales del país, el organismo internacional proyecta que este año cerrará en 0,4 por ciento<sup>61</sup>.

En el documento también se señala que el desempleo crecerá en un 4,3 por ciento. Acerca de este tema, el Ejecutivo ecuatoriano se comprometió a "restaurar la prudencia en la política fiscal, fortalecer el marco institucional del Banco Central, aumentar la solidez del sistema financiero y apoyar la generación de empleo con base en mayor competitividad y crecimiento"<sup>62</sup>.

Por otra parte, también se indicó que se hará un reajuste de la masa salarial del sector público, se optimizará el sistema de subsidios a los combustibles, se realizará una reforma del sistema tributario y una reducción del gasto público.

Finalmente, hay que indicar que según la CEPAL la pandemia ocasionada por la presencia del covid-19 generará contracción de la actividad económica. La entidad establece que los flujos de remesas hacia América Latina y el Caribe se podrían contraer entre un 10% y un 15% en 2020 y podrían pasar entre 4 y 8 años para que retomen el monto alcanzado en 2019<sup>63</sup>.

#### 2.1 Ámbito militar y de la Defensa Nacional

---

<sup>59</sup> Fondo Monetario Internacional, *Informe económico 2018*, 12.

<sup>60</sup> FMI, op. cit.

<sup>61</sup> Ibidem

<sup>62</sup> El Telégrafo, op. cit.

<sup>63</sup> Manuel Orozco, *La Crisis pospandemia en la región*, 2020

Según cifras difundidas por el presidente Lenín Moreno, el Estado ecuatoriano invirtió –entre el 2017 y el 2019– 355 millones de dólares en las Fuerzas Armadas<sup>64</sup>. El mandatario añadió que esto ha sucedido "pese a las dificultades económicas. En estos dos años hemos invertido 355 millones de dólares en nuestras Fuerzas Armadas, que han sido direccionados a programas de protección del territorio, a capacitación estratégica, investigación, innovación tecnológica, seguridad integral, entre otros temas".

Por otra parte, se debe recordar que Ecuador ha enfrentado un deterioro de la seguridad en su frontera norte debido a la actuación de grupos disidentes de las FARC dedicados al narcotráfico<sup>65</sup>.

Con la designación de la Dra. Guadalupe Larriva, en enero del 2007, como ministra de Defensa, el gobierno de Rafael Correa da un giro significativo a la conducción política de la defensa, al poner frente a esta cartera de Estado a una primera mujer civil, dejando a un lado el nombramiento tradicional de un militar en servicio pasivo que se realizaba desde 1972.

Al inicio del gobierno de Lenin Moreno en 2017 se encargó la cartera de Defensa a Patricio Zambrano. Sin embargo, los acontecimientos sucedidos en Mataje<sup>66</sup>, a principios del 2018, dieron como resultado la renuncia de los ministros del Interior y Defensa. El Gobierno nombró al general en servicio pasivo Oswaldo Jarrín Román como ministro de Defensa, quien ocupa el cargo hasta la actualidad. Con ello se volvió a la “tradicional” designación de un militar para que dirija la cartera de Defensa.

## **2.2 Direccionamiento estratégico de la política de la Defensa Nacional**

---

<sup>64</sup> El Comercio, *Ecuador invirtió 355 millones de dólares en últimos 2 años en Fuerzas Armadas*, (08 de agosto de 2019), 5

<sup>65</sup> Ibidem

<sup>66</sup> Esa zona fue sacudida por una explosión de bomba en la estación de Policía, ejecutada por grupo criminal Óliver Sinisterra. Luego fue secuestrado un equipo periodístico de Diario El Comercio conformado por un periodista, un fotógrafo y un conductor, a los que se los victimó en Colombia. Igual suerte corrieron cuatro marinos que murieron el 20 de marzo en este sector. A ellos se sumaron dos comerciantes.

La Agenda Política de la Defensa (2014-2017), actualizada en el último periodo de gobierno de Rafael Correa y con María Fernanda Espinosa como ministra de Defensa, planteó la necesidad de conceptualizar a la defensa como un bien público:

“La principal guía en la política de transformación que actualmente está llevando adelante el Ministerio de Defensa es la conceptualización de la defensa como un bien público. Concepto que se define como un derecho que involucra a todos los habitantes de nuestra patria, no sólo como protección frente a cualquier amenaza externa, sino también como un elemento central en la constitución de nuestra sociedad y de nuestra cultura”<sup>67</sup>.

Asimismo, se establecen cuatro misiones para Fuerzas Armadas<sup>68</sup>:

- 1) La defensa de la soberanía e integridad territorial
- 2) La participación en la seguridad integral
- 3) La garantía del ejercicio de las soberanías y apoyo al desarrollo
- 4) La construcción de la paz regional y mundial.

También se apuntaron tres objetivos de la defensa, articulados al Plan Nacional para el Buen Vivir (2013-2017) y al Plan Nacional de Seguridad Integral. En cada uno de los objetivos se determinan las políticas y estrategias para tal período:

- 1) Garantizar la defensa de la soberanía e integridad territorial y participar en la seguridad integral
- 2) Apoyar el desarrollo nacional en el ejercicio de las soberanías
- 3) Contribuir a paz regional y mundial. Incluye como eje transversal los Derechos Humanos y los Enfoques de Igualdad, con énfasis en los enfoques de Género e Interculturalidad, así como el respeto al Derecho Internacional Humanitario.

Con la posesión como ministro de Defensa Nacional del general Oswaldo Jarrín, se anunció la adopción de una nueva política de Defensa. Sobre este asunto, diario El Comercio indica el 21 de noviembre del 2018: “El Ministro de la Defensa del Ecuador,

---

<sup>67</sup> Agenda Política de la Defensa, (Quito, 2014), 12.

<sup>68</sup> Política de Defensa, op. cit.

Oswaldo Jarrín ha dado inicio a los debates públicos para el diseño de la nueva política de Defensa Nacional o Libro Blanco de esta nación. Para ello, se ha invitado a 40 expertos nacionales e internacionales en temas de seguridad y defensa” (sic)<sup>69</sup>.

La Política de Defensa Nacional, de algún modo, actualiza los conceptos de las políticas de defensa del 2002 y 2006. Se establece la seguridad integral que, en la parte pertinente dice:

*“La seguridad integral abarca dos grandes ámbitos. El primero, la protección de los habitantes en el territorio nacional, garantizada a través de la seguridad ciudadana bajo responsabilidad de la Policía Nacional con el apoyo de las Fuerzas Armadas; y, el segundo, la defensa del Estado en sus dimensiones de soberanía territorial, protección de zonas de seguridad y áreas estratégicas bajo responsabilidad del Estado”<sup>70</sup>.*

### **2.3 Diagnóstico del Departamento de Comunicación Social del Ministerio de Defensa Nacional y del Sistema de comunicación de Fuerzas Armadas**

El Ministerio de Defensa Nacional cuenta con la Dirección de Comunicación Social como ente asesor para el manejo de la imagen institucional. Sin embargo, en sus procesos comunicacionales no cuentan con políticas o planes estratégicos de comunicación que permitan establecer directrices en el Sistema de Comunicación Social de las Fuerzas Armadas.

De tal forma que, para realizar el trabajo diagnóstico, se debe tener claridad en el planteamiento de la situación problemática. Para el efecto, se plantea una pregunta que guiará esta tarea: *¿Cómo planificar estratégicamente el posicionamiento de la imagen del Ministerio de Defensa Nacional ante la opinión pública, desde la comunicación?*

Para entender esta pregunta se diseñó una investigación de carácter descriptiva, que aplica una encuesta con la que se generaron datos no probabilísticos, considerando que la información de registros documentales es significativamente determinante en el

---

<sup>69</sup> El Comercio, 2018

<sup>70</sup> Política de Defensa Nacional del Ecuador Conformación institucional del Ministerio de Defensa Nacional, (Quito: Ministerio de Defensa Nacional publicaciones, 2019), 9

problema a investigar, con el fin de establecer la propuesta de Plan Estratégico para el posicionamiento de la imagen institucional del Ministerio de Defensa Nacional y su difusión ante la opinión pública.

Se diagnosticaron los procesos de comunicación que tiene el Ministerio de Defensa Nacional y cómo estratégicamente posicionarlos, de forma posterior y en el plan, ante la opinión pública.

Para el efecto se empleó la metodología cualitativa que se centra su atención en la descripción de un fenómeno en particular. El resultado contempló las variables que permitieron establecer un plan estratégico de comunicación.

Las herramientas que se utilizaron para esta investigación permitieron conocer la percepción sobre la imagen de la imagen institucional de las Fuerzas Armadas en los años 2017-2018. De igual manera, se realizaron entrevistas a profundidad a expertos en el ámbito de la seguridad a Directores de Comunicación Social del Sistema de Comunicación Social y a voceros claves de los medios de comunicación.

### **2.3.1 Estructura institucional**

#### **2.3.1.1 Dirección de Comunicación Social del Ministerio de Defensa Nacional**

La Dirección de Comunicación Social se encuentra normada por el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional de Procesos como ente asesor y busca asistir técnicamente en el posicionamiento y mejoramiento permanente de la imagen institucional y corporativa del Ministerio de Defensa Nacional y Fuerzas Armadas. Simultáneamente, también, coordina las relaciones públicas y protocolarias de las autoridades de esta cartera de Estado, a fin de coadyuvar en el logro de los objetivos institucionales propuestos.

La Dirección de Comunicación Social del Ministerio de Defensa busca articular las acciones comunicacionales juntamente con el sistema de comunicación social de las Fuerzas Armadas, por medio de un plan estratégico, planificación de la comunicación, políticas de comunicación que permitan la difusión a través del análisis de herramientas

comunicacionales que permitan el posicionamiento de la imagen a través de los medios impresos, digitales, visuales, informáticos o electrónicos.

Igualmente busca que esos productos comunicacionales difundan la estructura para los proyectos de políticas de comunicación para el Ministerio de Defensa Nacional y las Fuerzas Armadas. En la cadena comunicacional, lo anterior se traduce en un Plan estratégico de comunicación para el sector defensa.

### **2.3.1.2 Entorno interno:**

El Ministerio de Defensa posee un rol multidimensional en las Fuerzas Armadas que se articula con los escenarios geopolíticos internacionales, regionales y nacionales, se ha fortalecido su sostenibilidad y sustentabilidad mediante acciones concretas.

En este contexto, también se han evidenciado exigencias adicionales para las Fuerzas Armadas que demandan otros ámbitos de preparación. Por ello, cuentan con un plan que garantiza su capacidad operativa, bajo un programa de mejoramiento de la calidad de vida de sus integrantes y lineamientos políticos orientados hacia la construcción y defensa de la paz, a través de la actualización de la Política de la Defensa o también denominado Libro Blanco, en el que se establecen las directrices de seguridad y defensa para el país.

Paralelamente, el Ministerio de Defensa, Fuerzas Armadas e instituciones adscritas, a través de la coordinación interinstitucional, han contribuido con otros estamentos del Estado en diversos aspectos:

- Operaciones militares de seguridad interna en la frontera norte, control de armas (patrullajes, decomiso de armas, explosivos y municiones), control del narcotráfico (descubrimiento de plantaciones, viveros, laboratorios, destrucción de plantas y decomiso de droga), control de espacios acuáticos (patrullajes, detención de embarcaciones ilegales, decomiso de mercadería).
- Protección a las zonas hidrocarburíferas, mineras, hidroeléctricas y del mar territorial. Con ello contribuye al ejercicio de la soberanía energética. Además,

realizan los estudios de impacto ambiental correspondientes a los proyectos nacionales que se quieran implementar, con el fin de velar por la prevalencia de los recursos de los ecuatorianos, a largo plazo.

