



Universidad de
La Sabana

FACULTAD DE COMUNICACIÓN

Maestría en Comunicación Estratégica

**PROTOCOLO DE VOCEROS DEL EJÉRCITO COLOMBIANO A PARTIR DE LA
IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA DE COMUNICACIÓN**

PRESENTADO POR

GUALBERTO ANDRÉS CHAPARRO CHAPARRO

CHÍA, 2021

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
FACULTAD DE COMUNICACIÓN**

**PROTOCOLO DE VOCEROS DEL EJÉRCITO COLOMBIANO A PARTIR DE LA
IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA DE COMUNICACIÓN**

PRESENTADO POR

GUALBERTO ANDRÉS CHAPARRO CHAPARRO

**TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO
DE MAGÍSTER EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA
MODALIDAD: MAESTRÍA DE PROFUNDIZACIÓN**

ASESOR

IVÁN MAURICIO GAITÁN GÓMEZ

CHÍA, 2021

Agradecimientos

A Dios, este camino lo hemos recorrido de la mano de él; a mi familia, mi compañera de vida, Cindy; a mis pequeños hijos, María Camila, María José y Santi, ellos son mi mayor motivación.

A los 250.000 soldados que conforman la institución más querida por los colombianos, pues es a ellos a quienes dejo esta herramienta que busca fortalecer el subsistema de comunicación estratégica del Ejército Nacional. Al señor general de la reserva activa, general Alberto José Mejía Ferrero, por su liderazgo, ejemplo y por darme la oportunidad de prepararme y servir con mayor profesionalismo a mi institución. Cómo no agradecer a mi apreciada amiga y lanza, Jeimy Rincón; este recorrido fue mucho más fácil y ameno con su compañía.

A la Universidad de La Sabana y su Facultad de Comunicación por su profesionalismo, dedicación y formación de excelencia a los futuros maestrantes que con nuestro conocimiento aportamos al desarrollo de la nación.

A la directora de la Maestría en Comunicación Estratégica, Agrivalca Canelón; a mi asesor de tesis, Iván Mauricio Gaitán Gómez, y, por supuesto, a las personas que participaron activamente en la investigación para su satisfactorio desarrollo.

Tabla de contenido

Introducción	3
1. Justificación	4
1.2. Pregunta problema	8
1.3. Objetivos	9
1.3.1. Objetivo General	9
2. Marco teórico	10
2.1. Origen y desarrollo del concepto	10
2.2. Voceros institucionales y su entrenamiento	12
2.3. Estado del arte	16
2.4. Comunicación estratégica y voceros institucionales	17
2.5. Planificación por escenarios	26
2.6. Proceso de transformación del Ejército	29
3. Metodología de investigación	30
3.1. Muestra y perfil de los entrevistados	32
3.2. Técnicas de recolección de información	33
3.3. Instrumento	34
3.3.1. Diseño del instrumento	35
3.4. Planteamiento del proceso de análisis de información	36
4. Análisis y evaluación del desempeño del vocero estratégico y operativo en las salidas a los medios televisivos de los últimos dos años	38
4.1 Análisis cualitativo	38
4.1.2 Análisis cualitativo de percepción	40

4.2 Análisis de contenidos mediáticos de los voceros	63
4.3 Análisis y evaluación de intervención de los voceros en los medios de comunicación	69
4.3.1 Criterios de evaluación de voceros	69
5. Diseño de propuesta del protocolo de buenas prácticas para las salidas a medios de los voceros del Ejército	76
5.1 Protocolo de voceros para el Ejército Nacional de Colombia	76
6. Conclusiones	87
Referencias	92
ANEXOS	94
ANEXO 2. ENTREVISTAS A EXPERTOS	97

Lista de tablas

Tabla 1. Ficha técnica del estudio cualitativo	39
Tabla 2. Casos que han tenido exposición de voceros	63
Tabla 3. Número de intervenciones de vocería acertadas /vs número de intervenciones de vocería poco acertadas	65
Tabla 4. Análisis del vocero estratégico G. Ricardo Gómez Nieto	70
Tabla 5. Análisis del vocero estratégico G. Nicacio Martínez	72
Tabla 6. Análisis del vocero operacional G. Juan Carlos Ramírez	74
Tabla 7. Activación de la vocería	81

Lista de figuras

Figura 1. Organización Ejército Nacional.	5
Figura 2. Mapa estratégico.	30
Figura 3. ¿Qué importancia tienen las comunicaciones estratégicas en el Ejército Nacional?	40
Figura 4. ¿Cuál es su percepción de los voceros en el Ejército?	41
Figura 5. ¿Cuáles deben ser los lineamientos de los voceros del Ejército?	41
Figura 6. ¿Qué se debe considerar para la construcción de un protocolo de voceros para el Ejército Nacional?	42
Figura 7. ¿Considera que el vocero cumple con el perfil adecuado para el tipo de mensaje que transmitió en los cuatro escenarios analizados?	43
Figura 8. ¿Considera que el vocero tiene dominio de la organización que representa?	43
Figura 9. ¿Considera que el mensaje de comunicación fue claro, explícito y coherente?	44
Figura 10. ¿Considera que el lenguaje utilizado por el vocero es adecuado para la opinión pública?	44
Figura 11. ¿Considera adecuado el uso de gestos y movimientos de manos por parte del vocero?	45
Figura 12. Según la situación o escenario del comunicado ¿considera que el vocero controló el tono adecuado y timbre de la voz?	45
Figura 13. ¿Considera que el vocero maneja adecuadamente el tiempo y las pausas durante el comunicado?	46
Figura 14. ¿Cómo califica usted la vestimenta y la presentación personal del vocero y los individuos teniendo en cuenta el contexto del comunicado?	47
Figura 15. Percepción imagen que proyecta el vocero.	47

Figura 16. ¿Considera usted adecuada la disposición de los objetos y el escenario donde se lleva a cabo el comunicado?	48
<i>Figura 17. ¿Observó mejoría respecto a los comunicados de 2018 a 2019?</i>	49
Figura 18. ¿Considera que el vocero cumple con el perfil adecuado para el tipo de mensaje que transmitió en los cuatro escenarios analizados?	50
Figura 19. ¿Considera que el mensaje de comunicación fue claro, explícito y coherente?	51
Figura 20. ¿Considera que el mensaje de comunicación fue claro, explícito y coherente?	51
Figura 21. ¿Considera que el vocero tiene dominio de la organización que representa?	52
Figura 22. ¿Considera adecuado el uso de gestos y movimientos de manos por parte del vocero?	52
Figura 23. ¿Según la situación o escenario del comunicado ¿Considera que el vocero controló el tono adecuado y timbre de la voz?	53
Figura 24. ¿Considera que el vocero maneja adecuadamente el tiempo y las pausas durante el comunicado?	54
Figura 25. ¿Cómo califica usted la vestimenta y la presentación personal del vocero y los individuos teniendo en cuenta el contexto del comunicado?	55
<i>Figura 26. ¿Considera usted adecuada la disposición de los objetos y el escenario donde se lleva a cabo el comunicado?</i>	56
Figura 27. ¿Considera que el vocero cumple con el perfil adecuado para el tipo de mensaje que transmite en el escenario operacional?	57
Figura 28. ¿Considera que el mensaje de comunicación fue claro, explícito y coherente?	57
Figura 29. ¿Hay alguna diferencia que observó en este vocero que es operacional con los estratégicos?	58
Figura 30. ¿Considera que el lenguaje utilizado por el vocero es adecuado para la opinión pública?	58
Figura 31. ¿Considera que el vocero tiene dominio de la organización que representa?	59

Figura 32. ¿Considera adecuado el uso de gestos y movimientos de manos por parte del vocero?	59
Figura 33. ¿Según la situación o escenario del comunicado ¿considera que el vocero controló el tono adecuado y timbre de la voz?	60
Figura 34. ¿Considera que el vocero maneja adecuadamente el tiempo y las pausas durante el comunicado?	60
Figura 35. ¿Cómo califica usted la vestimenta y la presentación personal del vocero y los individuos teniendo en cuenta el contexto del comunicado?	61
Figura 36. ¿Considera usted adecuada la disposición de los objetos y el escenario donde se lleva a cabo el comunicado?	62
Figura 37. Número de intervenciones de vocería acertadas /vs número de intervenciones de vocería poco acertadas	66
Figura 38. Esquema de vocería y criterios de actuación del Ejército.	¡Error! Marcador no definido.

Lista de anexo

Anexos 1. Entrevistas semiestructuradas	94
--	----

Resumen

En el presente documento se realiza un análisis teórico sobre el concepto de vocero y como este incide directamente en la construcción de una imagen y reputación positiva en las organizaciones. Lo anterior, aplicando las teorías de la comunicación estratégica como elemento fundamental en la gestión efectiva de un portavoz; las teorías y conceptos que orientan la presente investigación parten de la teoría de comunicación estratégica y la teoría de planificación por escenarios; lo anterior, porque a partir de la primera se establece la gestión del vocero enmarcada en el cambio del entorno dentro de un proceso de transformación institucional. Por otra parte, la planificación por escenarios es la que le permitirá a la institución planificar y estar preparada en escenarios definidos.

Así mismo, se realiza un análisis de caso, partiendo de la implementación de la política de comunicación del Ejército (2018), que fue el punto de partida del subsistema de comunicación estratégica en el Ejército Nacional, y cómo a partir de esa implementación los voceros cobraron mayor importancia en la gestión de la comunicación en la institución. Este análisis comprende la identificación de patrones de los voceros, lo cual permitirá diseñar un protocolo para voceros del Ejército.

Palabras clave: vocero, reputación, comunicación estratégica, escenarios, formación, análisis, política de comunicación, Ejército Nacional, protocolo, *stakeholders*, grupos de interés, Dirección de Comunicación Estratégica.

Abstract

In this document a theoretical analysis is carried out on the concept of spokesperson and how it directly affects the construction of an image and positive reputation in organizations. The above, applying the theories of strategic communication as a fundamental element in the effective management of a spokesperson; the theories and concepts that guide this research are based on the theory of strategic communication and the theory of planning by scenarios; the above, because from the first one the management of the spokesperson is established to change the environment within an institutional transformation process. On the other hand, scenario planning is what will allow the institution to plan and be prepared in defined scenarios.

Furthermore, a case analysis is carried out, based on the implementation of the Army's communication policy (2018), which was the starting point of the strategic communication subsystem in the National Army and how, from that implementation, the spokespersons became more important in the management of communication in the institution. This analysis includes the identification of spokesperson patterns, which will allow the design of a protocol for Army spokespersons.

Keywords: spokesperson, reputation, strategic communication, scenarios, training, analysis, communications politics, Nacional Army, protocol, stakeholders, Strategic Communication Direction.

Introducción

Hoy en día la comunicación se ha convertido en una herramienta estratégica para el Ejército Nacional, a tal punto que está ubicada en el *staff* asesor del comandante, entendiendo de primera mano su intención, difundiendo políticas y transmitiendo en todos los niveles la misión y objetivos que la nación impone (Directiva Estructural Comunicación Estratégica del Ejército, 2018).

Es por esto que la Fuerza, a través de la Dirección de Comunicaciones Estratégicas (DICOE), busca fortalecer y consolidar los procesos comunicativos de la institución, y gestionar acciones que contribuyan al fortalecimiento de la marca Ejército Nacional, para lograr la fidelización de sus *stakeholders*, bajo principios de veracidad, oportunidad, agilidad, innovación, transformación y transparencia (Política de Comunicación del Ejército, 2018), a fin de buscar en todo momento, como lo señalan Orozco & Ferré-Pavia (2016) el mayor impacto y oportunidad para el diálogo con los grupos de interés, y no solo como un depósito de reserva de una imagen positiva que ayude a suavizar una crisis.

No obstante, y debido a que la DICOE es una Dirección relativamente nueva dentro de la organización del Ejército (se activó en el 2016), aún hay vacíos que impiden la correcta gestión de la comunicación. Uno de estos es la doctrina referente a los voceros naturales de la institución y su gestión como portavoces del Ejército, lo anterior contribuiría directamente en el fortalecimiento de la reputación, uno de los intangibles de mayor valor para la Fuerza (Política de Comunicación del Ejército, 2018).

1. Justificación

Durante años la falta de conocimiento y ausencia de herramientas útiles para la gestión de la comunicación estratégica generó situaciones de tensión y malas relaciones entre los medios de comunicación y las Fuerzas Militares, especialmente con el Ejército Nacional. La institución cerraba sus puertas a los medios de comunicación; sus comunicados eran incompletos y en algunas ocasiones equivocados (Velásquez, 2003), y los voceros no estaban preparados para afrontar estos escenarios. Todo esto producía situaciones de crisis y desinformación, y de igual forma, la imagen de las Fuerzas Militares ha decrecido en un 15 % los últimos 10 años (Invamer, Gallup Poll, junio 2020).