- Control de la minería ilegal, neutralizando retroexcavadores que forman parte de la maquinaria pesada utilizada para las actividades ilegales de explotación minera. En la regularización de camaroneras, mediante el desalojo de empresas que funcionaban en forma ilegal y en áreas protegidas.
- El Ministerio de Defensa Nacional y las FF.AA., ha contribuido al objetivo de determinar el estado del uso del suelo de áreas estatales. Además, en la redistribución de tierras, entregando aquellas que no han tenido una función militar específica, al Ministerio de Agricultura, Acuacultura, Ganadería y Pesca, que son destinadas a sectores campesinos para su uso agrícola. De igual forma han tomado parte en el control marítimo respecto a la pesca ilegal y no declarada.
- En materia de salud, las Fuerzas Armadas brindan apoyo a las comunidades que poseen menos recursos o que por su ubicación geográfica no pueden acceder a los servicios estatales de salud.
- Las especialidades en las que se brinda apoyo son: pediatría, otorrinolaringología, odontología, traumatología y medicina interna. Esta contribución se realiza en la medida en que las Fuerzas Armadas poseen una capacidad de despliegue única en todo el territorio nacional.
- Trabajo con la Secretaría Nacional de Gestión de Riesgos en la atención de la población durante desastres naturales y antrópicos (evacuación de poblaciones, instalación de albergues, entrega de raciones)<sup>71</sup>.

Es importante el aporte de Fuerzas Armadas con su logística y personal para la entrega de andadores, bastones, sillas de rueda y medicamentos, y de igual forma en la construcción de viviendas; también copera con la Misión Solidaria Manuela Espejo, en

---

<sup>71</sup> Agenda Política de la Defensa, op. cit.

la identificación y registro de personas responsables de cuidar a quienes tienen discapacidad.

Los institutos de la Defensa como el Instituto Geográfico Militar (IGM), apoyan al desarrollo nacional con productos que dan soporte a la planificación estratégica del país, como la actualización del Atlas Nacional del Ecuador, el levantamiento para el catastro de la Refinería del Pacífico y la impresión de las papeletas para los procesos electorales. El IGM ha diseñado tarjetas electrónicas para las cédulas de ciudadanía e identidad, usadas por el Registro Civil ecuatoriano.

El Ministerio de Defensa también se ha enfocado en los últimos meses en el objetivo de asegurar el régimen especial de Seguridad Social de Fuerzas Armadas, como un sistema de gestión integrado, a través de procesos modernos, con talento humano comprometido con los valores institucionales, para garantizar los servicios sociales, de salud y económicos de la población militar.

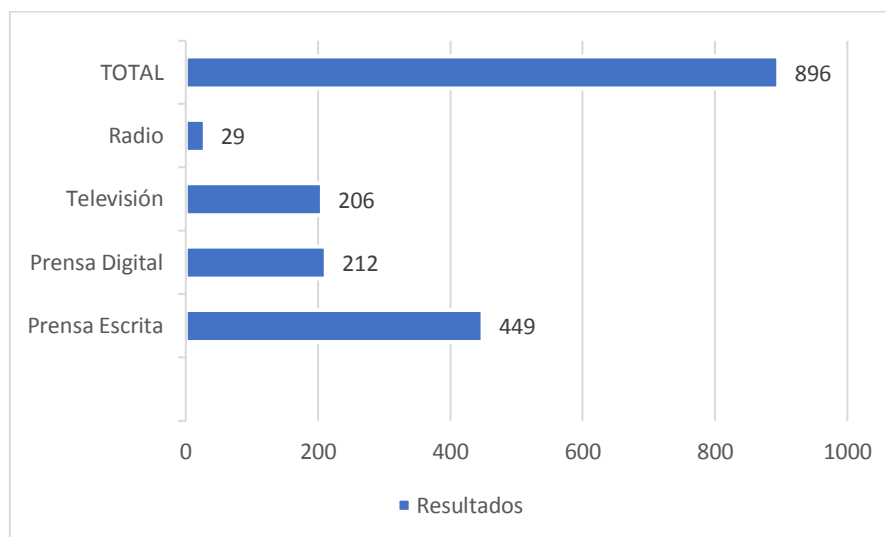
Como parte de este análisis interno, a continuación, se muestra la información difundida por los medios de comunicación sobre las acciones que realiza el Ministerio de Defensa Nacional y las Fuerzas Armadas.

Esta tarea se realiza por medio de un estudio de la difusión mediática, por medio del monitoreo y análisis de medios.

A esta labor se sumará el registro de coordinaciones en el ámbito de la comunicación social con organismos internos y externos, el registro de coordinaciones protocolarias de las autoridades del Ministerio de Defensa, informes de asesoramiento a las autoridades del Ministerio de Defensa, en comunicación social. Estos son insumos utilizados para crear productos comunicacionales. Finalmente, se presentan datos sobre las noticias difundidas sobre el sector Defensa, en el período mayo 2018 – mayo 2019.



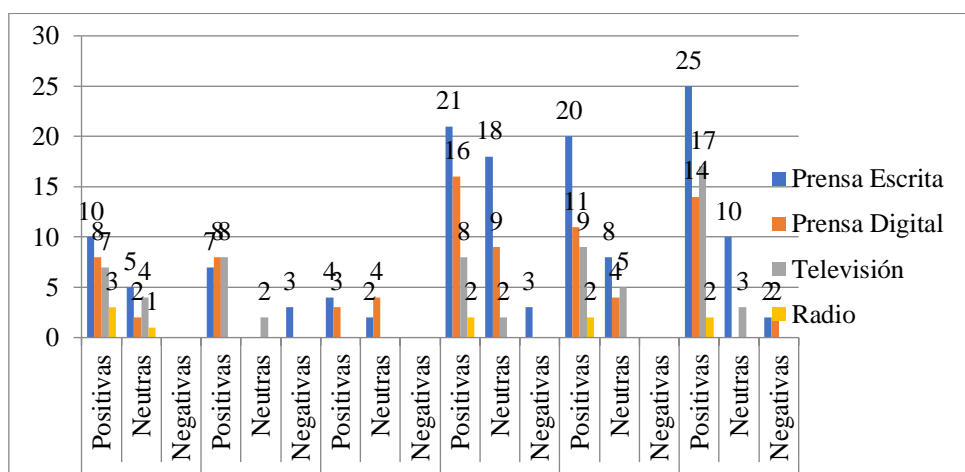
Tabla 1

**Clasificación de piezas comunicacionales mayo 2018-mayo 2019**

Elaboración: Propia

En la tabla se evidencia que durante el periodo mayo 2018 – mayo 2019 se han difundido 896 unidades informativas por parte de los medios de comunicación hacia la ciudadanía: 449 en prensa, 212 en medios digitales, 206 en televisión y 29 en radio.

Tabla 2

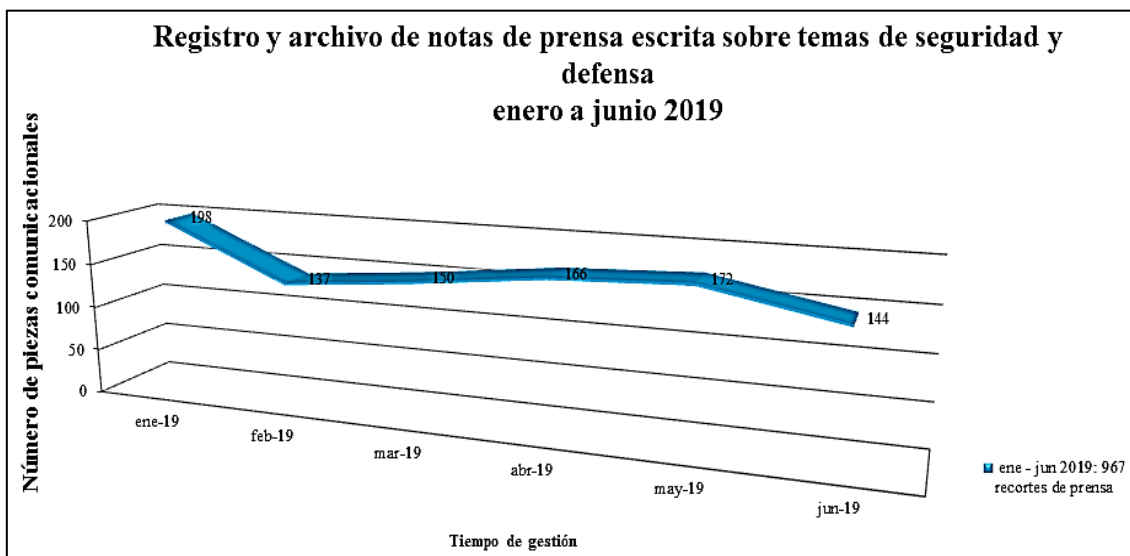
**Perspectiva de aceptación comunicacional de las publicaciones institucionales**

Elaboración: Propia

En la tabla se observa la calificación de las notas de manera positiva, neutra y negativa. Esto permite evidenciar cómo percibe la opinión pública a la institución. A partir de esto se verifica que le organismo posee una imagen positiva.

Tabla 3

### Media de notas de prensa escrita sobre seguridad y defensa



Elaboración: Propia

En el período enero – junio (2019) se generaron 967 notas de prensa sobre seguridad y defensa. Con ello se advierte la relevancia de tratar mediáticamente este aspecto hacia la sociedad ecuatoriana.

De acuerdo con los datos que resumen de las actividades comunicaciones del Ministerio de Defensa Nacional en el período enero – junio (2019), existe una mayor emisión de notas en la prensa, así como una limitada interacción institucional en medios televisivos y radiales.

Los macro temas identificados durante este período fueron:

- Comisión de Soberanía de la Asamblea, crea subcomisiones para analizar los cuatro libros del Código de Seguridad del Estado.
- Creación de la Capitanía de Posorja y consolidación de la estrategia nacional: Triángulo de Seguridad.
- La inversión y empleo, pendientes en la Ley de Desarrollo Fronterizo.

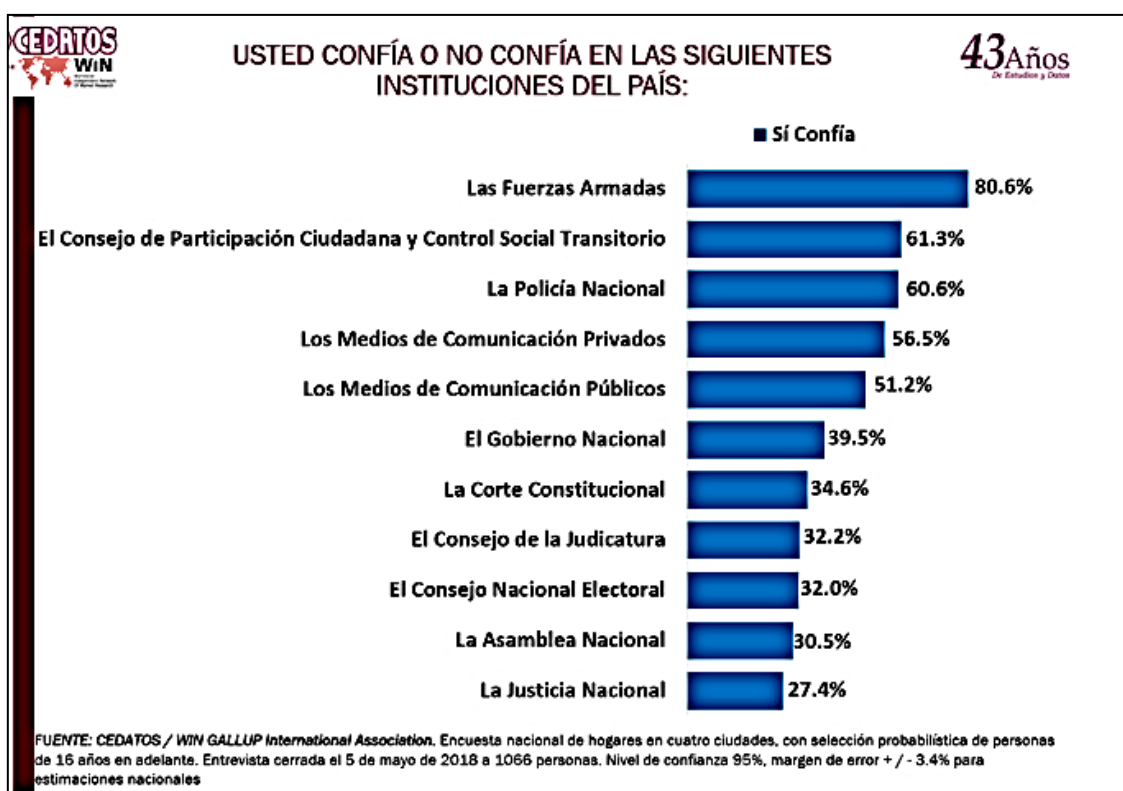
### 2.3.1.3 Entorno externo

El Ministerio de Defensa Nacional –como órgano político, estratégico y administrativo– diseña y emite políticas para la Defensa y administración de las Fuerzas Armadas, a fin de garantizar y mantener la soberanía e integridad territorial. Además, apoya al desarrollo nacional con su contingente. Dentro de este aspecto se busca distinguir el alcance institucional dentro del entorno comunicacional con la sociedad.

La opinión pública juega un rol fundamental en la percepción de la ciudadanía acerca del Sector Defensa. Para conocer este aspecto, Cedatos aplicó una encuesta el 5 de mayo de 2018, para conocer el nivel de confianza que tiene la población en las instituciones del país. En el caso particular de las Fuerzas Armadas, la ciudadanía ubicó en primer lugar a la entidad, con un indicador de 80.6%, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 4

#### Indicador de confianza institucional público



Fuente: Cedatos /Win Gallup Internacional Association

En esta encuesta se observa que las Fuerzas Armadas es una institución que goza de alta credibilidad, debido a las acciones que ejecutan al servicio del país.

## **2.4 Diagnóstico situacional**

Con el fin de conocer los procesos de comunicación desde el Ministerio de Defensa Nacional y el sistema de comunicación de Fuerzas Armadas, se realizó la técnica de investigación cualitativa llamada *focus group*.

Durante la aplicación de esta técnica se identificaron las percepciones, opiniones y pensamientos sobre la gestión comunicacional del sector Defensa. Para el efecto, se aplicaron las siguientes acciones:

### **a. Metodología de *focus group***

El enfoque es cualitativo y se fundamentó en principios del paradigma interpretativo, por medio de la realización de un análisis de los discursos de los participantes en el grupo focal, para la estructuración de un diagnóstico sobre el marco comunicación al que se realiza en el Sector Defensa.

### **b. Modalidad de investigación**

- **De campo:** se emplea esta modalidad para el estudio diagnóstico en el Ministerio de Defensa, a fin de determinar el marco perceptivo sobre comunicación interna.

### **c. Tipo de investigación**

- Descriptiva, ya que permite estructurar conocimientos, a través de una entrevista que describe situaciones y eventos sobre la labor a la que se alude en esta investigación; es decir, se consignará información acerca del fenómeno al que se hace referencia, tal y como se presenta en el contexto, con la finalidad de analizarlo.

Los discursos de los participantes serán utilizados para:

- a. Diagnosticar el trabajo comunicacional
- b. Proyección y estructuración de nuevas actividades
- c. Nuevo modelo de gestión traducido en el Plan de Comunicación

**d. Métodos**

- a. Abstracción
- b. Comparación
- c. Análisis

**e. Secuencia de investigación**

Transversal, pues producirá información en un momento determinado o único, en el que se hacen las entrevistas por medio del grupo focal.

**f. Diseño de la investigación**

De aplicación etnográfica. Se explica porque a partir de interpretaciones de la realidad se analizará cómo: a través de signos, sentidos y discursos, se configura un diagnóstico de trabajo y un nuevo modelo de gestión.

**g. Técnica**

**Entrevista semiestructurada** y aplicada a través de un grupo focal, para entender la subjetividad de los sujetos, a fin de constatar sus significados, valores, creencias y pensamientos, para comprender su visión del mundo en torno a la comunicación interna, así como a su nuevo modelo de gestión.

**2.4.1 Aplicación del grupo focal**

**2.4.1.1 Objetivo general**

- Establecer cómo se maneja la comunicación y su incidencia en la gestión del sector defensa.

#### **2.4.1.2 Procedimiento de trabajo**

Se elaboró un plan de trabajo que comprende:

- Selección de la muestra
- Diseño de una guía temática
- Discusión de la guía temática
- Desarrollo del grupo focal
- Sistematización de la información

#### **2.4.1.3 Selección de la muestra**

No consta de una aplicación estadística para conocer la muestra, debido a que esta es cualitativa y no cuantitativa.

#### **2.4.1.4 Informantes claves**

Se tomaron en cuenta aquellas personas que, por sus características de participación y liderazgo, proporcionaron información a la investigación.

Los informantes claves tienen estas características:

- Personal civil que pertenece a la institución por más de un año
- Personal militar con dos años en el Ministerio de Defensa y tengan cargo de dirección o su equivalente

#### **2.4.1.5 Tamaño de la muestra**

La muestra es no probabilística, pero sí selectiva, ya que el propósito no es medir ningún dato, sino obtener profundidad por parte de los entrevistados.

Por tal motivo, la muestra es intencionalmente escogida por parte de la investigación, los informantes claves pertenecen al Ministerio de Defensa Nacional y a las Fuerzas Armadas. Estos son:

- a. Directora de Comunicación Social del Ministerio de Defensa
- b. Directores de Comunicación Social del:
  1. Comando Conjunto
  2. Fuerza Terrestre
  3. Armada
  4. Fuerza Aérea

#### **2.4.1.6 Procesamiento de la información**

El procesamiento de información se realizó de forma manual, por codificación de datos, a través de la aplicación etnográfica que comprende:

- a. Se parametrizan categorías simples que se clasifican por relación de sentido, en categorías conceptuales.
- b. Se clasificaron estas categorías en categorías selectivas que sirven para hacer una serie de conjeturas y reflexiones alrededor del tema base de esta investigación.

#### **2.4.1.7 Análisis de datos**

El análisis de datos se lo realizará en tres partes:

- a. Transcripción de grabaciones y anotaciones, para asegurar la exactitud de lo dicho por el entrevistado.

Las transcripciones se hicieron en Microsoft Word, mientras que el análisis se realizó manualmente, bajo las siguientes condiciones:

- Asignación de códigos a las entrevistas

- Anotación de reflexiones
  - Identificación de frases simples, relaciones, patrones en las frases y oraciones, diferencias y secuencias comunes
  - Aislamiento de patrones, factores comunes y diferencias, a fin de reflexionar sobre ellos
  - Elaboración de generalizaciones
- b. Representación de información.
- c. Conclusiones, verificando relaciones entre frases, discursos y mensajes. Se eliminarán relaciones falsas y se examinarán definiciones contrapuestas.

#### **2.4.1.8 Diseño de guía temática**

Se planteó una guía temática para ser empleada en el grupo focal, con los siguientes puntos:

- a. Acciones de la Defensa: dimensiones y actores
- b. Identificación de problemáticas del Sector Defensa
- c. Mapeo de actores: relevancia y actitud en el sector
- d. Identificación de públicos internos y externos
- e. Prioridades y necesidades de comunicación por públicos
- f. Identificación de herramientas de comunicaciones nacionales y territoriales

#### **2.4.1.9 Discusión de la guía temática**

Se efectuó una reunión con la investigadora. Se discutió la guía temática aplicada mediante la técnica del grupo focal. Se consensuaron los temas y se procedió a su aplicación.



## 2.5 Resultados

Los participantes coinciden que las políticas establecidas por la máxima autoridad, general Oswaldo Jarrín, ministro de Defensa Nacional, marcan directrices que establecen líneas de acción comunicacional sobre diferentes escenarios y aristas a las que está expuesto el Sector Defensa.

### a. Acciones de la Defensa: dimensiones y actores

Tabla 4

#### Acciones de la Defensa Nacional

Dimensiones	Acciones relativas a la Defensa	Actores
<b>Gestión institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Política de Defensa Nacional – Libro Blanco.</li> <li>– Cooperación internacional.</li> <li>– Reinstitutionalización de FF.AA.</li> <li>– Política de seguridad y defensa para la frontera norte.</li> <li>– Plan Nacional de Seguridad Integral.</li> <li>– Proyectos por aprobar por parte de la Asamblea Nacional Código de seguridad: Seguridad pública, inteligencia estratégica y prevención de riesgos y seguridad.</li> <li>– Agenda intersectorial de seguridad</li> <li>– Plan Estratégico de seguridad integral fronteriza “Frontera Norte”</li> <li>– Política de Defensa, seguridad y desarrollo para la frontera norte</li> <li>– Plan sectorial de defensa</li> <li>– Plan estratégico institucional de defensa</li> <li>– Plan Nacional de Seguridad Integral</li> <li>– Estrategia Triángulo de Seguridad</li> <li>– Estrategia común de seguridad regional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gobierno Nacional</li> <li>– Ministerio de Defensa</li> <li>– Consejo Sectorial de Seguridad</li> </ul>
<b>Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sector Defensa presenta escenarios de incertidumbre ante posibles acontecimientos nacionales e internacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ministerio de Defensa Nacional y Sistema de</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– No existe políticas de comunicación hacia las Fuerzas Armadas. Estas trabajan de manera independiente.</li> <li>– No existe un plan estratégico de comunicación que integre las acciones comunicacionales del Sector Defensa.</li> </ul>	Comunicación Social de Fuerzas Armadas
<b>Económico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Recursos económicos para la difusión de acciones comunicacionales generadas por el Sector Defensa.</li> <li>– Falta de capacitación a personal del Sistema de Comunicación Social.</li> </ul>	Ministerio de Defensa Ministerio de Finanzas.
<b>Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Valores institucionales.</li> <li>– Recuperación de la memoria histórica.</li> <li>– Profesionalización del personal militar</li> <li>– Reinstitutionalización de las FF.AA.</li> </ul>	Ministerio de Defensa Nacional, Fuerzas Armadas y Museos de la Defensa

Fuente: Focus Group 2019

Elaboración: Propia

## b. Identificación de problemáticas del Sector Defensa

Tabla 5

### Identificación de problemáticas del Sector Defensa

<b>Causa</b>	<b>Problema</b>	<b>Efecto</b>	<b>Solución</b>
Falta de conocimiento por parte de la ciudadanía de las actividades del Ministerio de Defensa Nacional	Falta de difusión en el ámbito de la defensa.	Falta de participación por parte de la ciudadanía en temas de defensa nacional.	Ejecución de un Plan estratégico de comunicación.
Dinámica permanente de los escenarios geopolíticos, cuyas	– Grupos irregulares armados	Ciudadanía no comprende dimensión del	Capacitación permanente a periodistas, en

amenazas varían constantemente	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Delincuencia organizada transnacional</li> <li>– Tráfico de armas, municiones y explosivos</li> <li>– Narcotráfico</li> <li>– Tráfico de personas</li> <li>– Contrabando de mercancías</li> </ul>	trabajo institucional	materia de seguridad y defensa.
Situaciones de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Desastres naturales</li> <li>– Degradación ambiental</li> <li>– Pesca ilegal</li> <li>– Piratería</li> <li>– Contaminación del medio marino</li> </ul>	No existe articulación entre las instituciones	Ejecución de un Plan de Difusión del Plan Nacional de Seguridad integral sobre riesgos naturales. Apoyo militar en desastres naturales.
Flujos migratorios irregulares.	Situación vulnerable de países.	Ciudadanía no comprende dimensión del trabajo institucional	Ejecución de un Plan de difusión informativa.

Fuente: *Focus Group* 2019

Elaboración: Propia

Se identificaron otras problemáticas de Sector Defensa: los procesos de globalización y transnacionalización de la sociedad generan la aparición de nuevos conflictos, actores y grupos que buscan controlar espacios geográficos, especialmente en las zonas fronterizas; las acciones de estos grupos se deben a la internacionalización de conflictos internos que amenazan a la población, originando ambientes de inseguridad que atentan contra la soberanía nacional.