Este fenómeno condujo al Ejército a diseñar su estrategia comunicativa, que en inicialmente era muy táctica y dependía de la experticia de los comandantes, era un conjunto de tácticas que no obedecía a una estrategia (García, 2016). Fue en ese punto cuando inició la incorporación de oficiales administrativos titulados en Comunicación Social y Periodismo. Este personal hizo entender a los altos mando que lo que diga y haga un vocero incide directamente en la imagen y reputación de la organización (Villacrés, 2016), pero no basta con solo el entrenamiento, como todo en una fuerza militar, debe existir una doctrina y una guía estratégica que sirva como herramienta para desarrollar cualquier tipo de misión, en este caso, la que cumplen los voceros naturales del Ejército y su gestión como aporte a la comunicación estratégica. Por lo anterior, en julio de 2018 se implementó la Política de Comunicación del Ejército, basada en un documento anterior -el Plan Estratégico de Comunicaciones (2013)-, que permitió fortalecer y consolidar los procesos comunicativos de la institución en los niveles

interno y externo, y gestionar acciones que contribuyan en el fortalecimiento de la imagen y la reputación ante sus públicos objetivo.

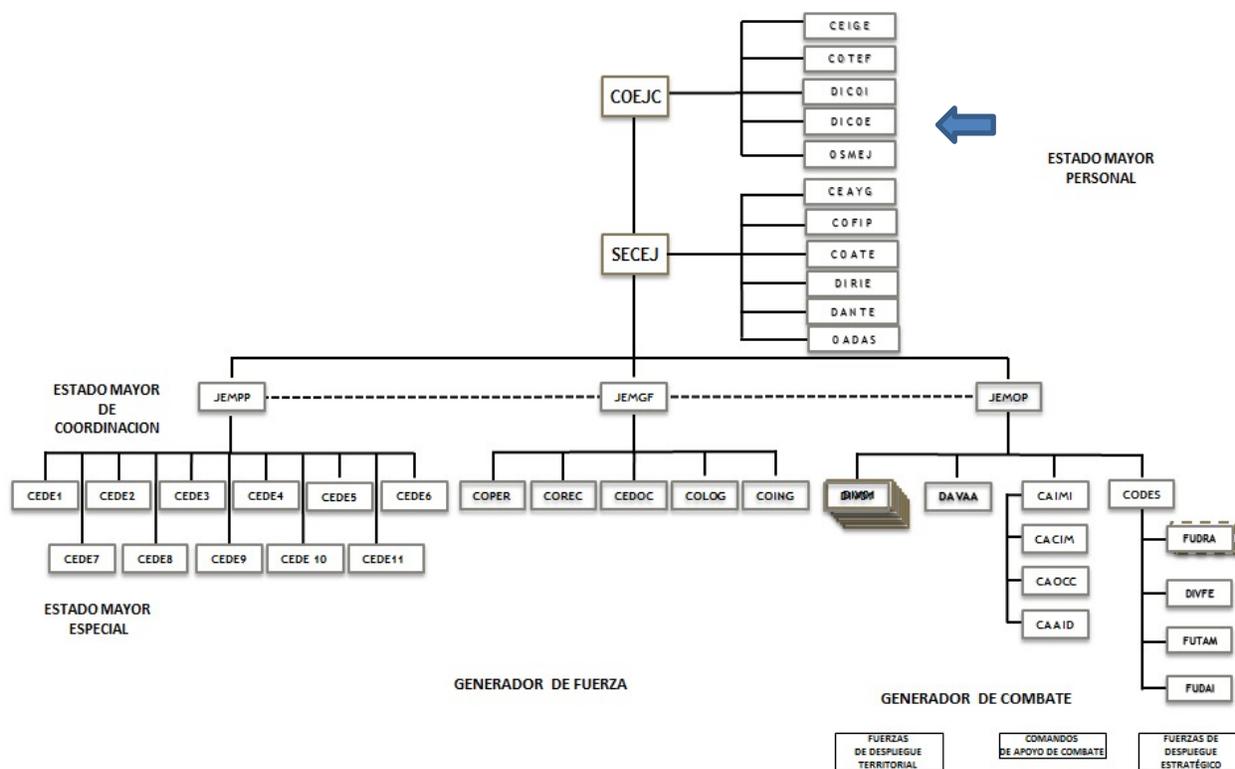


Figura 1. Organización Ejército Nacional.

La Figura 1 evidencia que en la nueva organización del Ejército (2017), la Dirección de Comunicaciones Estratégicas hace parte del *staff* de asesores directos del comandante, y, a partir de ahí, es transversal a toda la organización. Por esto, un año después se implementó la Política de Comunicación del Ejército, puesto que esa posición en la institución demandaba la construcción de lineamientos y políticas para la correcta gestión de la comunicación.

Por lo descrito anteriormente es necesario el diseño de un protocolo para voceros que permita designar a los comandantes de Unidades como portavoces de la institución, misión que

es de suma importancia porque la información que entreguen a los grupos de interés es una guía para la toma de decisiones; además de ser una de las formas más efectivas para transmitir a los *stakeholders* un mensaje claro, oportuno y que aporte al mantenimiento de la buena imagen de la institución, que según la última encuesta Gallup (junio 2020) sufrió una baja histórica que dejó a la institución con un porcentaje de favorabilidad inferior al 60 %. Sumado a esto, los voceros naturales del Ejército Nacional¹ no están entrenados ni tienen una herramienta que les permita ser un portavoz más preparado a la hora de gestionar efectivamente este proceso comunicacional al interior y exterior de la institución, y, aún más cuando se enfrentan a un proceso de cambio y transformación institucional.

Por la naturaleza y misión constitucional que cumple el Ejército Nacional (Manual MFE-1.0, 2016), esta se ve expuesta continuamente a los medios de comunicación; diariamente hay resultados operacionales, se cumplen misiones de apoyo humanitario y, por supuesto, se afrontan situaciones de crisis. Sin embargo, instituciones como la Policía Nacional, en su Plan de Comunicación Estratégica (2003), la formación de voceros es fundamental en su proceso de entrenamiento policial, en los primeros años de carrera. Por su parte, el Ejército ha sido ajeno a este proceso, por la misma situación del conflicto armado; lo anterior demanda de la Dirección de Comunicaciones Estratégicas del Ejército el diseño de un protocolo con lineamientos para voceros, que alineado con la Política de Comunicación de la Fuerza permita la fluidez y efectividad de los mensajes. lo anterior, siempre alineado con la estrategia comunicacional de la institución. El protocolo sería un

¹ Los voceros naturales del Ejército Nacional de Colombia son los oficiales superiores comandantes de las Unidades Operativas Mayores, Menores y Tácticas. Son los únicos autorizados a dar declaraciones en medios de comunicación; además de ser los responsables de la comunicación cara a cara con las propias tropas (Política de Comunicación del Ejército, 2016).

aporte no solo al Ejército, sino al sector defensa, porque no existe tal documento en las Fuerzas Militares ni en la Policía.

1.2. Pregunta problema

¿Cómo a través de la política de comunicación del Ejército, del análisis de los voceros y de su proceso de transformación, se diseña el protocolo de voceros de la institución?

Problema: carencia de lineamientos de voceros del Ejército Nacional para unificar la narrativa, a partir de la implementación de la política de comunicación del Ejército.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Diseñar un protocolo de voceros del Ejército, para la unificación de buenas prácticas de comunicación y fortalecimiento de la imagen institucional a partir de la implementación de la Política de Comunicación del Ejército Nacional de Colombia.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Sistematizar la información de los voceros estratégicos y operativos en salidas a medios en los últimos dos años (periodo 2018 al 2019), a partir de la implementación de la política de comunicación del Ejército.
2. Evaluar el desempeño del vocero estratégico y operativo en las salidas a los medios televisivos de los últimos dos años (periodo 2018 al 2019).
3. Definir los lineamientos estratégicos para la unificación de la narrativa en las salidas a medios.

2. Marco teórico

2.1. Origen y desarrollo del concepto

A continuación, se realizará un repaso sobre el concepto de vocero, antecedentes y la postura de diferentes autores, haciendo una reflexión desde la organización y la influencia de este en la gestión de la comunicación, dando respuesta a si realmente el vocero es un organismo esencial en la construcción de reputación, o simplemente hace parte de las tácticas que utiliza una empresa para soportar objetivos más grandes. Así mismo, se aborda la teoría de comunicación estratégica y planificación por escenarios.

Para Osorio (2004, p. 89) el concepto de vocero proviene del rol que cumplían los mensajeros en los antiguos imperios; así mismo, mensajeros divinos (ángeles) que describe la *Biblia* en sus relatos eran los voceros de Dios. También tiene sus raíces en las instituciones castrenses, en las antiguas guerras era delegado un uniformado que ejerciera dicha tarea. La etimología del concepto viene del sufijo *-ero*, que significa profesión u ocupación, del latín *vox* se hace referencia a voz. Más adelante, organizaciones de todo tipo (político, económico, social) vieron la importancia de tener esa figura como parte fundamental en la gestión de la comunicación, relaciones públicas y posteriormente construcción de la reputación. Donde hay interacción humana, que para Osorio (2004. p. 90) puede ser real o ficticia, allí se requiere un portavoz y/o vocero oficial.

Aunque las guerras fueron escenario del surgimiento del concepto, para autores como Velásquez (2003, p. 4), haciendo referencia al caso particular de las Fuerzas Militares colombianas y su relación con los medios de comunicación, la falta de conocimiento sobre la gestión de la comunicación en las instituciones castrenses en Colombia generó situaciones de

tensión y malas relaciones, especialmente con el Ejército Nacional. Según Velásquez, la Fuerza cerraba sus puertas a los medios de comunicación, sus comunicados eran incompletos y en algunas ocasiones equivocados, todo esto producía situaciones de crisis y desinformación, y peor aún, los voceros no estaban preparados para afrontar estos hechos. Lo anterior soporta el concepto porque a partir de ese desconocimiento y debilidad comunicativa de las Fuerzas Militares, se realizará la reflexión desde la organización para generar un instrumento de gestión que le permita al Ejército fortalecer sus comunicaciones frente a sus *stakeholders*.

Paulatinamente, y con el auge de esta figura en las organizaciones, los Altos Mandos empezaron a entender que lo que diga y haga un vocero incide directamente en la imagen y reputación de la entidad (Villacrés, 2016. p. 5). Sobre el concepto de vocero oficial, la Fuerza lo define en la Directiva Permanente de la Gestión de la Información Pública del Ejército como la persona que debe actuar bajo principios de oportunidad, veracidad y claridad; solamente son voceros de la institución los comandantes de las Unidades Operativas Mayores, Menores y Tácticas. No obstante, la definición se queda corta y la institución requiere un instrumento funcionalista que le permita a los voceros naturales ejercer su rol de manera adecuada.

Para esto es importante ampliar el concepto de vocero. La Real Academia de la Lengua Española establece que el *portavoz* y/o *vocero* es: “1. Persona que habla en nombre de otra, o de un grupo, institución, entidad, etc., llevando su voz y representación”. A partir de este concepto se infiere que si un portavoz y/o vocero no ejerce adecuadamente su papel, porque es él quien carga en sus hombros la imagen de una organización y además la representa, se reducen las posibilidades de construir una reputación positiva de la misma.

Osorio John (2004), en *El arte de hablar por otro. Los voceros: historias, nociones e ideas*, señala que un vocero es un portavoz, es decir, una persona que usa o presta su voz para transmitir el mensaje de otro. Es la persona que habla en nombre de, por boca de o por delegación de otro.

Para la licenciada Leticia Treviño Rodríguez (2013), docente de la Universidad Regiomontana de México, “la función del vocero y de los medios de comunicación es muy importante pues ambos ejercen influencia en las opiniones individuales, en la opinión del público y en el proceso formativo de la opinión pública”, lo que confirma que el Ejército debe entrenar, preparar y entregar las herramientas necesarias a sus voceros para que la imagen y reputación de la Fuerza se mantenga.

2.2. Voceros institucionales y su entrenamiento

Tal y como cita el ejemplo Osorio (2004), con el caso del excanciller estadounidense Henry Kissinger, quien dijo cierta vez en una conferencia de prensa en la Casa Blanca algo que define muy bien la esencia de un entrenamiento de voceros: “Espero tengan preparadas sus preguntas para mis respuestas”. Nada más cierto que aquella frase. Un vocero o portavoz jamás puede caer en la improvisación, este debe conocer al detalle su modelo de negocio y la axiología del mismo; por dicha razón, los comandantes de Unidades del Ejército son los delegados para tal fin. Ellos, con más de 20 años en la institución, conocen al detalle su empresa. Sin embargo, aunque exista el conocimiento de esta, el vocero debe estar entrenado y la organización debe brindar el instrumento que le permita ejercer su función como parte fundamental en la construcción de la reputación.

Antes de entrar en materia sobre el entrenamiento de los voceros, me permito referenciar el *Manual de la Doctrina Damasco*, del Ejército Nacional (MFRE 6-22, Liderazgo, septiembre,

2017), donde se establecen los principios del liderazgo en la institución, los niveles y condiciones especiales del liderazgo y las competencias básicas del líder en todos los niveles; claro está, en ningún aparte hace referencia al vocero en niveles o escenarios con medios de comunicación. Es un documento guía de los comandantes que define principios y valores.

Según este documento, que hace parte de la hoja de ruta del Ejército Nacional, un líder debe ser de fuerte intelecto, excelente presencia física –haciendo sobre todo alusión al tema de presentación personal–; dominar las competencias profesionales, debe tener carácter moral, debe ser un ejemplo para los demás, actúa siempre en pro de los intereses de la organización. Además, debe ser consciente de que las organizaciones cumplen la misión, si se desarrollan basadas en la confianza mutua (Manual Fundamental del Ejército, MFE 6-22, Liderazgo, p. 15).

El entrenamiento de un portavoz se ha convertido en una tendencia, según el estudio Dircom (2008), citado por Pérez & García (2010), en su artículo *La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial*, revela que el 75,3 % de las organizaciones cuenta con un portavoz o vocero designado, específicamente para las situaciones de crisis, y hace referencia también a su entrenamiento, el cual es basado en la experiencia y en pequeños cursos con otras entidades. Una buena referencia sobre este tema es Harkrader Pine (2004), quien afirma que la relación con la prensa no es fácil, sobre todo en situaciones de crisis. Este autor determina unas fases y protocolos para los voceros bien definidos: seleccionar un vocero, prepararse, no especular, no temer a las preguntas, apelar a las citas cortas, no repetir la acusación y ser auténtico y solidario.

Al respecto, Villacrés (2016), citando al profesor Alfredo Arceo, de la Universidad Complutense de Madrid, afirma que la responsabilidad del vocero replica en conocimientos teóricos y prácticos para desarrollar y mejorar sus habilidades de comunicación y representación.

Es evidente que el vocero de una organización, además de haber recibido el entrenamiento y herramientas necesarias para ejercer su función, debe tener habilidades retóricas; si no posee todos esos elementos, es propenso a las equivocaciones públicas. Referente a esto, Poveda (2012) afirma que el vocero, enfrentado a la opinión pública, a la fama, puede avocar también a la afectación de su imagen personal, sus equivocaciones, al momento de ejercer su rol como portavoz, son públicas.

Lo anterior es el punto de partida para afirmar que sin entrenamiento no hay rendimiento, al igual que cualquier actividad humana, puede existir el talento o las capacidades, pero si este no es pulido y trabajado, el resultado no será el esperado. Ahora, ¿por qué la importancia de la formación y entrenamiento del vocero?, simplemente porque las historias cautivan a las colectividades y darles rostro y voz a esas historias se convierte en hilo conductor para hacer llegar un mensaje o idea. Para soportar lo anterior, es pertinente citar a Osorio & Sánchez (2013), *Los voceros*, donde afirman que “ser vocero es un endoso, una designación, una investidura, una responsabilidad delegada”.

Es tan importante la función de vocería que debe concebirse como un cargo especial, sobre él recae la imagen y reputación de la organización, lo que implica estar preparado en todos los aspectos para asumir tal designación. En este punto cabe aclarar que un vocero oficial de una entidad pública protege intereses distintos al vocero de una organización privada; sus comunicaciones van en vías opuestas, al igual que sus apariciones; el primero, antepone la gestión, rendir cuentas, mostrar valores como la transparencia; el segundo, protege los intereses de los accionistas; igualmente lo asevera Osorio & Sánchez (2013), las apariciones de un vocero oficial de organización privada puede ser autónomo, en cierta medida, en los momentos que elige

para comunicar. No obstante, y el punto de encuentro entre uno y otro es el entrenamiento y preparación al que deben someterse.

Villacrés, citando a Pizzolante (2002), afirma que el entrenamiento de los voceros se divide en etapas:

(a) Sensibilización: en esta el vocero debe entender la importancia de la comunicación como herramienta para construir reputación corporativa; (b) Capacitación: esta etapa tiene como objetivo desarrollar capacidades y aprender a manejar y/o controlar las debilidades, y (c) Evaluación: esta etapa es diseñada como herramienta de autoaprendizaje y mejora continua, el vocero debe ser crítico frente a sus declaraciones y ejercicio general de vocería, igualmente se rodea de coequiperos que lo retroalimenten. (2016, p. 14).

Aunque en la actualidad existe bibliografía e innumerables manuales que tienen como objetivo preparar a los voceros oficiales, el entrenamiento comprende aspectos mucho más complejos e integradores. El portavoz debe entablar una relación directa con sus *stakeholders*, debe propiciar la interacción y la respuesta positiva de las comunicaciones que emite; como ya se había expuesto anteriormente, para tal fin se requieren habilidades naturales, además de las que se desarrollan con el entrenamiento; esto lo soporta Osorio & Sánchez:

Los buenos voceros de carácter natural, los que podríamos llamar portavoces silvestres existen, pero son muy escasos. Los demás tienen que ser preparados por la organización; requieren entrenamiento, formación técnica y conceptual, habilidades comunicativas y, eso sí, un toque de talento. Al fin de cuentas, hablar por otros es un verdadero arte. (2013).

Otro aspecto relevante y aunque no es materia de esta investigación, es el expuesto por Arévalo (2014), quien afirma que las organizaciones, dentro de su estrategia de comunicación, deben adaptarse a los cambios y avances tecnológicos, esto es una necesidad de interacción entre las instituciones y sus grupos de interés. El vocero también debe interlocutar en plataformas digitales.

2.3. Estado del arte

Para el caso particular, el Ejército colombiano debe tener como referencia modelos de otros ejércitos del hemisferio, tal es el caso del Ejército ecuatoriano, que a diferencia de la Fuerza nacional, tiene literatura propia sobre el manejo de crisis y gestión de los voceros. Se trata del MT-P-17 / el Manual para el manejo de crisis comunicacional y afectación de imagen del Ejército Ecuatoriano (2011), donde existe un capítulo completo sobre las premisas del vocero, su preparación, una lista de chequeo de lo que debe y no debe hacer al momento de ejecutar dicha misión, mensajes, puentes, comunicación verbal y no verbal, posibles preguntas con la respuesta, trampas del periodista y, con mayor profundidad, su función para la mitigación de situaciones de crisis. Igualmente, la Policía Nacional de Colombia tiene un protocolo para la gestión de voceros institucionales y la formación de estos inicia en las escuelas de formación policial.

Los referentes doctrinales del Ejército de Colombia, son los ejércitos de Estados Unidos, Chile y Francia, según la Doctrina Damasco; sin embargo, estos no han generado doctrina sobre la gestión de sus voceros.

Por su parte, el Ejército colombiano tiene el *Manual de la Doctrina Damasco*, del Ejército Nacional (MFRE 6-22, Liderazgo, septiembre, 2017), aunque no es un documento de referencia

de la Dirección de Comunicaciones Estratégicas, tiene conceptos útiles para la gestión de las oficinas de prensa de la Fuerza.

2.4. Comunicación estratégica y voceros institucionales

Joan Costa (2006) afirma: “si la comunicación no es estratégica, entonces no es comunicación”, lo que conduce a la necesidad de realizar un análisis conceptual, y reflexionar, a su vez, sobre la función del vocero en la organización. A partir de esa afirmación surgen varias teorías que enfrentan el concepto a la acción de persuadir a través de la planificación de los mensajes y medios, tal y como lo afirma (Hoyos & *et al.*, Guzmán Ramírez, 2011; citando a Pérez, 2006), “(...) a eso se le llama comunicación estratégica”.

El concepto ha evolucionado, tal como lo explica Islas (2005, p. 40), con el *boom* de internet y la comunicación digital, que conduce a nuevos paradigmas de pensamiento de la dirección, expresividad y visibilidad de las organizaciones; dicha evolución ha generado nuevos escenarios para los voceros, ya no es el sujeto enfrentado a un grupo de periodistas en una rueda de prensa, para el caso de las comunicaciones a los grupos de interés externos; ni el vocero en charlas o conferencias para su público interno. Ahora el portavoz debe adaptarse y usar los nuevos escenarios o plataformas que tiene a su servicio. Entonces, ¿por qué no pensar en un vocero atendiendo una crisis a través de Whatsapp o cualquier otra plataforma digital?, o ¿un vocero que ahora puede denominarse youtuber?, son tan solo propuestas que surgen de la revisión bibliográfica de los conceptos analizados.

Estos conceptos permiten hacer un análisis del rol del vocero en la organización y su conocimiento DIRCOM que, según Costa (2000) es periférico a la empresa, pero depende de la gerencia. Lo anterior, ha cobrado más vigencia con la crisis sanitaria mundial; ahora las

organizaciones citan a ruedas de prensa virtuales, sus reuniones gerenciales se desarrollan también en lo digital.

El modelo clásico establece para el proceso de la comunicación, elementos por todos conocidos...un emisor, canal, mensaje, receptor y *feedback*; sin embargo, es estratégica cuando se planea sistemáticamente, se escoge cuidadosamente el mensaje, se estudia al receptor para saber qué medio y/o canal emplear; dejando claro que el receptor hace parte de una comunidad corporativa, tal y como lo explica Quinn (1996) en su texto *The Strategy Process: Concepts, Text and Cases*. Ahora bien, el concepto de vocero está íntimamente ligado a las crisis, en el imaginario colectivo se cree que este actúa solo en ese tipo de coyunturas; el vocero es fundamental para mitigar situaciones de crisis, él es quien dice qué pasó, evita la especulación, la incertidumbre, tanto fuera como adentro de la organización.

Sin embargo, el vocero oficial es un agente autorizado de comunicación, divulgación, es quien determina qué es y qué dice una marca; por tal razón, debe ser empleado en cualquier tipo de acción comunicativa, relacionándose con los grupos de interés cuando así lo convenga el DIRCOM, que en algunas organizaciones funge los dos roles. Por supuesto que donde más se necesita es en la gestión de la crisis.

Ahora bien, para Halpern (2012, p. 24) la crisis en su aspecto comunicacional es el disenso que la situación causa en los stakeholders; es en ese punto donde el vocero debe reestablecer el consenso entre la organización y los grupos de interés afectados. Apuntando a esa definición, como no creer que en la crisis es donde tiene mayor utilidad un vocero, si no es así, los activos intangibles de las organizaciones podrían verse altamente vulnerados; sin olvidar que la vocería se emprende en cualquier acción comunicativa, positiva o en momentos de crisis.

El presente texto argumenta que el vocero es un organismo esencial en la construcción de reputación de una organización. De lo anterior se infiere que esa es la justificación para emplear, en mayor medida, al vocero en situaciones de crisis, porque son estas situaciones las que interrumpen la construcción de la misma, tal y como lo afirma Raigada (1997):

“Crisis” significa un cambio repentino entre dos situaciones, cambio que amenaza la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre las dos situaciones (la situación anterior y la situación posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito (inesperado o extraordinario) frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) ante sus públicos. (p. 5).

Y a lo anterior, resulta pertinente reflexionar sobre el concepto de comunicación estratégica, para lo cual se recurre a lo señalado por Garrido (2004):

La estrategia de comunicación es un inductor de la naturaleza de largo plazo en la que se desarrolla la imagen de la empresa, la que como hemos visto se construye a partir de la relación que la organización desarrolla en la sociedad (esa mirada de largo plazo que la visión estratégica requiere, es perfectamente simbiótica con la naturaleza misma del proceso de comunicación en las organizaciones con vista a su imagen). (p. 9).

Analizado el concepto de *vocero* y *comunicación estratégica*, y cómo el primero en uso deviene del segundo, *vocero* es quien presta lo mejor de sí para que una organización comunique, interactúe y construya de manera planeada una imagen y reputación positiva. Para entender mejor la relación del vocero con la construcción de reputación corporativa, es importante analizar sus

dimensiones, las cuales para una organización hacen parte de los activos intangibles más valiosos para ser competitivos, creíbles, sostenibles e innovadores.

Alineado con Alloza, Carrera y Carrera (2013,) quienes explican que la reputación corporativa es un recurso estratégico y medidor de excelencia y competitividad de una organización, y donde se ha sofisticado el oficio del DIRCOM, se pasa del concepto de imagen a gestión, hasta llegar al concepto de construcción de intangibles empresariales como la reputación. Esta visión ha permitido dar su lugar a los departamentos de comunicaciones estratégicas en las organizaciones, los cuales son vistos como sistema esencial.

Estos autores también afirman que:

(...) se habían detectado las insuficiencias de las políticas tradicionales de imagen y la necesidad de dotar al perfil público de las empresas de otros valores que dieran consistencia y continuidad a su percepción (reputación), que la acercaran a la sociedad (responsabilidades sociales) y que integraran en sus mecanismos de portavocía al conjunto de sus empleados (comunicación interna). (p. 2).

De esta postura se pueden hacer varias reflexiones que apuntan a la tesis del texto. En primer lugar, qué acciones ejecuta la organización y por ende el vocero para fortalecer y visibilizar sus valores, que consistentes y continuos inciden directamente en la construcción de la reputación, concepto definido por la Real Academia de la Lengua Española, en su definición básica, como la “Opinión o consideración en que se tiene a alguien o algo”, en términos propios y haciendo una analogía para entender mejor el concepto, la imagen es una fotografía, la reputación es la película, es la sucesión de acciones que realiza la organización y que a posteriori se funden para generar una percepción colectiva de una marca y/o empresa.

Sumado a esto, para Orozco, J. (comunicación personal, 2 de septiembre de 2017), la reputación es un activo de construcción social, que es creado y mantenido a través de un proceso de legitimidad, e implica una continua sucesión de evaluaciones puntuales de las actuaciones de la empresa, construidas a través del tiempo.

De lo anterior se infiere que, en cada intervención del vocero, bien sea en comunicaciones positivas o en situaciones de crisis, se cimenta la percepción de la organización. Aunque la reputación tarde años en construirse, en un instante puede arruinarse; si el vocero no es entrenado adecuadamente, y además la organización no le brinda las herramientas necesarias o si este no conoce su modelo de negocio y, aún más importante, si no tiene las habilidades comunicativas que debe tener un portavoz, la reputación corporativa de la empresa y/o marca se afectará gravemente.