A ello se suma que Ecuador se encuentra en una posición geoestratégica, ya que está localizado entre los dos principales países productores de droga, por lo que es

susceptible a ser utilizado como puerto y ruta de tránsito terrestre, aéreo y acuático por el narcotráfico.

### c. Mapeo de actores afines al Sector Defensa

Tabla 6  
Mapeo de actores afines al Sector Defensa

Persona o grupo de interés	Sector defensa	Relevancia	Actitud
<b>Fuerzas Armadas</b>	Sector operativo de la defensa nacional.	Alta	Positiva
<b>Instituciones adscritas</b>	Actores integrantes del entorno de la defensa.	Alta	Positiva
<b>Población que habita en frontera norte</b>	Temas de coyunta sobre defensa.	Alta	Neutral
<b>Organizaciones sociales</b>	Involucrados en el ámbito de la defensa.	Alta	Neutral
<b>Medios de comunicación</b>	Especialistas en temas de seguridad y defensa.	Alta	Positiva Negativa
<b>Instituciones gubernamentales</b>	Sector defensa.	Alta	Positiva
<b>Actores políticos</b>	Asamblea Nacional.	Alta	Neutral
<b>Académicos</b>	Especializados en el sector defensa.	Alta	Neutral
<b>Comunidad internacional</b>	Relaciones de apoyo internacional con las Fuerzas Armadas.	Alta	Neutral
<b>Funcionarios Mideda</b>	Ejecución administrativa.	Media	Positiva
<b>Militares en servicio pasivo</b>	Personal militar parte de las Fuerzas Armadas	Media	Neutral

Fuente: *Focus Group* 2019

Elaboración: Propia

En la matriz se observa la participación de los públicos y el tipo de afectación hacia la institución, en el sector Defensa por las diferentes aristas en que se encuentra inmerso.

#### d. Identificación de públicos internos y externos

Tabla 7

#### Identificación de públicos internos y externos

<b>Público</b>	<b>Necesidades de Comunicación</b>
<b>Oficiales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Difusión permanente de información relevante de la institución en el sector Defensa y Fuerzas Armadas.</li> <li>– Empoderamiento valores institucionales.</li> </ul>
<b>Tropa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Difusión permanente de información relevante de la institución en el sector Defensa y Fuerzas Armadas.</li> <li>– Empoderamiento valores institucionales.</li> </ul>
<b>Servidores públicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Difusión permanente de información relevante de la institución en el sector Defensa y Fuerzas Armadas.</li> <li>– Empoderamiento valores institucionales.</li> </ul>
<b>Militares en servicio pasivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Difusión permanente de información relevante de la institución en el sector Defensa y Fuerzas Armadas.</li> </ul>

Fuente: *Focus Group* 2019

Elaboración: Propia

Los públicos internos y externos identificados son los oficiales, la tropa, los servidores públicos y militares en servicio pasivo. Para establecer una estrategia se debe establecer el tipo de información para cada grupo objetivo.

#### e. Identificación de prioridades y necesidades de los públicos

Tabla 8

#### Identificación de prioridades y necesidades de los públicos

<b>Público</b>	<b>Prioridad de atención</b>	<b>Necesidades de Comunicación</b>
Ciudadanía en general	Primordial	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Eventos institucionales.</li> <li>– Contenidos y acciones para generar empoderamiento ciudadano.</li> <li>– Posicionar imagen institucional.</li> <li>– Comunicación directa con los ciudadanos.</li> </ul>
Medios de comunicación	Alta	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Acciones con <i>influencers</i> y líderes de opinión.</li> <li>– Contenidos y acciones para generar empoderamiento ciudadano.</li> <li>– Difusión de actividades del sector defensa.</li> </ul>
Influenciadores de opinión	Alta	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Contenidos y acciones para generar empoderamiento ciudadano.</li> <li>– Opinión pública favorable.</li> </ul>

Fuente: *Focus Group* 2019

Elaboración: Propia

Las necesidades de comunicación establecidas corresponden a los públicos internos y externos esto permite afianzar la estrategia comunicacional de acuerdo con lo especificado.

#### **f. Identificación de herramientas de comunicaciones nacionales y territoriales**

Tabla 9

#### **Identificación de herramientas de comunicación nacional y territorial**

<b>Canales internos y externos</b>	<b>Descripción</b>
Relaciones públicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ruedas de prensa.</li> <li>– Cobertura de medios de comunicación nacional y territorial.</li> <li>– Ejecución y coordinación eventos institucionales a nivel nacional.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ejecución y coordinación de eventos académicos.</li> <li>– Ejecución de eventos de cooperación internacional.</li> <li>– Ejecución de acuerdos de cooperación internacional.</li> </ul>
Herramientas comunicacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Campañas institucionales.</li> <li>– Noticiero institucional</li> <li>– Cartelera institucionales</li> <li>– Radio On – Line <i>Somos Defensa</i></li> <li>– Intranet</li> <li>– Mailyng institucional –</li> <li>– Reporte de noticias institucionales</li> </ul>
Redes sociales institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Campañas digitales institucionales</li> <li>– Cuentas institucionales: Twitter @DefensaEc Facebook - Defensa Ecuador YouTube - Defensa Ecuador</li> </ul>
Página web institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Difusión de información institucional <a href="http://www.defensa.gob.ec">www.defensa.gob.ec</a></li> </ul>

Fuente: *Focus Group* 2019

Elaboración: Propia

Los canales de comunicación son los que utilizan el Ministerio de Defensa Nacional y el sistema de comunicación social.

## 2.6 Metodología para la aplicación de la encuesta

### 2.6.1 Enfoque de la investigación

El enfoque es cuantitativo porque ubicará información numérica a través de la estadística descriptiva y para ello se utilizará la encuesta.

### 2.6.2 Modalidad de la investigación

La modalidad de investigación para el presente trabajo es:

- De campo
- Bibliográfica – documental

### 2.6.3 Tipo de investigación

Descriptiva. En la medida que permitirá la observación de situaciones y eventos; es decir, la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural con la finalidad de analizarlos posteriormente.

Esto se aplicará al momento de la tabulación y presentación de la información, a través de gráficos estadísticos que faciliten su interpretación y análisis.

### 2.6.4 Población y muestra

El grupo poblacional (universo de estudio) está conformado por 217 personas (oficiales, personal de tropa y civiles) que laboran en el complejo Ministerial de La Recoleta, en Quito.

### 2.6.5 Bases para calcular el tamaño de la muestra

Para obtener el tamaño de la muestra se describe la siguiente simbología:

N	=	Universo de estudio
n	=	Tamaño de la muestra
$z^2$	=	Nivel de confianza
		Se refleja entre el:
		90% 1.64
		<b>95% 1.96 X 1.96 igual 3.84</b>
		99% 2.58
$e^2$	=	Término de error estándar
		3% 0.03 <sup>2</sup>
		5% 0.05 <sup>2</sup>



$p$  = Valor numérico del nivel de confiabilidad sobre la probabilidad de ocurrencia de un fenómeno. Este oscila en el 0.50%, si no se tienen otros datos.

$q$  = Valor promedio de una variable. Este oscila en el 0.50%, si no se tienen otros datos.

El procedimiento para el cálculo de la muestra considera el seguimiento estricto de estos pasos:

$$1. n = \frac{N \times z^2 \times p \times q}{(e^2 \times N - 1) + (z^2 \times p \times q)} \quad \text{Tamaño final de la muestra}$$

Representado en números:

$$2. n = \frac{217 \times 3.84 \times 0.50 \times 0.50}{(0.0025 \times 217 - 1) + (3.84 \times 0.25)} = \frac{208.32}{1.5} = 138$$

$$\begin{array}{r} (0.0025 \times 216) + (0.96) \\ 0.54 + 0.96 \end{array}$$

Entonces, con un nivel de confiabilidad del 95% y con un error del 5%, el tamaño de la muestra es de 138 personas.

### 2.6.6 Determinación de elementos muestrales

La determinación elementos muestrales sirve para que la encuesta no se realice de forma aleatoria, indiscriminada y sin orden, sino que sea científicamente calculada y se aplique a quien se deba.

Por lo que la selección es sistemática. Este procedimiento implica seleccionar dentro de una población ( $N$ ) un número de elementos ( $n$ ) a partir de un intervalo ( $k$ ).

$K$  es un intervalo que se determina por el tamaño de la población y el tamaño de la muestra. De manera que  $K$  atiende a una división entre  $N / n$ . Sustituyendo:  $N$  = población,  $n$  = muestra,  $K$  = intervalo.

$$Ksh = \frac{N}{n} = fh$$

$$\frac{217}{138} = 2$$

La fracción es: dos (2). El intervalo 2 significa que de cada dos (2) personas (sean oficiales, personal de tropa o civiles) que consten en el listado de la institución, se escogerá a uno para que participe en la investigación.

### 2.6.7 Recolección de información

La información se recolectó entre los días 14 y 15 de junio de 2019. La tabulación y reflexión de resultados se hizo entre el 17 y el 20 del mismo mes y año.

### 2.6.8 Cálculo de porcentajes

Los resultados se calcularon atendiendo a las formulaciones proporcionadas por la estadística descriptiva que realiza esta con frecuencias relativas o porcentajes se deducen como se muestra en el siguiente ejemplo (Hernández Sampieri, et. al, 2014):

$$\text{Porcentaje} = \frac{nc}{N T} (100)$$

Donde  $nc$  es el número de casos o frecuencias absolutas en la categoría y  $N T$  es el total de casos.

Por ejemplo, el cálculo se hará de la siguiente forma:

$$\text{Porcentaje} = \frac{91}{122} 74.59 = 74.6\%$$

De manera que se obtendrán los datos dividiendo el número de casos encontrados en una variable (que se convierte en pregunta) para el total del universo de estudio. Es decir, se realiza una división porcentual.

50

\_\_\_\_\_ = 30.86

162

## 2.7 Resultados

Tabla 10

### Género

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencias absolutas</b>	<b>Frecuencias relativas (porcentajes)</b>	<b>Frecuencias acumuladas</b>
Masculino	91	65.94%	91
Femenino	47	34.06%	47
Total	138	100	

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

De acuerdo con los datos referenciados de la presente encuesta, se determina que el 65.94% de la población estudiada es de género masculino; mientras que el 34.06% es femenino, denotando, una mayor presencia por parte de hombres como públicos comunicacionales para la institución de análisis.

Tabla 11

### Personal Comunicación Fuerzas Armadas

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencias absolutas</b>	<b>Frecuencias relativas (porcentajes)</b>	<b>Frecuencias acumuladas</b>
Civiles	88	63.77%	88
Militares	50	36.23%	50
Total	138	100 %	

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

De acuerdo con los datos referenciados durante la emisión de la presente encuesta, se puede determinar que el 63.77% es personal militar y el 50% son servidores públicos civiles. Denotando que una mayor participación en el sistema de comunicación social está conformada por personal militar.

Tabla 12

**Edad personal Comunicación Social**

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencias absolutas</b>	<b>Frecuencias relativas (porcentajes)</b>	<b>Frecuencias acumuladas</b>
18 – 27	30	21.76%	30
28 – 37	20	14.55%	50
38 – 47	44	31.90%	94
48 – 57	15	10.70%	109
58 – 65	20	14.55%	129
Más de 65	9	6.54%	138
Total	138	100	

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

De acuerdo con los datos referenciados durante la emisión de la presente encuesta, se puede determinar que el grupo por edad más representativo como público comunicacional está dentro del rango de 38 a 47 años. Denotando, una mayor presencia de un grupo joven – adulto.

Tabla 13

**Ciudad y personal comunicación social en FF.AA.**

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencias absolutas</b>	<b>Frecuencias relativas (porcentajes)</b>	<b>Frecuencias acumuladas</b>
Quito	40	29.08%	40
Guayaquil	30	21.76%	70
Cuenca	20	14.55%	90
Esmeraldas	15	10.70%	105
Ambato	15	10.70%	120

Manta	9	6.54%	129
Salinas	5	3.68%	134
Tulcán	4	2.99%	138
Total	138	100	

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

De acuerdo con los datos referenciados durante la presente encuesta, se puede determinar que las ciudades con una mayor representatividad de público hacia donde se debe direccionar el aporte comunicacional es Quito y Guayaquil, denotando, que las labores comunicaciones se deben dar con mayor énfasis hacia las principales ciudades del país por parte de la institución y la Dirección de comunicación.