En su texto *Revisión teórica de la reputación en el entorno empresarial*, Martínez y Olmedo (2010) toman una posición interesante al afirmar que hoy en día el estudio del concepto de reputación tiene diversas posturas y aún no existe unanimidad sobre su definición. Para Alloza, Carrera y Carrera (2013), el concepto es delimitado a una fuente de rendimiento financiero, y la reputación como un recurso intangible es de gran aprecio en las organizaciones, es generador de valor y diferenciación. Con respecto a la conceptualización de estos dos autores cuando se refieren al acercamiento que se debe generar con la sociedad, haciendo referencia explícita a la responsabilidad social, reafirma la tesis del presente texto que refiere a la presencia que debe ejercer el vocero en toda acción comunicativa, más aún cuando este debe vociferar acciones que demuestren el compromiso de las organizaciones con su entorno y/o ambiente.

El portavoz no necesariamente comunica a través de una conferencia de prensa, debe divulgar las acciones de responsabilidad social que permitan construir las percepciones que los

stakeholders tienen de una organización, que, según el estudio de Orozco & Ferré-Pavía (2016), son percibidas de manera positiva e inciden en la reputación corporativa.

Ahora bien, una reputación favorable resulta en cualquier organización en valores como legitimidad y confianza, que para Alloza (2017) es que: “La legitimidad y la confianza se gestionan con la reputación corporativa... se debe hacer tangible lo intangible, la reputación dispara comportamientos”.

Nada de eso es posible sin estrategia, tal y como lo define Pérez, R. (2012), quien entiende, que acciones pasadas construyen las percepciones de hoy:

Estrategia es la disciplina que nos ayuda a elegir el conjunto de decisiones supuestamente mejores para alcanzar escenarios futuros que hemos visionado y que constituyen nuestras metas, sabiendo que hay otras personas, organizaciones, fuerzas o sistemas que con su intervención pueden favorecer o dificultar el logro de dichas metas. (p. 51).

Analizado el concepto de vocero, sus antecedentes y posturas teóricas y esa dimensión aplicada a conceptos como la comunicación estratégica y la reputación corporativa, abren el panorama y permite hacer un análisis más preciso e integrador sobre el vocero en las organizaciones; dicha revisión permite entender el papel de quien presta su voz para ejercer su función de portavoz. Sin embargo, esta figura debe ser vista de manera más compleja, su función va más allá de simplemente ser la cara y voz de una marca y/o organización, acudiendo al paradigma de la complejidad. Este debe ser concebido como un líder, capaz de interactuar con los grupos de interés para generar comportamientos, percepciones, comunicar emociones, un portavoz que entiende su entorno, el vocero debe ser un conocedor de la comunicación verbal y no verbal, este debe saber qué quiere escuchar su interlocutor pero a su vez debe comunicar lo

que éticamente está obligado a transmitir, anteponiendo valores como la verdad, transparencia e integridad; así mismo, bien sea en comunicaciones positivas o en momentos de crisis, tanto dentro como fuera de la organización, el vocero oficial debe estar en la capacidad de motivar, esta figura debe ser un compilador de conocimientos de la organización, una fuente de consulta obligatoria. Otro punto a tener en cuenta es el perfil del vocero, tema tratado más adelante.

Es importante profundizar en dos temas que cobran vital importancia después de realizado el análisis; en los párrafos posteriores se realizará una reflexión teórica de la formación del vocero y del concepto de liderazgo, aspectos fundamentales que deben ser tenidos en cuenta para ejercer satisfactoriamente la gestión de portavocía.

En primer lugar, se destaca la postura del Ejército ecuatoriano, para hacer referencia al caso particular de estudio y análisis del proyecto de grado del suscrito, en su Manual de Crisis (2011) donde se escribe lo siguiente sobre la formación de voceros:

Esto implica un adiestramiento para saber cómo comportarse o actuar frente a los medios de comunicación; ensayar preguntas y respuestas, dramatizar situaciones de entrevista ante las cámaras para varios casos. (p. 9).

Ahora bien, con respecto a las plataformas que debe enfrentar el vocero se puede decir que este también debe entrenar ese gran reto, pues una conferencia de prensa requiere habilidades particulares, cómo fungir su rol en televisión, en radio, en prensa escrita mediante una entrevista o una columna o simplemente en el mar de plataformas digitales que ofrece el mundo hoy en día; otra cosa es ser esa figura visible al interior de la organización.

La preparación para medios tradicionales de comunicación refiere aspectos técnicos, es algo que se adquiere con la práctica y que la observación fortalece en cada experiencia. Lo anterior soportado por Villacrés (2016):

El énfasis del entrenamiento en medios y de los manuales para incrementar las habilidades del vocero oficial se basan en el desarrollo de la experticia en la emisión de información ante los representantes de los medios de comunicación y en la comprensión de los formatos y de los elementos técnicos que deben ser considerados en los medios de comunicación tradicionales (radio prensa y televisión), para que el mensaje fuerza sea captado por la audiencia de forma masiva. (p. 16).

Basado en esta definición es importante hablar de la persona que debe ser designada como vocero, y, aunque la bibliografía es escasa, las tendencias organizacionales infieren que es el nivel estratégico el señalado para indicar quién debe asumir esta función, y muy probablemente, por jerarquía, se puede referir al presidente, director, gerente, CEO, comandante e incluso el Dircom, y en tal sentido es pertinente preguntarse: ¿por qué recae sobre ellos esta responsabilidad?

Para responder el interrogante es importante hablar de *liderazgo*, cualidad que implica valores, y, sobre todo, la responsabilidad de ser él (vocero) quien hable por la organización. Son los voceros quienes siempre tienen la información de primera mano, y esto en cierta medida, evita problemas de filtración de información. Al respecto es pertinente citar a Garay (2010), quien afirma lo siguiente:

No es posible que exista un líder si no hay un grupo humano dispuesto a seguirlo, a dejarse guiar por quien detenta el rol de líder, dentro de un proceso comunicacional bidireccional, configurando un rol de perceptor (receptor y emisor) del seguidor y que lo transforma en colaborador. Es decir, en alguien que también ejerce influencia en el líder no tan solo como

receptor de mensajes sino como creador de respuestas y nuevos mensajes que afectan o modifican al líder.

Vadillo (2013) hace una comparación interesante sobre qué es un directivo y un líder, por supuesto el vocero debe ser un líder. Lo anterior lo soporta este autor así:

El directivo administra, el líder innova. El directivo es una copia, el líder es original. El directivo mantiene, el líder desarrolla. El directivo se centra en los sistemas y en la estructura; el líder se centra en las personas. El directivo se basa en el control; el directivo se basa en confianza. El directivo tiene un punto de vista cortoplacista, el líder tiene una perspectiva a largo plazo. El directivo pregunta cómo y cuándo, el líder pregunta qué y por qué...el directivo inicia, el líder origina. El directivo acepta el statu quo; el líder lo cambia... (p. 17).

Con la definición de Vadillo ha quedado clara la posición del vocero, dichas cualidades lo conducirán al éxito; herramientas como la comunicación estratégica, la interiorización del liderazgo y el entrenamiento lo dirigen a una escala de valor que le permite ser autoridad y fuente oficial para hablar de su organización.

No obstante, autores como Osorio (2004), citando a Pizzolante, hacen referencia a los voceros informales; refiriéndose a que todos en la organización son agentes de comunicación, es decir, también son voceros potenciales que inciden en la construcción de percepciones positivas de la marca y/o entidad: “El vocero formal es el designado por la empresa y que expresa por ella todos los mensajes autorizados, que fijan posición en las audiencias que le son claves. Hay otro vocero que es todavía más poderoso y difícil de gerenciar, el vocero informal”. (Osorio, 2004, p. 93).

2.5. Planificación por escenarios

Por su parte, la metodología de planificación por escenarios permite pensar en el entorno del vocero, específicamente en cuatro espacios donde este se debe desenvolver. Para Van Notten (2005) *escenario* comprende conceptos como: hipotético, casual, coherente, internamente consistente y descriptivo. Para la presente investigación se parte de la teoría de identificación y planificación de escenarios que enfrentan los voceros del Ejército. Estos aún no están definidos por el Ejército, pero partiendo de esta teoría se hace una aproximación y revisión de intervenciones de voceros de la institución y se planifican escenarios diferenciales que permitirán realizar el análisis.

Así mismo, se toman los postulados de Ciszek (2016), haciendo referencia a la capacidad de las redes sociales y plataformas emergentes para estar presentes en muchas partes al mismo tiempo, por ende, se habla de omnipresencia del vocero a través de estas.

Frente a la afirmación de Osorio, entonces se puede inferir que las organizaciones pueden tener un vocero oficial y un vocero informal, lo cual implica que el entrenamiento debe estar dirigido a todos los miembros de la organización; pero aún más complejo, es el entrenamiento para enfrentar diferentes espacios o escenarios. Tal y como lo propone Osorio (2004), se es vocero cuando se habla de la compañía en comunicaciones informales como reuniones sociales y demás. Hablando de ese tema, el vocero debe ser una persona visible en la estructura organizacional, que según Villacrés (2016, p. 7) es quien evita fenómenos como el rumor o el chisme, su presencia evita pronunciamientos no oficiales. Por su parte, a nivel externo, Villacrés sostiene que el portavoz se convierte en un referente social, por su posición siempre es sometido a la crítica y la evaluación. Esta definición es muy amplia, se contemplan dos espacios, el externo y el interno, pero la teoría de

planificación por escenarios permite ubicar al portavoz en espacios mucho más particulares y específicos.

El vocero tiene varios objetivos, en primera medida, emitir mensajes coherentes; es decir, todas las acciones del portavoz conducen a un mismo fin. Posteriormente, el vocero debe comunicar todo tipo de informaciones, pues mientras más comunicaciones positivas realice, al momento de emitir una negativa, las primeras soportarán las situaciones de crisis para mitigar el impacto sobre la fotografía mental que los *stakeholders* se hacen de una organización en momentos difíciles. La suma de esas acciones cimentará con solidez la reputación corporativa de la marca.

Después de todo este análisis surge un cuestionamiento definido también por Osorio (2004) citando a Treviño, sobre si es preferible un vocero oficial o un vocero técnico, tal y como se define a continuación:

El vocero técnico es aquel que por sus conocimientos o experiencia tiene prestigio ante la comunidad, aunque no necesariamente sea designado por la organización... Los llamados voceros técnicos transmiten información o la interpretan y sugieren posiciones frente a algo; sirven de portavoces a la opinión de otros, generando confianza o desconfianza en los líderes, las instituciones y el público, es decir, crean opinión pública. (p. 95)

Desde la perspectiva del autor de este texto, y aunque hace referencia a las cualidades del vocero, esos aspectos técnicos cognitivos, son fundamentales para que se desenvuelva de manera correcta en el escenario donde deba desenvolverse; un verdadero vocero debe tener ambas cualidades, ser natural en su ejercicio de vocería y al mismo tiempo ser ese vocero técnico que

tiene el conocimiento, credibilidad y la experticia para hablar de su organización, en cualquier plataforma o espacio.

Un eje fundamental de este documento es la aparición del vocero en las plataformas disponibles, pero si se habla de medios tradicionales, y el vocero tuviera en cuenta los aspectos analizados en la investigación, estaría en la capacidad de desenvolverse de manera asertada y pertinente. En cuanto a las plataformas emergentes, tomando lo descrito por Ciszek (2016), se debe tener presente lo que él llama la omnipresencia del vocero:

En los últimos años ha sido materia de investigación las redes sociales y las relaciones públicas, haciendo énfasis en la capacidad de estas para estar presentes en muchas partes al mismo tiempo (ubicuidad de las redes sociales). Así mismo se hace la acotación sobre el cuestionamiento que deben hacerse los académicos, "La pregunta de hoy no es tanto una cuestión de 'si' sino 'cómo' usar las redes sociales en relaciones públicas... Las redes sociales son la nueva forma de construir relaciones basados en credibilidad, confianza y entendimiento mutuo y consenso entre las organizaciones y sus públicos. (p. 315).

Finalmente, y luego de hacer la revisión teórica de los conceptos analizados, se infiere que las organizaciones necesitan a los voceros para construir realidades e historias que permitan generar percepciones positivas en la mente de los grupos de interés. Atrás quedó la usanza del portavoz tradicional, ahora el entorno demanda de él nuevas historias y por supuesto nuevas formas de contarlas, todo a través de una visión funcionalista y planeada con el fin de alcanzar los objetivos propuestos por la organización, que al final de día no es más que una reputación corporativa que la haga más competitiva.

2.6. Proceso de transformación del Ejército

Sin duda alguna, un escenario que cambió por completo la forma de comunicar en el Ejército, fue el proceso de transformación institucional. Además, obligó a un cambio en la estrategia militar, doctrinal y comunicacional.

El proceso de transformación del Ejército inició en el año 2013 como resultado del trabajo realizado por el Comité de Revisión Estratégica e Innovación, donde se establecieron unas iniciativas para afrontar los nuevos retos y escenarios que demandaba la coyuntura de los acuerdos de paz y la participación conjunta con organismos internacionales, entre otros.

En el 2015 asumió el mando del Ejército Nacional el general de la reserva activa Alberto José Mejía Ferrero, quien lideró este proceso para proyectar a la institución. Según el general Mejía (2016), la transformación es fortalecimiento, transformación es innovación, transformación es un Ejército Multimisión; es ser un Ejército más fuerte, ágil, flexible y efectivo. Por lo anterior, bajo su liderazgo, la institución rediseñó su doctrina, amplió su espectro operacional hacia lo humanitario y se alineó con organizaciones como la OTAN. Así mismo, proyectó su fortalecimiento en tres tiempos (T1, T2 y T3): el primero denominado como *estabilizar*, el segundo *fortalecer* y el tercero *liderar*, tal y como lo muestra la siguiente figura.



Fuente. Comité de Revisión Estratégico del Ejército

Figura 2. Mapa estratégico.

3. Metodología de investigación

El proceso investigativo del presente proyecto surge por la necesidad de analizar el desempeño de los voceros del Ejército de Colombia a través del contenido multimedia de la institución, después de la implementación de su Política de Comunicación para estructurar los lineamientos estratégicos que dan inicio a la construcción del diseño del protocolo de voceros para la Fuerza. Lo anterior cobra importancia porque dicho análisis permite conocer la efectividad de la Política, la cual es el punto de partida de las comunicaciones estratégicas en el Ejército como un subsistema de gestión y fortalecimiento para el cumplimiento de la misión y que ha significado cambios en lo que se refiere a su posición en la institución. Así mismo, es referente en el sector defensa, porque no existe investigación de este tipo, al igual que protocolos al respecto.

El método para desarrollar la presente propuesta de investigación es de tipo descriptivo, puesto que se describe un fenómeno a través del análisis de contenidos; lo anterior se hace necesario por la carencia de lineamientos para los voceros del Ejército.

Por lo anterior, el enfoque a utilizar es cualitativo, mediante la cual se aplicará una serie de entrevistas semiestructuradas a un grupo de expertos; esto permitirá evaluar el desempeño del comandante del Ejército Nacional antes y después del diseño de la Política de Comunicación del Ejército (para este caso son voceros distintos, pero en el mismo cargo) y el comandante de la Séptima División. De esta manera no solo se determinarán las falencias y fortalezas en que ambos voceros incurren, también su mejoramiento durante el periodo 2018-2019, y las estrategias a seguir para construir el perfil adecuado que se ajuste a cada vocero dentro del Ejército Nacional. Vale la pena aclarar que, por la dinámica de permanencia de un vocero en la unidad, se evalúa el cargo, más no a la persona.

Por otra parte, se realiza también análisis de contenido que según López (2002), es una técnica de investigación objetiva, sistemática y cuantitativa, basada en la deducción o también llamada inferencia. A partir de esto, se analizan, durante el periodo comprendido entre enero de 2018 a diciembre 2019, más de 370 noticias y situaciones mediáticas en donde han sido abordados y expuestos los voceros institucionales designados por el Ejército Nacional (estratégico y operacional), para identificar comportamientos y patrones adoptados por ellos. Se analizan aspectos cualitativos y cuantitativos, variables como el tono, expresión verbal y no verbal, manejo del tema, entre otros aspectos plasmados en una matriz de análisis.

Para llegar al diseño del protocolo, se usarán metodológicamente las cinco fases propuestos por Sampieri, Collado y Baptista (2006, p. 6): 1. Observación y evaluación del

fenómeno. 2. Establecer suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas. 3. Demostrar el grado en que las suposiciones tienen fundamento. 4. Revisar las suposiciones e ideas sobre la base del análisis realizado. 5. Proponer nuevas suposiciones y evaluaciones y generar nuevas ideas. En este orden de ideas, el primer paso es la revisión del fenómeno y aplicación del instrumento para luego realizar el análisis de los datos y finalmente diseñar el protocolo.

También es importante destacar que para la evaluación de los voceros, y teniendo en cuenta la teoría de planificación por escenarios, se tienen en cuenta criterios como la gestión del vocero en situaciones operacionales, de crisis, transnacionales, derechos humanos y misiones de apoyo humanitarios; lo anterior, porque se identificaron como las situaciones o espacios donde un comandante (vocero natural de la institución) debe ejercer sus funciones como portavoz.

3.1. Muestra y perfil de los entrevistados

Para la recolección de información se aplicará el instrumento (entrevista semiestructurada) a expertos en diferentes áreas, los cuales basarán su análisis entorno a las comunicaciones de los voceros del Ejército Nacional a nivel estratégico y operacional, a partir de la implementación de la Política de Comunicación (2018).

La muestra consta profesionales en comunicación y militares con posiciones de vocería, escogidos por su pertinencia en cuanto a experiencia y conocimientos, que analizarán los aspectos claves de la comunicación verbal y no verbal, para lo cual, se tendrá en cuenta dentro de su perfil periodistas y comunicadores sociales y psicólogos con

experiencia en temas relacionados a las comunicaciones, de los cuales dos serán externos e internos; uno de los externos es de nacionalidad argentina, experto en seguridad y defensa.

Los profesionales serán de la institución oficial administrativo del Ejército con la profesión de comunicación social y periodismo, jefe de prensa de la Séptima División del Ejército, con curso de Comando para ascenso a oficial superior. Además, se vincularán periodistas que son redactores en temas de seguridad y defensa, comunicadores sociales y periodistas directores de medios de comunicación, redactores de orden público, y por último, periodistas vinculados al sector defensa.

Para lo anterior se realiza una entrevista semiestructurada, con duración aproximada de 90 minutos. Para tal fin se deben diligenciar las autorizaciones de uso de información, estipulado por la Universidad. Las preguntas parten desde el análisis de las comunicaciones realizadas en diferentes tiempos a los voceros del Ejército.

3.2. Técnicas de recolección de información

La herramienta que se utilizará es la entrevista semiestructurada para la recolección de información, de tipo cualitativa-descriptiva, aplicada a expertos en el área de las comunicaciones e integrantes del Ejército con posiciones de vocería, donde se evalúa y analiza la gestión de los voceros a partir de la implementación de la Política de Comunicación de la Institución.

Una vez aplicadas a los participantes seleccionados, se realizará el cruce de información a través de una matriz para comparar, describir similitudes y determinar conclusiones concertadas. Dicha matriz facilita el diseño de los lineamientos estratégicos para los voceros del Ejército Nacional de Colombia con la construcción del protocolo.

Esto con el objetivo de generar una herramienta de gestión para los comandantes, quienes son los voceros del Ejército Nacional de Colombia, para fortalecer el subsistema de comunicación estratégica de la institución y por ende apoyar la interiorización del Plan de Transformación y la Política de la Fuerza dentro y fuera de esta. Así mismo, fortalecer y consolidar los procesos comunicativos de la Institución y gestionar acciones que contribuyan en el fortalecimiento de la marca Ejército Nacional, logrando la fidelización de sus *stakeholders*, bajo principios de veracidad, oportunidad, agilidad, innovación, transformación y transparencia, buscando en todo momento el mayor impacto y oportunidad para el diálogo con los grupos de interés, y no solo como un depósito de reserva de una imagen positiva que ayude a suavizar una crisis (Orozco & Ferré-Pavia, 2016). Con el diseño del Manual de voceros del Ejército se establecerán las pautas que tendrán carácter de cumplimiento obligatorio y que serán transversales a los diferentes procesos de la Institución.

3.3. Instrumento

Dado el enfoque cualitativo de la investigación, se tomó como instrumento la realización entrevista abierta, semiestructurada, a expertos y profesionales en el área de comunicación y personas ubicadas en posiciones de vocería en la institución, que fueron establecidas teniendo en cuenta el perfil de los entrevistados.

Para la elaboración del instrumento se realizó la selección de variables clave, sobre las cuales se desea construir el perfil ideal del vocero de las Fuerzas Militares. La variable es definida por Gómez (2006, p.19) como “un aspecto de un fenómeno que se desea estudiar”.

Las variables a considerar serán aspectos claves de la comunicación unidireccional por el canal audiovisual, esto debido a que la diferencia de los otros canales autorizados por la Dirección de Comunicaciones Estratégicas, se pueden evaluar la comunicación verbal y no verbal, y en general el comportamiento del vocero. Como parte de la estructura de la entrevista, se dividirá en diferentes momentos como sugiere Sampieri, no solo de obtener el perfil de vocero, de la misma forma, evaluar el desempeño de los voceros en los escenarios y en los tiempos dispuestos anteriormente.

Tabla 1

3.3.1. Diseño del instrumento

DIMENSIÓN	VARIABLE	DEFINICIÓN	PREGUNTA
Comunicación estratégica	Definición		¿Cuál considera que debe ser la función del Ejército nacional? ¿Cuál es la percepción de las fuerzas armadas colombianas? ¿Qué importancia tienen las comunicaciones públicas en el Ejército?
	El papel del Vocero		¿Cuál es su percepción de los voceros del Ejército? ¿Cuáles deben ser los pilares de los lineamientos de los voceros del Ejército? ¿Qué se debe considerar para la construcción del manual, teniendo en cuenta la coyuntura?
Comunicación verbal	Emisor	Características del orador para expresar el mensaje	¿Considera que el vocero cumple con el perfil adecuado para el tipo de mensaje que expresa?
	Mensaje	Hace referencia a la propia información que emite el orador	¿Considera que el mensaje de la comunicación fue claro y explícito?
	Lenguaje	Hace referencia a los términos o conceptos utilizados durante el mensaje	¿Considera usted que el lenguaje utilizado por el vocero es consistente con el tipo de público y contexto del comunicado?
	Contexto	Circunstancias temporales,	¿Considera que el vocero tiene dominio de la organización que representa?

		espaciales y socio culturales que rodean el hecho y que permiten comprender el mensaje.	
Comunicación no verbal	Lenguaje Corporal	Transmisión de un mensaje con elementos que no tienen un significado intrínseco.	¿Considera apropiado el lenguaje corporal usado por el orador durante el comunicado? ¿Considera apropiado los gestos y movimientos de manos al expresarse en el comunicado?
	Paralenguaje	Hace referencia a el volumen de la voz, el tono, el timbre y las pausas	Según la situación o el escenario del comunicado, ¿Considera que el vocero controla adecuadamente el tono y el timbre de la voz? ¿Considera usted que el orador maneja adecuadamente el tiempo y las pausas durante la comunicación?
	Proxémica	Estudia cómo afecta la distancia entre personas a la comunicación no verbal	¿Considera que el orador hace uso adecuado del espacio personal y otros individuos durante el comunicado?
	Las posturas y movimientos	Hace referencia al desplazamiento del individuo en la escena	¿Considera correcta la postura y los desplazamientos observados durante el comunicado?
	Vestuario y accesorios	Se refiere la ropa, el peinado, el maquillaje, los relojes..., todo ello son accesorios que nos pueden decir mucho acerca de una persona.	¿Cómo califica usted la vestimenta y la presentación personal de los voceros y de los individuos teniendo en cuenta el contexto del comunicado?
	Escenario		¿Considera usted adecuada la disposición de los objetos y el lugar donde se lleva a cabo el comunicado?

Fuente. Elaboración propia

3.4.Planteamiento del proceso de análisis de información

Para el análisis de la información recolectada, producto de la aplicación del instrumento, se realizará el cruce de datos con el objetivo de analizar la información que pueda ser de utilidad para la construcción del protocolo. La información se sistematiza, se

procesa, se cruzan datos y analiza la tabulación de información (tabulación de carácter cualitativo).

Una vez analizados los datos, la interpretación de estos se convertirá en los lineamientos estratégicos para la gestión de los voceros del Ejército, con el fin de unificar la narrativa en una organización con más de 240.000 hombres, de los cuales, 150 son voceros naturales por ser comandantes de Unidades Operativas Mayores, Unidades Operativas Menores y Unidades Tácticas; quienes lideran el proceso militar operacional y de toma de decisiones frente a varios temas de carácter social y económico por la poca presencia del Estado en varias zonas del país. Por tal razón, es imperante el diseño de esta herramienta para llegar con el mismo mensaje a cada rincón de Colombia, teniendo pleno conocimiento de los escenarios y públicos (Política de Comunicación del Ejército, 2018); puesto que el Plan de Transformación demanda un Ejército moderno, no solo dedicado a misiones de carácter militar sino fortaleciéndose en todo tipo de misiones de apoyo humanitario y apoyo a la autoridad civil (misiones enmarcadas en la renovada doctrina Damasco), donde se establecen técnicas, tácticas y procedimientos alineados con organismos internacionales como la OTAN, para el apoyo en misiones de paz en cualquier parte del mundo.

Finalmente, el resultado de esta investigación permitirá aportar a la doctrina en el sector defensa referente a los voceros militares, y generar un impacto no solo en el Ejército, sino en todo el sector, donde el proceso de transformación está iniciando.

4. Análisis y evaluación del desempeño del vocero estratégico y operativo en las salidas a los medios televisivos de los últimos dos años

El objetivo de este capítulo consiste en identificar, analizar y evaluar el desempeño que han tenido los voceros estratégicos y operativos en los últimos dos años en el Ejército Nacional, para cumplir tal fin se tendrá como insumo de referencia la propuesta metodológica planteada en el Capítulo 3 análisis de la información cualitativa para aplicar esta metodología de investigación.