Tabla 14  
**Educación**

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencias absolutas</b>	<b>Frecuencias relativas (porcentajes)</b>	<b>Frecuencias acumuladas</b>
Bachillerato completo	26	18.85%	26
Universidad incompleta	33	23.91%	59
Universidad completa	56	40.57%	115
Posgrado	23	16.67%	138
Total	138	100	

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

De acuerdo con los datos referenciados durante la emisión de la presente encuesta, se puede determinar que el público objetivo mantiene mayormente una educación universitaria completa (40.57%), lo que denota, que la estructura comunicacional es ampliamente entendible por el público al poseer un grado eficiente de lectura ligado a su nivel de educación.

## 2.8 Cuestionario

### 1. ¿Conoce usted la gestión de comunicación que realiza la Dirección de Comunicación Social del Ministerio de Defensa Nacional?

Tabla 15

#### Conocimiento sobre la gestión de la Dirección de comunicación

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencias absolutas</b>	<b>Frecuencias relativas (porcentajes)</b>	<b>Frecuencias acumuladas</b>
Sí	45	32.60%	45
No	93	67.4%	138
Total	138	100	

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

De acuerdo con los datos referenciados durante la encuesta, se puede determinar que el 67.4% del público objetivo no conoce sobre la actual gestión de la Dirección de Comunicación Social del Ministerio de Defensa Nacional, denotando, que la estructura comunicacional no es ampliamente definida sobre las funciones organizacionales que dicho ente debe manejar hacia los públicos.

### 2. ¿Conoce usted las políticas de comunicación del Ministerio de Defensa?

Tabla 16

#### Conocimiento sobre las políticas del Ministerio de Defensa

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencias absolutas</b>	<b>Frecuencias relativas (porcentajes)</b>	<b>Frecuencias acumuladas</b>
Sí	43	31.16%	43
No	95	68.84%	138
Total	138	100	

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

De acuerdo con los datos referenciados durante la encuesta, se puede determinar que el 68.84% del público objetivo no conoce sobre las políticas de comunicación del Ministerio de Defensa Nacional. Lo anterior evidencia que los elementos informativos del Ministerio no abarcan, en forma óptima, los aportes que requieren saber los públicos.

### 3. ¿En qué rango, usted conoce las políticas de comunicación?

Tabla 17

#### Políticas que conocen los públicos

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencias absolutas</b>	<b>Frecuencias relativas (porcentajes)</b>	<b>Frecuencias acumuladas</b>
Todas	10	7.25%	10
Algunas	36	26.08%	46
Ninguna	92	66.67%	138
Total	138	100	

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

De acuerdo con los datos referenciados durante la encuesta, se puede determinar que el 66.67% del público objetivo no conoce las políticas de comunicación del Ministerio de Defensa Nacional, lo que denota un extremo desconocimiento de su importancia institucional.

### 4. ¿Considera usted que debe haber una relación entre las políticas de comunicación y el Sistema de Comunicación de Fuerzas Armadas?

Tabla 18

#### Consideraciones sobre la relación entre las políticas del sistema de comunicación

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencias absolutas</b>	<b>Frecuencias relativas (porcentajes)</b>	<b>Frecuencias acumuladas</b>
-------------------	------------------------------	--------------------------------------------	-------------------------------

Sí	135	97.83%	135
No	3	2.17%	138
Total	138	100	

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

De acuerdo con los datos referenciados durante la encuesta, se puede determinar que el 97.83% del público objetivo considera que debe existir una relación entre las políticas de comunicación y el Sistema de Comunicación de Fuerzas Armadas. Denotando, la importancia de vincular la información de ambas instituciones para emitir una óptima comunicación a los públicos.

#### 5. Si considera que la respuesta es sí, ¿cuál debería ser la entidad a cargo?

**Tabla 19**

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencias absolutas</b>	<b>Frecuencias relativas (porcentajes)</b>	<b>Frecuencias acumuladas</b>
Dirección de Comunicación Midena	89	64.49%	89
Dirección de Comunicación Comaco	28	20.29%	117
Sistema Integrado de Comunicación de FF.AA.	21	15.22%	138
Total	138	100	

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

De acuerdo con los datos referenciados de la encuesta, se puede determinar que el 64.49% del público objetivo considera que la instancia a cargo de manejar la comunicación del Ministerio de Defensa Nacional debe ser la Dirección de Comunicación.



**6. ¿Cuáles son las herramientas de difusión que usted utiliza?**

Tabla 20

**Herramientas de difusión**

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencias absolutas</b>	<b>Frecuencias relativas (porcentajes)</b>	<b>Frecuencias acumuladas</b>
Televisión	13	9.42%	13
Radio	25	18.12%	38
Prensa escrita	33	23.91%	71
Redes Sociales	67	48.55%	138
Total	138	100	

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

De acuerdo con los datos referenciados durante la presente encuesta, se puede determinar que el 48.55% del público objetivo utiliza como medio informativo en mayor frecuencia las redes sociales. Denotando, que la información institucional debe tener un mayor énfasis hacia los públicos utilizando medios digitales.

**7. ¿En general, la opinión que tiene usted sobre el Ministerio de Defensa Nacional y las Fuerzas Armadas Ecuatorianas es?**

Tabla 21

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencias absolutas</b>	<b>Frecuencias relativas (porcentajes)</b>	<b>Frecuencias acumuladas</b>
Buena	33	23.91%	33
Muy buena	67	48.55%	100
Regular	25	18.12%	125
Mala	13	9.42%	138
Total	138	100	

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

De acuerdo con los datos de la presente encuesta, se puede determinar que más del 72% del público objetivo mantiene una muy buena o buena opinión de las labores del Ministerio de Defensa Nacional y las Fuerzas Armadas, lo que indica que dichas instituciones poseen una aceptable consolidación en el imaginario colectivo de los públicos.

**8. En su opinión ¿La actuación de las Fuerzas Armadas contribuye al prestigio del país?**

Tabla 22

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencias absolutas</b>	<b>Frecuencias relativas (porcentajes)</b>	<b>Frecuencias acumuladas</b>
Mucho	67	48.55%	67
Poco	25	18.12%	92
Nada	46	33.33%	138
Total	138	100	

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

De acuerdo con los datos de la presente encuesta, se puede determinar que el 48.55% del público objetivo considera que las Fuerzas Armadas contribuyen “mucho” al prestigio del Ecuador, lo que revela que esta institución es un ente de marcada referencia en la sociedad.

**9. ¿La actuación de las Fuerzas Armadas durante estos últimos años ha contribuido a mejorar el prestigio internacional de nuestro país?**

Tabla 23

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencias absolutas</b>	<b>Frecuencias relativas (porcentajes)</b>	<b>Frecuencias acumuladas</b>
Mucho	89	64.49%	89
Poco	46	33.33%	135

Nada	3	2.18%	138
Total	138	100	

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

De acuerdo con los datos de la presente encuesta, se puede determinar que el 64.49% del público objetivo considera que las Fuerzas Armadas han mejorado su prestigio a nivel internacional.

**10. ¿Cuándo los medios de comunicación (periódicos, revistas, radio, televisión) hablan de asuntos referentes a la defensa nacional, la Fuerzas Armadas o de cuestiones relacionados con estos temas ¿con qué interés sigue usted este tipo de informaciones?**

Tabla 24

**Interés comunicacional ante las Fuerzas Armadas**

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencias absolutas</b>	<b>Frecuencias relativas (porcentajes)</b>	<b>Frecuencias acumuladas</b>
Mucho	128	92.75%	128
Poco	8	5.80%	136
Nada	2	1.45%	138
Total	138	100	

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

De acuerdo con los datos de la presente encuesta, se puede determinar que el 92.75% del público objetivo considera que la información emitida por parte de las Fuerzas Armadas en el ámbito de la defensa nacional es de amplio interés en la sociedad.

## **2.9 Resultados**

En resumen, el público objetivo mayoritariamente desconoce la gestión ejecutada por la Dirección de Comunicación Social del Ministerio de Defensa, ya que no existen políticas de comunicación.

Por ello, se considera que debe existir una relación más fluida entre las políticas de comunicación y el Sistema de Comunicación de Fuerzas Armadas (FF.AA.). La instancia a cargo de manejar la comunicación de la cartera de Estado, señalan, debe ser la Dirección de Comunicación.

Por otra parte, el público objetivo utiliza mayoritariamente las redes sociales. De ahí que la entidad debe poner mayor énfasis en los medios digitales y aprovechar para difundir información a través de este canal, ya que la población mantiene muy buena opinión sobre las labores que efectúa tanto esa secretaría de gobierno como las FF.AA.

Esta acción debe ser fortalecida, ya que la institución, según el público, contribuye “mucho” al prestigio del Ecuador y eso ha hecho que mejore su imagen a nivel internacional.

En suma, la información que se emita por parte de las FF.AA., en el ámbito de la defensa, es de amplio interés para la sociedad.

### **3. Capítulo tercero**

#### **Propuesta de diseño de un plan estratégico de comunicación para el posicionamiento de la imagen institucional del Ministerio de Defensa Nacional y su difusión en la opinión pública.**

En el presente capítulo se realiza una propuesta que servirá para gestionar los procesos de comunicación social dentro de la Dirección de Comunicación Social del Ministerio de Defensa. Esta herramienta se podrá utilizar para desplegar acciones y procedimientos que permitan establecer estrategias y recursos de comunicación con la finalidad de posicionar la imagen institucional.

#### **3.1 Objetivos estratégicos institucionales contenidos en el Plan Sectorial de Defensa (2019):**

- Mantener el control efectivo en el territorio nacional.
- Mantener el apoyo de Fuerzas Armadas a las instituciones del Estado en la Seguridad Integral desde el ámbito de la defensa.
- Incrementar las capacidades estratégicas conjuntas de las Fuerzas Armadas.
- Incrementar la participación del sector Defensa, a nivel regional y mundial.
- Incrementar las capacidades técnicas, científicas e industriales de la defensa.

##### **3.1.1 Objetivo general**

En concordancia con los anteriores objetivos del Plan Sectorial de la Defensa, el objetivo general del Plan Estratégico de Comunicación es:

- Mejorar el posicionamiento de la imagen institucional ante la opinión pública.

##### **3.1.2 Objetivos específicos**

- Elaborar y difundir productos comunicacionales, a través de medios impresos, digitales y visuales, con el propósito de fortalecer la imagen institucional.
- Formular planes, proyectos y acciones que permitan mantener y mejorar la imagen institucional.
- Fortalecer o neutralizar información que afecte negativamente a la entidad.

### **3.1.3 Lineamientos y principios que orientan el plan comunicacional:**

- **Defensa como bien público:** incluir la participación social en el ámbito de la seguridad y defensa.
- **Defensa de la soberanía e integridad territorial:** generar una relación de confianza entre la población y el Estado en el ámbito de la defensa.
- **Cultura de paz:** fortalecer la relación civil y militar, a través de elementos del patriotismo, símbolos patrios y valores institucionales.

## **3.2 Plan estratégico comunicacional**

De acuerdo con el diagnóstico de la gestión de comunicación, el Plan de Comunicación Estratégica para el sector Defensa, debe estar orientado a la prospectiva estratégica desde la comunicación y la gestión de procesos comunicacionales.

### **3.2.1 Factores comunicacionales que inciden en la mejora de la imagen del Ministerio de Defensa Nacional**

Las características que se describen a continuación son el resultado del estudio aplicado en la encuesta hacia los públicos.

### **3.2.2 Reestructuración de los procesos de comunicación interna de la Dirección de Comunicación del Ministerio de Defensa**

La reestructuración de la Dirección de Comunicación del Ministerio de Defensa involucró la participación de los públicos internos. En esta línea, se requiere crear las

mejores condiciones para informar a los públicos de cada acontecimiento o hecho relevante. Con este cambio, la entidad garantiza a los ciudadanos un servicio informativo eficiente y profesional dentro del ámbito comunicacional.