Además, se tendrá como herramienta la aplicación de análisis de contenidos donde los voceros del Ejército Nacional han tenido desempeño en medios de comunicación, exponer un caso específico y comunicar posiciones institucionales en temas relacionados con la institución y del sector defensa (derechos humanos, operaciones, transnacional, misiones de apoyo humanitario y situación del conflicto armado).

En este orden, el capítulo está estructurado en primera instancia con la descripción acerca del estudio cualitativo (entrevistas de carácter profundo dirigidas a periodistas y expertos en comunicación); en segunda, la identificación y el análisis del contenido mediático de los voceros y, por último, evaluación y análisis del desempeño de los voceros en los medios.

4.1. Análisis cualitativo

Para evaluar y analizar el desempeño que han tenido los voceros del Ejército Nacional de Colombia se han realizado una serie de entrevistas a profundidad a expertos en vocería y periodistas que cubren la fuente de seguridad y defensa, y que además han tenido contacto con los voceros de la institución en escenarios como: ruedas de prensa, entrevistas, consultas informativas y eventos públicos.

Lo anterior, contribuye a la extracción de información relevante y que aporta al análisis del desempeño de los voceros estratégico y operativo de la institución. A continuación, en la Tabla 1 se presenta la ficha metodológica de consulta del levantamiento de información:

4.1.1 Metodología y descripción de la ficha técnica de la investigación entrevista – semi-estructurada a expertos y periodistas

Tabla 2

FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO CUALITATIVO

OBJETIVO GENERAL	<ul style="list-style-type: none"> Analizar y evaluar el desempeño del vocero estratégico y operativo en las salidas a los medios televisivos de los últimos dos años
OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar la percepción que tienen los periodistas y expertos respecto al manejo de la vocería del Ejército Nacional en los medios de comunicación.
FECHA DE INVESTIGACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Junio-septiembre 2020
TAMAÑO DE LA MUESTRA	<ul style="list-style-type: none"> 25 personas (profesionales de la institución, periodistas y expertos en comunicación, comunicadores sociales y periodistas de la Universidad de Antioquia y psicólogo experto en análisis de comportamiento, y comunicación no verbal).
TIPO DE INVESTIGACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Exploratoria y aplicación de método cualitativo.
MÉTODO DE RECOLECCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Punto fijo. vía telefónica-virtual, entrevistas semiestructuradas.
METODOLOGÍA	<ul style="list-style-type: none"> Cualitativa
TÉCNICA	<ul style="list-style-type: none"> Cuestionario estructurado con preguntas abiertas
ERROR MUESTRAL	<ul style="list-style-type: none"> 3,8 %
ÍNDICE DE CONFIABILIDAD:	<ul style="list-style-type: none"> 95 % de nivel de confianza.

Fuente: Elaboración propia

4.1.2 Análisis cualitativo de percepción



Fuente: Elaboración propia

Figura 3. ¿Qué importancia tienen las comunicaciones estratégicas en el Ejército Nacional?

De acuerdo con la consulta acerca de ¿Qué importancia tienen las comunicaciones estratégicas en el Ejército Nacional?, los consultados entrevistados señalaron que es muy importante el rol que vienen desarrollando las comunicaciones estratégicas en los últimos años en cuanto a lo relacionado con el relacionamiento cercano, suministro de información de valor e interés nacional sobre la seguridad y el orden público.

De esta manera, los consultados afirmaron que las comunicaciones del Ejército Nacional contribuyen a mantener información sobre las operaciones con el 15,0 %, seguido que es una manera que los medios de comunicación pueden ser veedores de la información y gestión que viene adelantando la institución con el 10,7 %, lograr tener acceso a la información relevante y estratégica de la institución con el 10,7 % y ser una herramienta primordial para la opinión pública con el 9,2 %.



Fuente: Elaboración propia

Figura 4. ¿Cuál es su percepción de los voceros en el Ejército?

Frente a la percepción de los voceros del Ejército Nacional, los entrevistados señalaron que los voceros de la institución se limitan en sus intervenciones con los medios de comunicación dado que muchas veces no brindan información completa con temas relacionados con las operaciones y acciones de seguridad nacional con el 43,8 %; además consideran relevante que los voceros designados deben entregar información más precisa y concisa con el 14,8 %. Por último, resaltaron la mejora del desempeño que ha tenido los voceros en los últimos años con el 7,8 %.



Fuente: Elaboración propia

Figura 5. ¿Cuáles deben ser los lineamientos de los voceros del Ejército?

Los lineamientos que deben tener para el manejo de la vocería son: mostrar conocimiento e idoneidad sobre los temas de operaciones y respeto de DIH con el 50,0 %, seguido de

conocimiento a profundidad de los contextos regionales y nacionales 20 %, tener argumentación sólida con el 10 % y precisión de información con el 10 %.



Fuente: Elaboración propia

Figura 6. ¿Qué se debe considerar para la construcción de un protocolo de voceros para el Ejército Nacional?

Para la construcción de un protocolo de voceros los entrevistados resaltaron la importancia que un protocolo debe contener: lineamientos para el manejo con medios con el 35%, que todos los voceros y personal de comunicaciones debe contar con preparación y capacitaciones para la salida ante un medio de comunicación con el 30 %, así mismo, definir los voceros para los cuatro (4) escenarios con el 20 % (el operacional, no operacional, transnacional y de apoyo humanitario), y pautas de vocería para el manejo de la información pública con grupos de interés.

Evaluación vocero 1. G. Ricardo Gómez Nieto



Fuente: Elaboración propia

Figura 7. ¿Considera que el vocero cumple con el perfil adecuado para el tipo de mensaje que transmitió en los cuatro escenarios analizados?

De acuerdo con la evaluación del vocero principal y estratégico de la institución G. Ricardo Gómez Nieto, los entrevistados señalaron que el General cuenta con conocimiento del sector defensa con el 40 %, pero consideran que le hace falta conocimiento en los temas humanitarios (normas, protocolos, políticas y procedimiento y decretos) con el 30,0 %, y muestra ser un vocero intranquilo en los escenarios mediáticos con el 30 %, lo cual hace que su desempeño en vocería pueda generar mensajes poco asertivos y transmitir inseguridad en la gestión de información.



Fuente: Elaboración propia

Figura 8. ¿Considera que el vocero tiene dominio de la organización que representa?

Frente al dominio de que tiene el vocero en la organización, el 95 % de los consultados respondió con un SÍ.



Fuente: Elaboración propia

Figura 9. ¿Considera que el mensaje de comunicación fue claro, explícito y coherente?

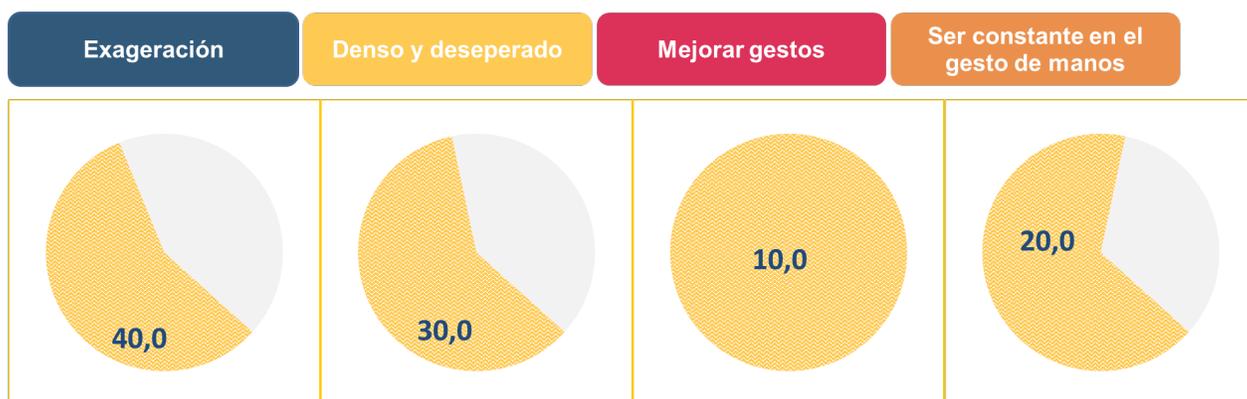
Frente a los mensajes que transmite el vocero en las intervenciones con medios de comunicación, el 55% de los entrevistados ha manifestado con un NO que los mensajes no son claros y explícitos. Esto se debe principalmente a que el vocero se limita por temas gubernamentales y no entrega información clara y profunda sobre lo que sucede en alguna operación o situación de crisis en donde se expone la institución. Mientras que el 40 % respondió con un SÍ.



Fuente: Elaboración propia

Figura 10. ¿Considera que el lenguaje utilizado por el vocero es adecuado para la opinión pública?

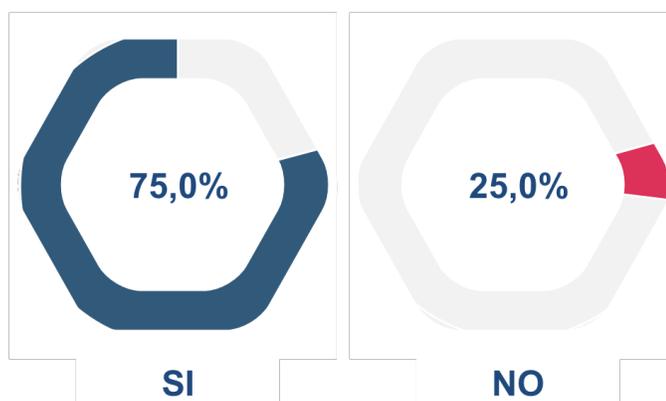
El 60% de los entrevistados señaló que no es adecuado el lenguaje que emplea el vocero para la opinión pública, una de las principales razones se debe a que las intervenciones del vocero son poco humanas y no se brinda información suficiente sobre temas humanitarios. Para los que respondieron con un SÍ (40%), consideran que las intervenciones son idóneas y con lenguaje de respeto a la opinión pública.



Fuente: Elaboración propia

Figura 11. ¿Considera adecuado el uso de gestos y movimientos de manos por parte del vocero?

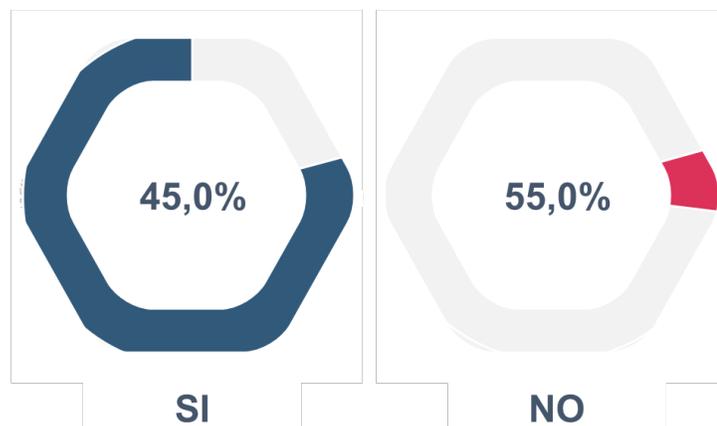
Frente al uso de los gestos y movimientos de manos del vocero, los entrevistados señalaron lo siguiente: exageración, con el 40 %; denso y desesperado, con 30 % y debe ser constante en el gesto de manos, con el 20 %.



Fuente: Elaboración propia

Figura 12. Según la situación o escenario del comunicado ¿considera que el vocero controló el tono adecuado y timbre de la voz?

El 75 % de los consultados respondió con un SÍ con respecto al buen manejo de control del tono y timbre de la voz del vocero en escenarios de pronunciamientos de comunicados y manejo de prensa.



¿Por qué Si?
<ul style="list-style-type: none"> • Va al ritmo del tiempo de la entrevista
<ul style="list-style-type: none"> • Maneja pausas y no se deja presionar
<ul style="list-style-type: none"> • Es armónico y coherente con el comunicado
¿Por qué No?
<ul style="list-style-type: none"> • Exagera mucho y mueve su cuerpo
<ul style="list-style-type: none"> • En tiempos de crisis no maneja pausas
<ul style="list-style-type: none"> • Pasa rápidamente a otras tareas
<ul style="list-style-type: none"> • Debe ser más humano en tiempos de muertes

Fuente: Elaboración propia

Figura 13. ¿Considera que el vocero maneja adecuadamente el tiempo y las pausas durante el comunicado?

El 55,0 % de los entrevistados respondió que el vocero no cuenta con el manejo adecuado del tiempo y las pausas durante el comunicado, principalmente menciona que existe exageración en el cuerpo, y en temas de crisis no maneja las pausas; razón por la cual esto le resta confianza en el momento de abordar los medios.

Para los que respondieron con un SÍ, 45,0%, considera que el vocero maneja los ritmos acordes con la entrevista y no se deja presionar del periodista, lo cual hace que sean positivos los tiempos en una entrevista.