A ello, debe sumarse, el posicionamiento de la imagen institucional con el propósito de que la ciudadanía sienta la transformación organizacional de la última década. En esta dirección, se intenta ofrecer al usuario una mayor identificación con la tarea institucional que implica la defensa de la soberanía y defensa nacional. Una de las características que se evidenció en el estudio fue la calidez y calidad del servicio ofrecidos por los funcionarios de las Fuerzas Armadas, quienes han consolidado a la institución al punto de presentarse como una de las más respetadas dentro del país.

El diseño de estrategias comunicacionales y su implementación permitirá, además, el análisis de los perfiles de los futuros y actuales profesionales en comunicación, dado que su vinculación con la institución implica la adquisición de ciertos conocimientos para ser aplicados en el Ministerio de Defensa Nacional como las Fuerzas Armadas.

Así, el posicionamiento de imagen será gestado de forma permanente por parte de personal proactivo, capaz de resolver los problemas de los públicos y promover una mejor institución. Para ello, la clave estará en validar y verificar qué es lo que necesitan los públicos, a nivel de la información institucional, en función del talento humano, tecnología, infraestructura o servicios.

En conclusión, el proceso de posicionamiento de la imagen institucional del Ministerio de Defensa Nacional implica un cambio cualitativo que se realizará en los procesos de comunicación y en el fortalecimiento de profesionales comprometidos con la institución, bajo una nueva identidad institucional de información y comunicación.

### **3.2.3 Caracterización de la Dirección de Comunicación Social del Ministerio de Defensa Nacional**

El talento humano es el pilar fundamental en los planes y programas de la institución. Al ser una entidad de servicio público, implica que se requiere de profesionales que ofrezcan un servicio comunicacional de calidad a la ciudadanía.

Desde esta perspectiva, es importante que los objetivos institucionales también se enfoquen a este segmento para generar un excelente servicio, en el que el componente comunicacional se escenifique a través del sistema de comunicación de Fuerzas Armadas.

Por otra parte, el plan estratégico de comunicación debe apalancarse en la Constitución (2008) y en el Plan Nacional de Desarrollo “Toda una Vida” (2017), así como también con la Secretaría de Comunicación de la Presidencia de la República, con el fin de trabajar en los procesos comunicacionales estratégicos y no requeridos a último momento.

Para ello es necesario mejorar las competencias profesionales del personal, mediante procesos de capacitación a los funcionarios que tengan que resolver requerimientos de los públicos, por ser la imagen y la cara visible de la institución, manejando los procesos comunicacionales de manera oportuna y ágil, además de estar capacitados tanto en leyes como en los procesos internos del Ministerio de Defensa Nacional.

La gestión de comunicación social en la Dirección de Comunicación del Ministerio de Defensa forma parte de los objetivos estratégicos comunicacionales para lo que se crean directrices para atender las necesidades y requerimientos de los integrantes hacia una nueva imagen.

Ante esto se debe tener claro que el talento humano es el eje principal o el motor de la institución y por lo que se le debe dar toda la importancia y relevancia al personal tanto operativo como administrativo, a fin de que funcione armónicamente y se cumplan los objetivos estratégicos de la institución hacia los públicos.

Para estimular y mejorar el desempeño personal, se debe elaborar un plan de capacitación orientado a mejorar las competencias profesionales de los funcionarios.

### **3.2.4 Sentido de identidad institucional**

Los funcionarios institucionales son vitales para el desarrollo y progreso de la organización. Durante el estudio realizado se determinó que la mayoría de los



funcionarios se identifican con los objetivos institucionales del Ministerio de Defensa Nacional y de las Fuerzas Armadas; es decir, tales valores generan confianza y compromiso.

Aunque algunos de los integrantes no identifican o no describen el por qué trabajan en la institución; sin embargo, al ser preguntados sobre si la organización aplica los valores para el cumplimiento de sus metas y objetivos, se evidenció un cierto equilibrio a nivel de la identidad institucional. Por tal razón, es necesario que la Dirección de Comunicación del Ministerio de Defensa, establezca reuniones permanentes para de esta manera fomentar el trabajo en equipo.

Por otro lado, la identidad institucional ha sufrido un cambio drástico como fruto de la transformación del Ministerio de Defensa Nacional y de las Fuerzas Armadas durante la última década. La rotación de personal en la mayoría de las instituciones públicas ha provocado que la identidad institucional no sea óptima. Si bien la identidad puede ofrecer ventajas también presenta dificultades en las relaciones laborales de los integrantes y directivos.

Por tanto, en la Dirección de Comunicación del Ministerio de Defensa, debe ser analizada la rotación de personal para que los funcionarios tengan contacto con todas las áreas de la institución y así puedan apropiarse de sus valores y generar más cercanía con ésta, para evitar que solo cumplan tareas como algo obligatorio.

De este modo, la satisfacción laboral se define como el grado en el que el colaborador obtiene en el desarrollo de sus actividades, expectativas y metas y así; dar un origen al posicionamiento de la imagen.

### **3.2.5 Recompensa ante la identidad institucional**

La transformación institucional del Ministerio de Defensa Nacional y de las Fuerzas Armadas de los últimos tiempos, ha traído consigo el compromiso de las autoridades y de los directivos por apoyar la construcción de una mejor identidad institucional. Los sistemas de motivación y recompensas en la organización sirven como parte del reconocimiento hacia la gestión del colaborador; en ese sentido, la estabilidad

garantiza la eficiencia en la gestión del talento humano. Estas son formas de reconocer el trabajo de la persona.

Sin embargo, los integrantes al responder sobre la relación existente en los mandos altos expresaron, por medio de la encuesta, que su relación es “poco beneficiosa”, lo que significa que el estilo de la comunicación interna impide el desarrollo institucional y fortalecer la identidad institucional.

Prestar un buen servicio público es central en toda institución estatal, más aún en esta institución que, por décadas, fue vista como una entidad insignia de la cultura nacional por diferentes medios. En ese sentido el cambio de infraestructura y tecnología debe estar acompañado de un servicio marcado por la calidez, calidad y eficiencia para garantizar la comunicación con los públicos.

Además, en la investigación realizada se constató que la institución no ha desarrollado sistemas de motivación y recompensa laboral. La identidad institucional se relaciona con el bienestar de los trabajadores que integran la organización por lo que, la gestión y administración de los integrantes no se asienta en formas de reconocimiento. Estados de ánimo como “insatisfacción”, “apatía”, “desinterés”, entre otros afectan el desarrollo de la identidad institucional y deben ser abordados a nivel de la Dirección de Comunicación del Ministerio de Defensa.

En conclusión, es necesario que la Unidad de Talento Humano, en coordinación con la Dirección de Comunicación del Ministerio de Defensa, genere sistemas de recompensa laboral con el propósito de reconocer el esfuerzo y la entrega de los funcionarios a la gestión de identidad institucional del Ministerio de Defensa Nacional y de las Fuerzas Armadas.

### **3.2.6 Posicionamiento de imagen**

La función de posicionar la imagen demuestra que la comunicación es el elemento fundamental en la gestión e identidad; sin ella los procesos administrativos y operativos carecerían de sentido y vitalidad. Por lo que la comunicación en Dirección de

Comunicación del Ministerio de Defensa debe caracterizarse por generar procesos abiertos, participativos, dialógicos y horizontales.

Actualmente, todas las direcciones que componen las instituciones públicas ecuatorianas plantean ser administraciones de “puertas abiertas” y en ese sentido apoyar participativamente para al desarrollo organizacional estatal, tanto interno como externo de los usuarios de la institución y del desarrollo para una mejor imagen institucional y así también un clima de satisfacción al público favorable.

Sin embargo, de acuerdo con la encuesta varios funcionarios desconocen el tipo de comunicación utilizado con los mandos altos; aunque identifican que la comunicación formal sí es usada en la relación con las direcciones.

El actual gobierno ha impulsado la creación de los departamentos de comunicación, y el Ministerio de Defensa Nacional y las Fuerzas Armadas no ha sido la excepción. A nivel interno, la comunicación ha permitido difundir la filosofía institucional del Ministerio de Defensa Nacional y de las Fuerzas Armadas. Hoy las organizaciones son más exigentes y, por ello, la comunicación debe ser el pilar en la mayoría de los procesos organizativos.

Pero en la realidad, muchos funcionarios no reconocen la existencia de canales de información, a pesar de tener carteleras informativas, correo institucional, redes sociales y la misma comunicación informal, por lo que es necesario efectivizar los medios de comunicación internos.

### **3.2.7 Propuesta estratégica comunicacional para posicionar la imagen del Ministerio de Defensa Nacional**

Con los antecedentes expuestos, existe la necesidad de establecer estrategias que fortalezcan y mejoren los procesos comunicacionales del Ministerio de Defensa Nacional. Con la formulación de estrategias de comunicación se pretende generar un proceso expedito para la toma de decisiones que permitan ubicar los momentos y los espacios más convenientes, para implementar un estilo comunicativo que tenga un “sello personal” para la ejecución de todos los procesos internos.

Al definir las estrategias de comunicación, la organización determina las directrices y herramientas a implementar para el mejoramiento y/o fortalecimiento del reposicionamiento de imagen, a más de mejorar el clima cultural que implica dar soluciones a los intereses de la institución, además de distribuir adecuada y oportunamente la información a todos los sectores y públicos.

Por lo expuesto, es importante que los medios empleados para la transmisión y difusión de los mensajes deben acomodarse a los requerimientos de la organización en cuanto a la temporalidad, velocidad, tipos de comunicación y su intencionalidad con los públicos objetivos.

### **3.2.8 Plan estratégico comunicacional para el Ministerio de Defensa Nacional**

El Ministerio de Defensa Nacional innova tecnológicamente su trabajo posibilitando la optimización de los procesos administrativos y la atención al público.

En tal sentido, la comunicación se torna en un pilar fundamental para la ejecución de actividades de los servidores públicos. Así, tras la identificación de los factores que afectan la identidad institucional en la Dirección de Comunicación del Ministerio de Defensa, se determinó la importancia de elaborar un Plan Estratégico de Comunicación, con el fin de trazar una guía que ayude a fortalecer la imagen institucional.

A continuación, se presenta los elementos orgánico-funcionales del Plan Estratégico de Comunicación para la Dirección de Comunicación del Ministerio de Defensa.

## **3.3 Unidad Ejecutora**

La Dirección de Comunicación del Ministerio de Defensa será la unidad ejecutora de la propuesta presentada en este trabajo de investigación.

### **3.3.1 Objetivo general**

Mejorar el reposicionamiento de la imagen institucional del Ministerio de Defensa, mediante el fortalecimiento de la identidad y sentido de pertenencia, por medio de estrategias de comunicación ligadas a los públicos.

### 3.3.2 Objetivos específicos

- Afianzar los procesos estratégicos de comunicación de la institución para que su impacto mejore sus resultados entre sus públicos.
- Reforzar el conocimiento general entre los funcionarios en lo referente a los principios de cambio de imagen para enriquecer el sentido de pertenencia de los funcionarios hacia la institución.
- Reposicionar en la opinión pública la imagen del Ministerio de Defensa Nacional como una institución renovada, confiable, eficiente y amigable.
- Promover la cultura organizacional de “puertas abiertas” para involucrar a su público hacia la participación e integración.

### 3.3.3 Públicos

El desarrollo de este plan estratégico comunicacional está direccionado al público interno y externo, así como también al resto de Direcciones administrativas que componen la institución para que asuman el compromiso de contribuir con el posicionamiento de la imagen. En la siguiente tabla se observa la nómina que integra los *stakeholders*.