Fuente: Elaboración propia

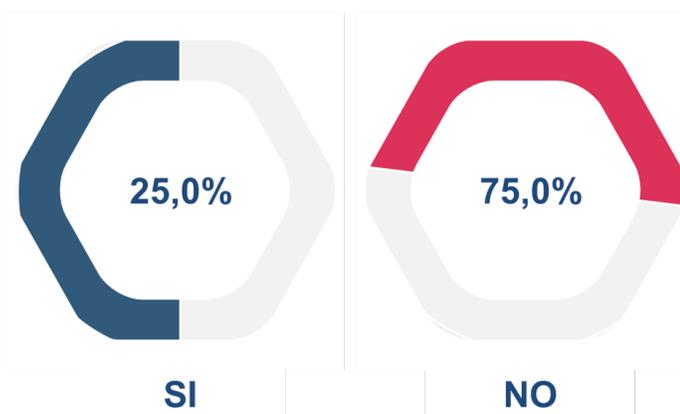
Figura 14. ¿Cómo califica usted la vestimenta y la presentación personal del vocero y los individuos teniendo en cuenta el contexto del comunicado?



Fuente: Elaboración propia

Figura 15. Percepción imagen que proyecta el vocero.

Frente a los temas relacionados con la imagen que proyecta el vocero (uso de vestimenta y presentación personal) el 100 % de los periodistas reconoce el buen uso que hace el vocero en el manejo de medios, esto se debe a que el vocero siempre porta el uniforme institucional y hace que sea coherente con la imagen del Ejército Nacional.



¿Por qué Si?
<ul style="list-style-type: none"> • Es organizada la sala
<ul style="list-style-type: none"> • Maneja pausas y no se deja presionar
<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con elementos para transmitir la información
¿Por qué No?
<ul style="list-style-type: none"> • No son los lugares más adecuados
<ul style="list-style-type: none"> • No existen un espacio adecuado para el medio
<ul style="list-style-type: none"> • Cuando se comunica una operación dificulta la rueda de prensa
<ul style="list-style-type: none"> • Se muestra incomodo en las entrevistas

Fuente: Elaboración propia

Figura 16. ¿Considera usted adecuada la disposición de los objetos y el escenario donde se lleva a cabo el comunicado?

Frente a la disposición de herramientas y objetos en escenarios de rueda de prensa y entrevistas, el 75 % de los consultados aseguró con un NO que no son los más adecuados, dado que los lugares para transmitir la información nos son adecuados por temas de señal, sonidos, espacios, y cuando se hace un aviso extraordinario de una operación, dificulta la rueda de prensa. Para los que respondieron con un SÍ, 25,0 %, resaltan la organización de las salas de prensa y los elementos que disponen la misma para el manejo de información.

Evaluación vocero 2. G. Nicacio Martínez

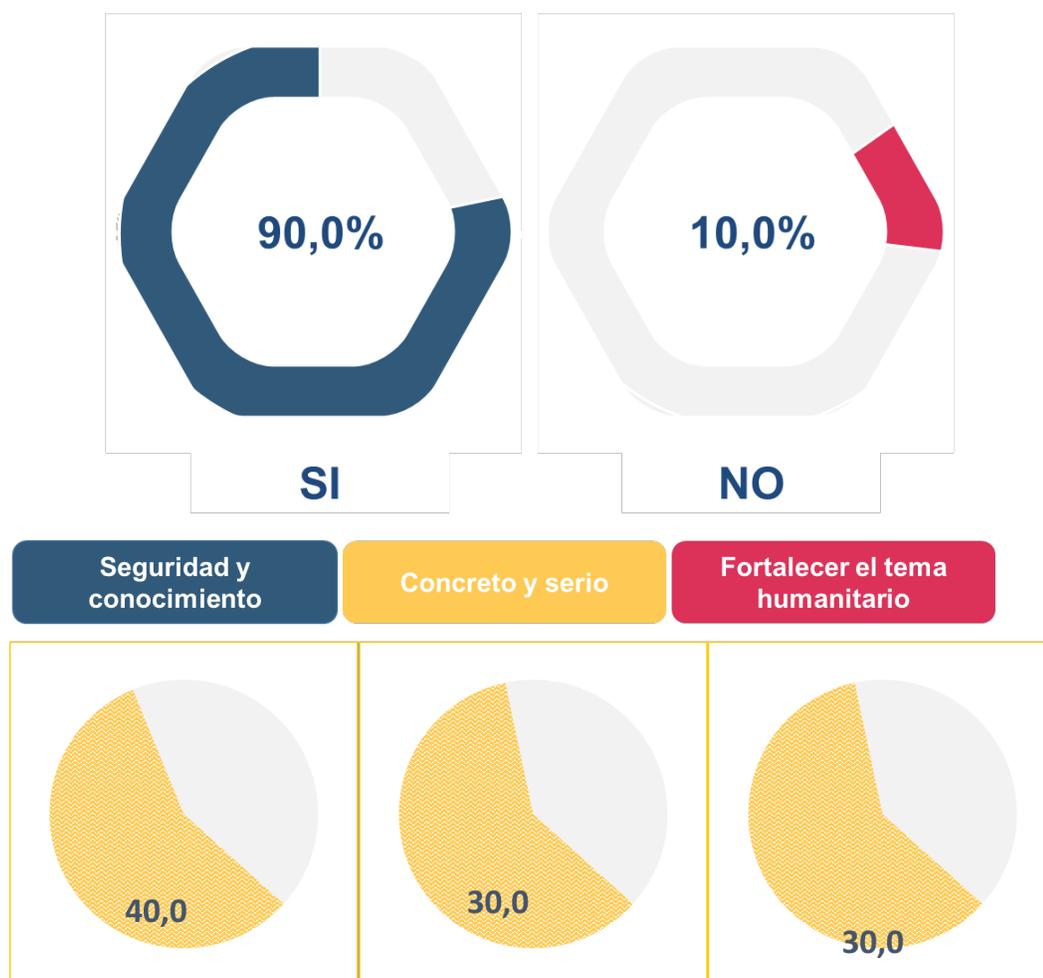


<i>¿Por qué Si?</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Entrega más información detallada y datos de las operaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Maneja pausas y no se deja presionar
<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad en la información
<ul style="list-style-type: none"> • Maneja una misma personalidad y una mismo estilo de vocería
<i>¿Por qué No?</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Son estilos de vocería distintos

Fuente: Elaboración propia

Figura 17. ¿Observó mejoría respecto a los comunicados de 2018 a 2019?

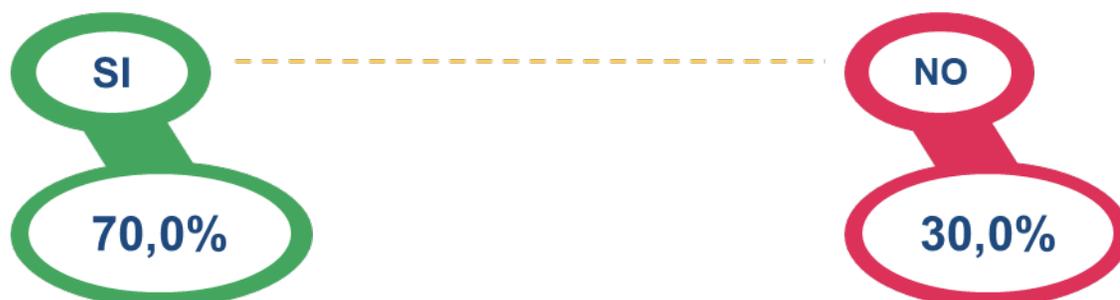
El 85 % de los entrevistados respondió positivamente la mejoría de vocería con el general Nicacio Martínez; la razón principal se debe a que en la intervención con medios de comunicación, este vocero entrega información detallada, datos importantes sobre las operaciones y también destaca el manejo de pausas y la seguridad en el manejo de información.



Fuente: Elaboración propia

Figura 18. ¿Considera que el vocero cumple con el perfil adecuado para el tipo de mensaje que transmitió en los cuatro escenarios analizados?

Frente a las competencias de vocería, el 90 % de los entrevistados coincide en que el vocero cumple con el perfil adecuado para el tipo de mensajes que transmite en los cuatro escenarios analizados, dado que ha mostrado seguridad y conocimiento de los temas. Sin embargo, también hace énfasis que el vocero debe fortalecer competencias para el manejo en temas humanitarios.



Fuente: Elaboración propia

Figura 19. ¿Considera que el mensaje de comunicación fue claro, explícito y coherente?

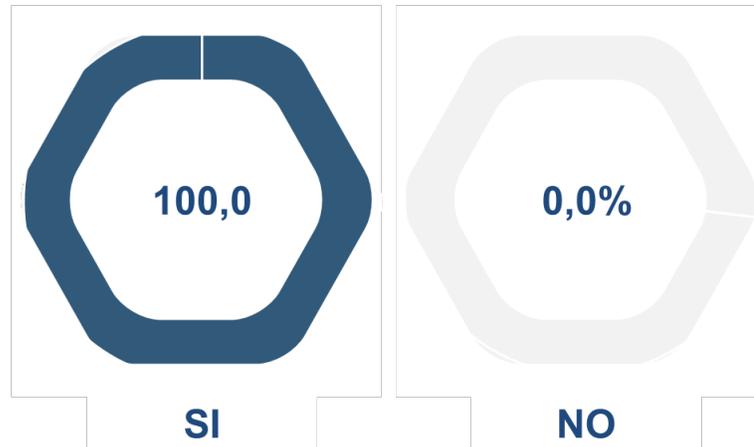
Frente a los mensajes que transmite el vocero en las intervenciones con medios de comunicación, el 70% de los entrevistados ha manifestado con un SÍ que los mensajes son claros y explícitos. Esto se debe principalmente a que el vocero transmite seguridad y firmeza en los temas gubernamentales, mientras que el 30% respondió con un NO.



Fuente: Elaboración propia

Figura 20. ¿Considera que el mensaje de comunicación fue claro, explícito y coherente?

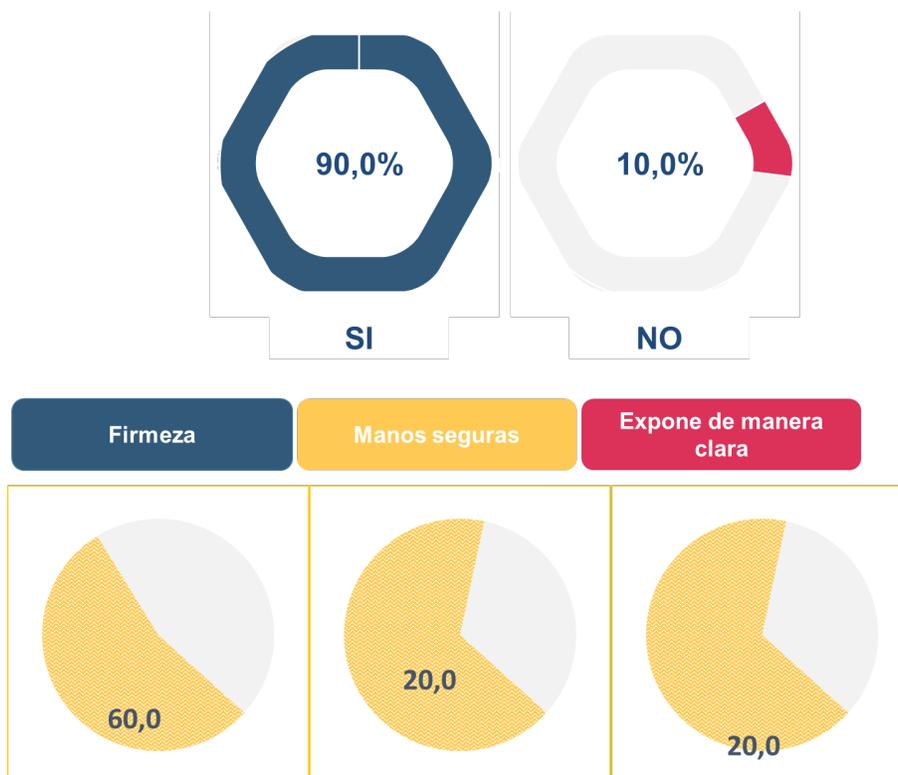
El 75% de los entrevistados señaló que SÍ es adecuado el lenguaje que emplea el vocero para la opinión pública; una de las razones principales se debe a que las intervenciones del vocero brinda información de valor a los medios de comunicación sobre temas de operaciones (datos y cifras). Para los que respondieron con un NO (25%), consideran que las intervenciones son idóneas, pero debe mejorar los mensajes humanitarios.



Fuente: Elaboración propia

Figura 21. ¿Considera que el vocero tiene dominio de la organización que representa?

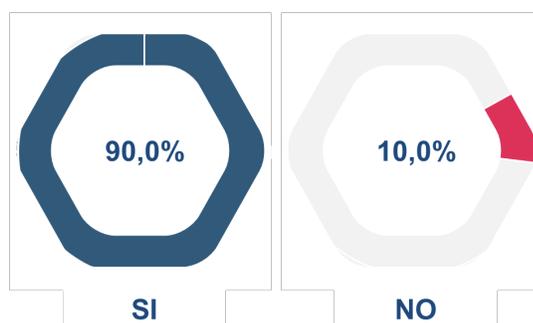
Frente al dominio que tiene el vocero en la organización, el 100 % de los consultados respondió con un SÍ.



Fuente: Elaboración propia

Figura 22. ¿Considera adecuado el uso de gestos y movimientos de manos por parte del vocero?