Tabla 25

#### Públicos civiles y militares

Militares	Civiles
Oficiales	Servidores públicos
Tropa	Ciudadanía en general
Militares en servicio pasivo	Medios de comunicación

	Influenciadores de opinión

Elaboración: Propia

### 3.3.4 Nueva filosofía de la comunicación hacia el posicionamiento de la imagen institucional

La comunicación propuesta deberá asentarse sobre la base de nuevos principios en su comprensión como fenómeno relacional y de construcción de sentido. Entre estos se ha identificado los siguientes:

- Sentido de pertenencia y lealtad institucional.
- Reconocer los logros y objetivos, mediante la motivación.
- Motivación al cargo o puesto que desempeña el colaborador.
- Trabajo en equipo.
- Compromiso personal con la institución.

A continuación, se presenta la propuesta de plan en la siguiente tabla, en la que se observa la organización de actividades bajo un conjunto de políticas, estrategias, actividades, quienes son los responsables, la periodicidad de aplicación, el seguimiento institucional y la evaluación de estas.

### 3.4 Propuesta de plan estratégico de comunicación para el Ministerio de Defensa Nacional

Tabla 26

#### Propuesta de plan estratégico de comunicación para el Ministerio de Defensa Nacional

1. ACTIVIDADES DEL PLAN DE COMUNICACIÓN							
ESTRATEGIA 1: Promover la "cultura de la defensa", a fin de que se la identifique como un bien público							
Acción	Público/s objetivo/s (señalar si es nacional o territorial)	Descripción / Mensajes a posicionar	Tono	Medio de Verificación de cumplimiento	Indicador de cumplimiento	Monto (Si aplica, un valor estimado del costo)	Área responsable
Generar <b>eventos institucionales</b> sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leyes y reglamentos militares.</li> <li>• Movilidad y capacidad estratégica de las FF.AA. en la frontera norte.</li> <li>• Conferencias y seminarios de Defensa.</li> <li>• Talleres sobre seguridad y defensa.</li> </ul>	<b>Target:</b> institucional <b>Ubicación:</b> Sector Defensa	“Soberanía nacional resguardada con profesionalismo por sus Fuerzas Armadas”.	Informativo	Informe de eventos	Evento ejecutado	\$ 40.000	Dirección de Comunicación Social

Ejecutar una <b>campaña de relaciones públicas</b> para fortalecer la imagen institucional, a través de vocerías mediáticas en la que se destaque el aporte de los miembros de la institución a la cultura de paz	<b>Target:</b> hombres y mujeres de entre 18 y 60 años. <b>NSE:</b> indeterminado <b>Ubicación:</b> territorio nacional <b>NSE:</b> indeterminado	“Fuerzas Armadas altamente profesionales al servicio del país”.	Informativo	Informe de campañas	Número de vocerías realizadas y cumplimiento de campaña	\$ 7.000	Dirección de Comunicación Social
Ejecutar una campaña de relaciones públicas a nivel interno para promover la gestión institucional, a través de aporte de los miembros de la institución.	<b>Target:</b> Servidores públicos y personal militar, hombres y mujeres de entre 18 y 60 años. <b>NSE:</b> indeterminado	“Comprometidos con la Defensa del país”.	Informativo	Informe de campañas	Número de vocerías realizadas y cumplimiento de campaña	No aplica	Dirección de Comunicación Social
<b>ESTRATEGIA 2: Consolidar la imagen institucional, a través de campañas comunicacionales online y offline.</b>							
<b>Acción</b>	<b>Público/s objetivo/s (señalar si es nacional o territorial)</b>	<b>Descripción / Mensajes a posicionar</b>	<b>Tono</b>	<b>Medio de Verificación de cumplimiento</b>	<b>Indicador de cumplimiento</b>	<b>Monto (Si aplica, un valor estimado del costo)</b>	<b>Área responsable</b>
Desarrollar una campaña en medios online (cuñas producidas y difundidas en las radios Notimil) y offline (en redes	<b>Target:</b> indeterminado <b>NSE:</b> indeterminado <b>Ubicación:</b> nacional e internacional	“Somos la Defensa de Ecuador”.  “Defensa dispone de unas Fuerzas Armadas	Informativo – persuasivo	Informe de campaña institucional	Campañas producida y difundida	No aplica	Dirección de Comunicación Social



sociales, en la que se destaque el aporte de la Política de la Defensa y la participación de las FF.AA. al desarrollo nacional		cohesionadas al servicio del país”.					
Desarrollar seis cadenas nacionales (enero, febrero, mayo, agosto, octubre y noviembre) para informar las capacidades institucionales con las que cuenta la ciudadanía para su protección y defensa.	<b>Target:</b> indeterminado <b>NSE:</b> indeterminado <b>Ubicación:</b> nacional	“FF.AA.: la seguridad del Ecuador”	Informativo	Informe de transmisión de cadenas nacionales	Transmisión de cadenas nacionales	No aplica	Dirección de Comunicación Social

**ESTRATEGIA 3: Fortalecer la relación civil y militar por medio de la difusión de conceptos acerca del patriotismo, símbolos patrios y valores**

Acción	Público/s objetivo/s (señalar si es nacional o territorial)	Descripción / Mensajes a posicionar	Tono	Medio de Verificación de cumplimiento	Indicador de cumplimiento	Monto (Si aplica, un valor estimado del costo)	Área responsable
Producir productos comunicacionales que remarquen conceptos de patriotismo, símbolos	<b>Target:</b> indeterminado <b>NSE:</b> indeterminado <b>Ubicación:</b> nacional e internacional	“La identidad nacional se fortalece”	Emotivo	Informe de productos comunicacionales	Número de productos comunicacionales producidos	No aplica	Dirección de Comunicación Social

patrios y valores, para que sean difundidos en medios online (en radios Notimil y offline (redes sociales)							
Producir micro videos que se refieran a los conceptos de patriotismo, símbolos patrios y valores, para que sean difundidas en medios digitales. (redes sociales y WhatsApp)	<b>Target:</b> indeterminado <b>NSE:</b> indeterminado <b>Ubicación:</b> nacional e internacional	“Soldados de honor defendiendo la heredad territorial”	Emotivo	Informe de productos comunicacionales	Número de productos comunicacionales producidos	No aplica	Dirección de Comunicación Social
<b>ESTRATEGIA 4: Implementar redes de comunicación territorial para visibilizar los avances de la seguridad y vincular a la población en la defensa de la patria</b>							
Acción	Público/s objetivo/s (señalar si es nacional o territorial)	Descripción / Mensajes a posicionar	Tono	Medio de Verificación de cumplimiento	Indicador de cumplimiento	Monto (Si aplica, un valor estimado del costo)	Área responsable
Mapear territorialmente actores sociales que pueden aportar en la formación de redes comunicacionales territoriales que aporten a la defensa del país	<b>Target:</b> hombres y mujeres de entre 18 y 60 años. <b>NSE:</b> indeterminado <b>Ubicación:</b> Costa, Sierra y Amazonía	“Hermanos unidos por la paz y defensa del país”	Informativo	Informe de mapeo de actores	Mapeo de actores territoriales	No aplica	Dirección de Comunicación Social

<p>Desarrollar tres talleres (Costa, Sierra y Amazonía) para implementar las redes de comunicación territorial</p>	<p><b>Target:</b> hombres y mujeres de entre 18 y 60 años.  <b>NSE:</b> indeterminado  <b>Ubicación:</b> Costa, Sierra y Amazonía</p>	<p>“Hermanos unidos por la paz y defensa del país”</p>	<p>Informativo</p>	<p>Informe de talleres</p>	<p>Ejecución de talleres</p>	<p>No aplica</p>	<p>Dirección de Comunicación Social</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------	--------------------	----------------------------	------------------------------	------------------	-----------------------------------------



## Conclusiones

La comunicación se desarrolla, en la actualidad, en escenarios de incertidumbre. Adicionalmente, no se tiene un concepto único de qué es la comunicación. Esto provoca que las ciencias que se ocupan de la comunicación se valgan de diferentes enfoques que permiten advertirla como un proceso complejo que se transforma con el tiempo, de acuerdo con las necesidades y los cambios que atraviesa la sociedad, y por eso teóricos como Adalid Contreras entienden a la comunicación como un proceso cultural y no solamente como difusión de mensajes preelaborados.

Asimismo, se debe comprender que la comunicación no es únicamente la transferencia de conocimientos y tecnología, sino que el acto comunicativo es multiparadigmático y transdisciplinar. De ahí la importancia de concebir a la comunicación desde una perspectiva epistemológica y ontológica; es decir, superando aquella visión de comprenderla solamente desde una racionalidad técnica difusiva.

Entonces, hay que pensarla y comprenderla desde diferentes corrientes, teorías y enfoques de comunicación, tal como se lo ha hecho en esta investigación, hasta llegar a su entendimiento para desarrollar una propuesta de Plan estratégico de comunicación para el Ministerio de Defensa del Ecuador.

Para desarrollar este trabajo, se aplicó, de forma inductiva, una batería de encuestas, por medio de las cuales se determinó que la mejor estrategia para apoyar la construcción tanto de una nueva forma de comunicar como de una nueva imagen institucional es generar un plan estratégico comunicacional que redireccione hacia un nuevo modelo institucional.

Como resultado del procesamiento de los datos recogidos, se determinó que un porcentaje del público externo y el personal interno se mantienen identificados y comprometidos con una institución pública histórica del país.

Asimismo, se estableció que los funcionarios de la institución consideran que se debe fomentar una imagen institucional adecuada, que integre la participación y

compromiso de las áreas directivas, coordinadoras y operativas comunicacionales. De esta forma se coadyuvará a un desempeño institucional más eficiente y productivo.

La actual forma de interacción de la Dirección de Comunicación del Ministerio de Defensa requiere fortalecer su relación con los públicos, y con ese fin necesita de un plan comunicacional para afianzar de mejor forma la imagen institucional sobre el contenido informativo de las labores diarias.

Por otra parte, se verificó que el público objetivo no conoce la gestión ejecutada por la Dirección de Comunicación Social del Ministerio de Defensa y sus políticas de comunicación.

También señalan que debe existir una relación más fluida entre las políticas de comunicación y el Sistema de Comunicación de Fuerzas Armadas (FF.AA.).

Asimismo, que la instancia a cargo de manejar la comunicación de la cartera de Estado, señalan, debe ser su Dirección de Comunicación.

El medio de comunicación más aceptado son las redes sociales. Por tanto, desde ahí se debe trabajar para difundir la información institucional.

En este contexto, el plan estratégico de comunicación permitirá generar la transformación de una nueva institución afianzada en la defensa nacional, bajo un nuevo concepto de institucionalidad y servicio público a nivel institucional.

Bajo el cumplimiento de los objetivos de este plan, el Ministerio de Defensa Nacional tiene la posibilidad de posicionarse como un ente organizacional eficiente al servicio de los ecuatorianos, desde el macro proceso de modernización del Estado, que garantiza el cumplimiento del derecho de estar informado y este puede seguir consolidándose en forma sólida si se implementa en forma correcta el plan de comunicación desarrollado que da a los públicos las herramientas de conocer el trabajo diario del Ministerio de Defensa Nacional y de las Fuerzas Armadas.

## Recomendaciones

Un elemento para tomar en cuenta es el desarrollo de investigaciones con las cuales se determinen necesidades puntuales de los públicos objetivos para vincularse con la institución, en espacios determinados y que sirvan de aporte para que la entidad crezca. Por otra parte, a manera de sugerencias para la institución: se debe aplicar el plan estratégico de comunicación determinado en la presente investigación dentro del Ministerio de Defensa Nacional, bajo el accionar de la Dirección de Comunicación para obtener los beneficios sustanciales proyectados hacia el reposicionamiento de la imagen institucional. Esto debe acompañarse de una evaluación sistemática anual que valide su fiabilidad y la consecución de mejoras dentro de las actividades organizacionales.

La gestión de las autoridades debe enfocarse en principios de respaldo, lealtad, eficacia, integración, trabajo en equipo, calidad etc. hacia los públicos internos y externos; esto permitirá cohesionar entre los diferentes actores una identidad pública, suprimiendo barreras y alcanzando los objetivos institucionales con sincronía en un ambiente motivado y con alta consolidación en el imaginario social.

Construir una nueva imagen institucional, conlleva el compromiso colectivo de los actores internos, asumiendo la responsabilidad conjunta de directores, supervisores y empleados operativos, en un escenario donde la acción y el ejemplo debe primar por parte de las autoridades, priorizando acciones que construyan la cultura deseada coherente que exigen los públicos a nivel del acceso a la información institucional.

Por tanto, se recomienda antes de iniciar con el plan estratégico de comunicación hacia una nueva imagen, construir un sistema renovado que integre los lazos laborales de todos los integrantes institucionales en post de servir en mejor forma a la sociedad ecuatoriana.

Conscientes que la transformación institucional debe ser permanente, es recomendable que el Ministerio de Defensa Nacional disponga de un plan a mediano y largo plazo con estrategias que se adapten a los cambios y necesidades del momento, el

mismo cuenta con la participación de las unidades de Talento Humano y el Departamento de Tecnologías para garantizar que su aplicación es parte de una estructura participativa y eficiente.

En la actualidad, el Ministerio de Defensa Nacional ha logrado un espacio significativo de reconocimiento positivo por parte de la ciudadanía y eso condiciona favorablemente para que tenga éxito en esta etapa de cambio, por lo que, se recomienda trabajar en el fortalecimiento de esa institucionalidad lograda, disponiendo el apoyo y respaldo a la Dirección de Comunicación del Ministerio de Defensa, con los recursos necesarios para su desarrollo y así mantener la imagen institucional renovada aquí propuesta.

Adicionalmente, hay que remarcar la necesidad de que la Dirección de Comunicación Social del Ministerio de Defensa Nacional y el Sistema de Comunicación de Fuerzas Armadas deben trabajar articuladamente en la Política de Defensa directa a fortalecer el sistema de comunicación social.

Finalmente, una de las recomendaciones académicas que se tiene en esta tesis de posgrado es ampliar los estudios de comunicación institucional estratégica en el marco de la Defensa Nacional como un bien estratégico del Estado.



## Obras citadas

- Aguilar Villanueva, Luis. «Una reconstrucción del concepto de opinión pública.» *Revista Mexicana de Opinión Pública* #24, México, UNAM, 2018 : 189-197.
- Albornoz, Alberto. *El manejo de la Defensa territorial por medio de las instituciones públicas*. Madrid : Prometeo, 2017.
- Almasa Martínez, Ana. «Relaciones Públicas y Gabinetes de comunicación .» *Análisis* 32 , 2005: 133.
- Barreiro, César. *Funciones comunicaciones para consolidar las instituciones*. México D.F : Atenea ediciones, 2017.
- Beltrán, Luis Ramiro. *Comunicación para el desarrollo*. México : Senderos, 2013.
- Bernays, Edward. «Your Future in public Relations.» Nueva York : Rosen Press Inc, 1961.
- Carrera, Antonio. *La comunicación organizacional*. México D.F.: Queen ediciones, 2016.
- Castro, Daniela. *La comunicación como medio de identidad institucional*. Quito: USFQ publicaciones, 2016.
- Castro, Norberto. *La productividad empresarial*. Lima - Perú: Joess ediciones, 2017.
- Chomsky, Noam. *Los guardianes de la libertad. Propaganda, desinformación y consenso en los medios de comunicación de masas*. Barcelona: Crítica, 2005 .
- Consejo Nacional Electoral de la provincia de Orellana. *Funciones y actividades*. Orellana - Ecuador: Consejo Nacional Electoral de la provincia de Orellana publicaciones, 2018.
- Consejo Nacional Electoral. *Historia del Consejo Nacional Electoral*. Quito - Ecuador: Consejo Nacional Electoral publicaciones, 2018.
- Constitución de la República del Ecuador. *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi - Ecuador: Registro Oficial 449, 2008.
- Contreras, Adalid. *Comunicación estratégica para las organizaciones*. Quito: Ciespal, 2006.
- Costa, Pedro. «Manejo de relaciones públicas en gabinetes.» *Valladolid: Revista de comunicación* , 2017: 133.
- Dahnke, Fernández. «La comunicación humana ciencia social .» En *Mc Graw*. México , 1986.

- Dávila, Richar. *Manejo de las instituciones públicas del Ecuador*. Quito - Ecuador: Senplades publicaciones, 2017.
- Defensa, Ministerio de. *Defensa*. 01 de Agosto de 2020. [www.defensa.gob.ec](http://www.defensa.gob.ec) (último acceso: 09 de Julio de 2020).
- Dimons, Marcus. *El Aporte Humano en la Empresa*. Houston - Estados Unidos: Rex ediciones, 2016.
- El Comercio. *Ecuador invirtió 355 millones de dólares en últimos 2 años en Fuerzas Armadas*, 08 de Agosto de 2019: 5.
- Farwell, James. *Persuasión y el poder del arte de la comunicación estratégica*. Dallas: Primex ediciones, 2014.
- FMI, Fondo Monetario Internacional. Informe Económico, FMI, 2018.
- Fonseca, Norberto. *Implicaciones prácticas de la comunicación organizacional*. Lima : Zodiaco ediciones, 2018.
- García C, Jaime. «El futuro de la conducción del sector defensa en América Latina: un nuevo modelo estratégico y su impactor en el diseño de las Fuerzas Armadas.» *Revista Fuerzas Armadas y Sociedad*, 2005: 1-2.
- Garrido, Martha. *La innovación comunicacional en las organizaciones públicas*. Barcelona: Montreal ediciones, 2018.
- Gordillo, Alejandro. *Beneficios de la comunicación corporativa*. Barcelona - España: Azul ediciones académicas, 2017.
- Habermas, Jürgen. *Teoría de la Acción Comunicativa. Vols. I y II*. Madrid: Paidós, 1987.
- Harris, Arthur. *Identidad corporativa*. Dallas - Estados Unidos: Freeman ediciones, 2017.
- Herrería, Arturo. *La imagen empresarial y la comunicación organizacional*. México D.F.: Poker ediciones, 2017.
- Hidalgo, Valeria. *La imagen en las instituciones*. Bogotá - Colombia: Palenque ediciones, 2016.
- «<https://www.resdal.org/libros/Archivo/libro-cajina-castro-tibiletti.pdf>.» s.f.
- Jácome, Guillermo. *Conceptos de seguridad militar*. Quito : Antrox & Palermo publicaciones, 2017.
- «Política de la Defensa Nacional del Ecuador .» En *Libro Blanco* , de Oswaldo Jarrín. Quito : Instituto Geográfico Militar , 2018.
- Manucci, Marcelo. «Manejo de relaciones públicas en gabinetes.» *Revista de comunicación*, 2017: 150.

- Manucci, Marcelo. «Mapa de la complejidad incertidumbre, estrategia y liderazgo .» Alemania : Academica España , 2012.
- Massoni, Sandra. *Comunicación estratégica: matrices de datos en la investigación enactiva*. Buenos Aires: ALAIC, 2013.
- Ministerio de Defensa Nacional. *Conformación institucional del Ministerio de Defensa Nacional*. Quito: Ministerio de Defensa, 2019.
- . *Política de Defensa Nacional del Ecuador Conformación institucional del Ministerio de Defensa Nacional*. Quito : Ministerio de Defensa Nacional, 2019.
- Mora, Manuel. *El poder de la conversación. Elementos para una teoría de la opinión pública*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones, 2005.
- Nacional, Ministerio de Defensa. «Historia del Ministerio de Defensa Nacional e instituciones anexas.» Quito, 2017.
- Noelle-Neumann, Elisabeth. *La espiral del silencio*. Barcelona: Paidós, 2003.
- Orellana, Diego. *Manejo de identidad corporativa aplicada*. México D.F.: Dossier ediciones en comunicación empresarial, 2015.
- Paul, Argenti. *The strategic communication*. Primavera, 2005.
- Pérez, Rafael Alberto. *Estrategias de comunicación*. Madrid: Ariel , 2006.
- Perez, Rafael. «Pensar la estrategia .» 217. La Crujía , 2012.
- Plan Nacional de Desarrollo "Toda una vida". *Plan Nacional de Desarrollo "Toda una vida"*. Quito - Ecuador: Registro oficial, 2017.
- Plan Nacional del Buen Vivir. *Plan Nacional del Buen Vivir*. Quito - Ecuador: Registro oficial, 2017.
- Porter, Michael. *Estrategia organizacional*. Dallas: Maxilium, 2015.
- Portilla, Alberto. *Manejo comunicacional en las organizaciones*. México D.F.: Barcelis ediciones académicas, 2017.
- Price, Vincent. *La opinión pública. esfera pública y comunicación*. Barcelona: Paidós, 1994 .
- Ramos, Vicente. *Interacciones organizaciones en los departamentos de comunicación*. Barcelona: Flores , 2017.
- Restrepo, Fernando. *Manejo institucional del talento humano en el sector público*. Quito - Ecuador: Klopper ediciones, 2017.
- Rubio, José María. *Opinión pública y medios de comunicación. Teoría de la agenda setting*. . Barcelona: Universidad de Granada, 2009 .

- Sartori, Ernesto. *La organización de la comunicación en el gobierno*. México D.F: Montenegro , 2018.
- Segarra, Arturo. *La identidad corporativa*. Quito - Ecuador: Flacso publicaciones, 2017.
- Telégrafo, El. *Perspectivas de Ecuador en el 2019*, 21 de Abril de 2019: 4.
- Tironi, Alfonso. *Comunicación estratégica, Vivir en mundo de Señales*. Cartagena: Cartagena, 2004.
- . *La estrategia comunicacional aplicada*. Murcia : Cartagena, 2016.
- Valles, César. *La comunicación*. México D.F.: Atenea ediciones académicas, 2017.
- Valverde, Francisco. *Trabajo comunicacional: La objetividad del sujeto*. Santiago : Platero ediciones, 2016.
- Verdesoto, Emanuel. *Manejo de sistemas de comunicación internos*. Bogotá - Colombia: Pirelli ediciones, 2016.
- Yáñez, Vicente. *La comunicación organizacional*. Buenos Aires: Flacso, 2017.

## Anexos

### Anexo 1 Diseño de la Encuesta

**Género:** Masculino

Femenino

**Personal:** Civil

Militar

**Edad:** \_\_\_\_\_

**Ciudad:** \_\_\_\_\_

**Educación:** \_\_\_\_\_

**1. ¿Conoce usted la gestión de comunicación que realiza la Dirección de Comunicación Social del Ministerio de Defensa Nacional?**

- Si
- No

**2. ¿Conoce usted las políticas de comunicación del Ministerio de Defensa?**

- Si
- No

**3. ¿Cuáles son las políticas que usted conoce?**

- Todas
- Algunas
- Ninguna

**4. ¿Considera usted que debe haber una relación entre las políticas de comunicación y el Sistema de Comunicación de Fuerzas Armadas?**

- Si
- No

**5. ¿Si considera que la respuesta es sí, ¿cuál debería ser el mecanismo?**

- Dirección de Comunicación del Ministerio de Defensa
- Dirección Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas
- Sistema Integrado de Comunicación en Seguridad y Defensa

**6. ¿Cuáles son las herramientas de difusión que usted utiliza?**

- Televisión
- Radio
- Redes sociales

- Prensa escrita masiva
- Otros

**7. ¿En general, la opinión que tiene usted sobre el Ministerio de Defensa Nacional y las Fuerzas Armadas Ecuatorianas es?**

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala

**8. En su opinión ¿La actuación de las Fuerzas Armadas contribuye al prestigio del país?**

- Mucho
- Poco
- Nada

**9. ¿La actuación de las Fuerzas Armadas durante estos últimos años ha contribuido a mejorar el prestigio internacional de nuestro país?**

- Mucho
- Poco
- Nada

**10. ¿Cuándo los medios de comunicación (periódicos, revistas, radio, televisión) hablan de asuntos referentes a la defensa nacional, la Fuerzas Armadas o de cuestiones relacionados con estos temas ¿con qué interés sigue Ud. este tipo de informaciones?**

- Mucho
- Poco
- Nada