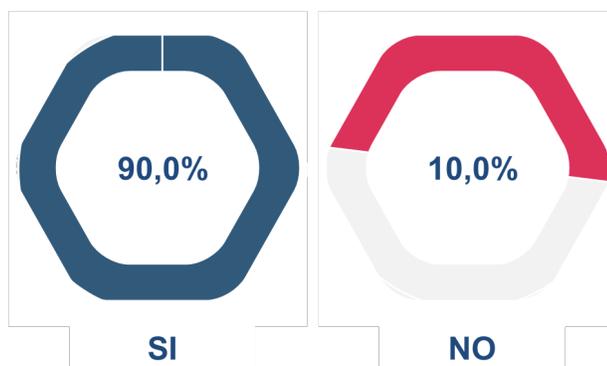
En lo relacionado con el uso de gestos y movimientos de manos por parte del vocero, el 90 % aprueba sus movimientos. En este sentido, frente al uso de los gestos y movimientos de manos del vocero, los entrevistados resaltaron lo siguiente: el vocero transmite firmeza con el 60 %, uso de manos firmes y seguras con el 20 %, y expone de manera clara y concisa sus posiciones institucionales con el 20 %.



Fuente: Elaboración propia

Figura 23. ¿Según la situación o escenario del comunicado ¿Considera que el vocero controló el tono adecuado y timbre de la voz?

El 90 % de los consultados respondió con un Sí el buen manejo de control del tono y timbre de la voz del vocero en escenarios de pronunciamientos de comunicados y manejo de prensa.



<i>¿Por qué Si?</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Va al ritmo del tiempo de la entrevista
<ul style="list-style-type: none"> • Maneja pausas y no se deja presionar
<ul style="list-style-type: none"> • Es armónico y coherente con el comunicado
<i>¿Por qué No?</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Pasa rápidamente a otras tareas
<ul style="list-style-type: none"> • Debe ser más humano en tiempos de muertes

Fuente: Elaboración propia

Figura 24. ¿Considera que el vocero maneja adecuadamente el tiempo y las pausas durante el comunicado?

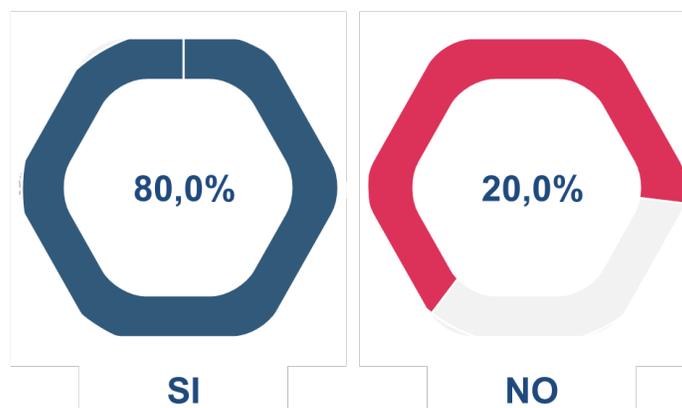
El 90 % de los entrevistados respondió que el vocero cuenta con el manejo adecuado del tiempo y las pausas durante el comunicado, principalmente señala que siempre va al ritmo de la entrevista, no se deja presionar, es armónico y coherente con el comunicado. Igualmente, los entrevistados recomiendan que debe mejorar más los tiempos y pausas cuando se manejan noticias relacionadas con muertes y atentados (ser más humano y no pasar rápido la información).



Fuente: Elaboración propia

Figura 25. ¿Cómo califica usted la vestimenta y la presentación personal del vocero y los individuos teniendo en cuenta el contexto del comunicado?

Frente a los temas relacionados con la imagen que proyecta el vocero (uso de vestimenta y presentación personal), el 100 % de los periodistas reconoce el buen uso que hace el vocero en el manejo de medios, esto se debe a que el vocero siempre aporta el uniforme institucional y hace que sea coherente con la imagen del Ejército Nacional.



¿Por qué Si?
<ul style="list-style-type: none"> • Es organizada la sala
<ul style="list-style-type: none"> • Maneja los elementos para su discursos
<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta y se apoya con elementos para transmitir la información
¿Por qué No?
<ul style="list-style-type: none"> • No son los lugares más adecuados
<ul style="list-style-type: none"> • No existen un espacio adecuado para el medio

Fuente: Elaboración propia

Figura 26. ¿Considera usted adecuada la disposición de los objetos y el escenario donde se lleva a cabo el comunicado?

Frente a la disposición de herramientas y objetos en escenarios de rueda de prensa y entrevistas, el 80% de los consultados aseguró con un SÍ que son los más adecuados, resalta la organización de las salas de prensa y los elementos que disponen en la misma para el manejo de información y discursos institucionales. Para los que dicen NO, 20 %, aseguran que los lugares para transmitir la información nos son adecuados por temas de señal, sonidos, espacios y no existen espacios para el medio.

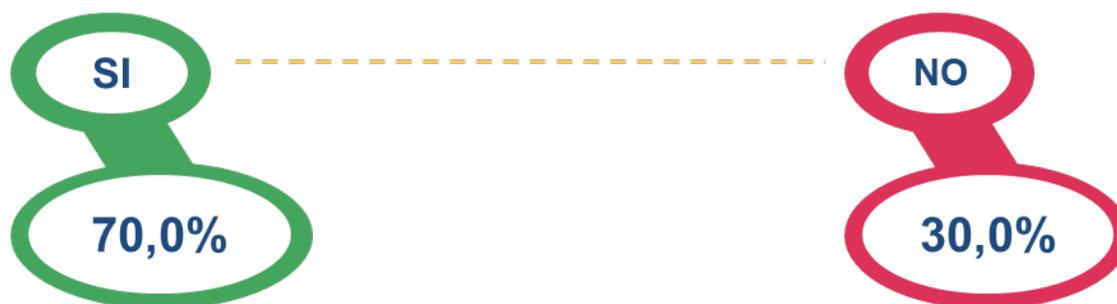
Evaluación vocero 3. G. Juan Carlos Ramírez



Fuente: Elaboración propia

Figura 27. ¿Considera que el vocero cumple con el perfil adecuado para el tipo de mensaje que transmite en el escenario operacional?

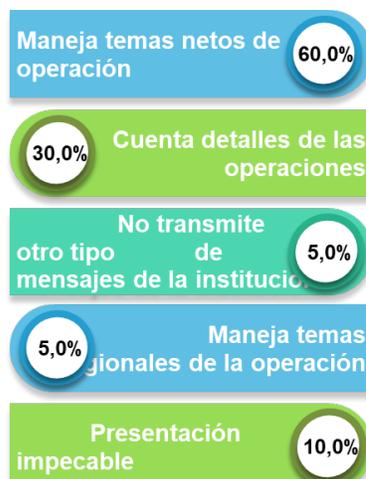
Frente a los mensajes que transmite el vocero en las intervenciones con medios de comunicación, el 73 % de los entrevistados ha manifestado con un SÍ que el vocero cumple con el perfil adecuado para transmitir los mensajes de tipo operacional. Esto se debe principalmente a que el vocero muestra conocimiento de cada una de las problemáticas y contextos, no solamente militares, sino que también tiene destreza en lo social y manejo de jurisdicción.



Fuente: Elaboración propia

Figura 28. ¿Considera que el mensaje de comunicación fue claro, explícito y coherente?

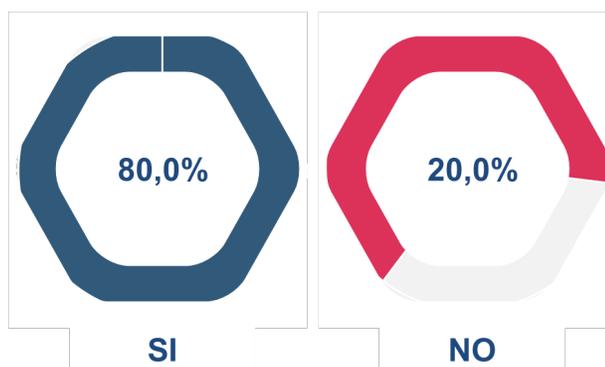
Frente a los mensajes que transmite el vocero en las intervenciones con medios de comunicación el 70 % de los entrevistados ha manifestado con un SÍ que los mensajes son claros y explícitos. Esto se debe principalmente a que el vocero transmite seguridad y conocimiento profundo en los temas operacionales. Mientras que el 30 % respondió con un NO.



Fuente: Elaboración propia

Figura 29. ¿Hay alguna diferencia que observó en este vocero que es operacional con los estratégicos?

Frente a la diferencia de perfil de voceros estratégicos y operacionales, los entrevistados notan muchos cambios y diferencias en el manejo de mensajes como es el caso del dominio de los temas de manera profunda sobre las operaciones del Ejército, el conocimiento del detalle del contexto y que un vocero operacional no transmite mensajes generales institucionales como lo hace el vocero estratégico.



Fuente: Elaboración propia

Figura 30. ¿Considera que el lenguaje utilizado por el vocero es adecuado para la opinión pública?

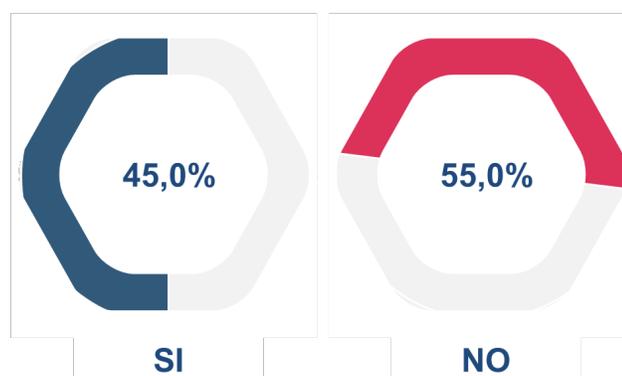
En términos del lenguaje utilizado por el vocero el 80,0 % de los entrevistados asegura que es adecuado para la opinión pública, dado que el mismo es entendible y sencillo al momento de exponer la operación y las acciones implementadas en el territorio



Fuente: Elaboración propia

Figura 31. ¿Considera que el vocero tiene dominio de la organización que representa?

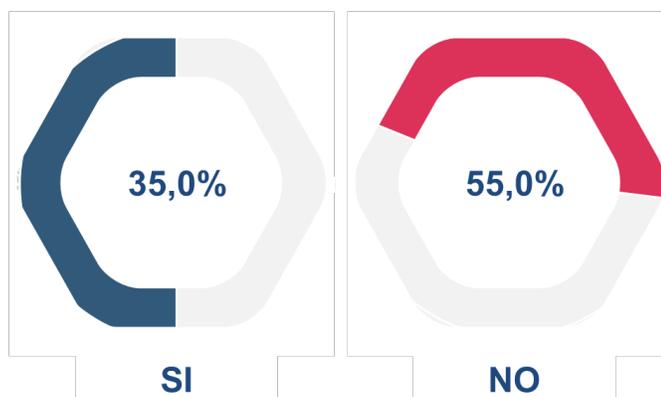
Frente al dominio de que tiene el vocero en la organización, el 100 % de los consultados respondió con un SÍ.



Fuente: Elaboración propia

Figura 32. ¿Considera adecuado el uso de gestos y movimientos de manos por parte del vocero?

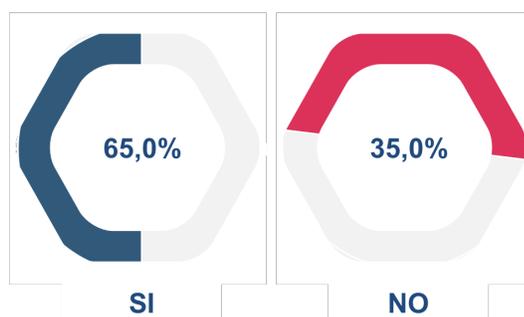
En lo relacionado con el uso de gestos y movimientos de manos por parte del vocero, el 55 % de los entrevistados no aprueban sus movimientos, dado que el vocero hace un excesivo uso de manos en las entrevistas y esto distrae a la audiencia. Igualmente, para los que contestaron el SÍ aseguran que en sus exposiciones siempre ha sido la misma persona natural en su vocería.



Fuente: Elaboración propia

Figura 33. ¿Según la situación o escenario del comunicado ¿considera que el vocero controló el tono adecuado y timbre de la voz?

El 55% de los consultados respondió con un NO el manejo de control del tono y timbre de la voz del vocero en escenarios de pronunciamientos de comunicados y manejo de prensa; esto se debe principalmente a que el vocero muchas veces habla rápido cuando va hacer un pronunciamiento público.



Fuente: Elaboración propia

Figura 34. ¿Considera que el vocero maneja adecuadamente el tiempo y las pausas durante el comunicado?

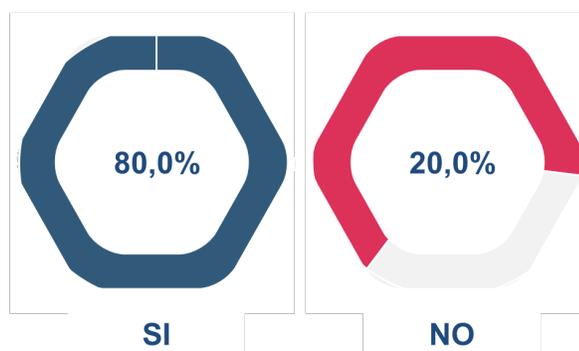
El 65 % de los entrevistados respondió que el vocero cuenta con el manejo adecuado del tiempo y las pausas durante el comunicado, principalmente señala que siempre va al ritmo de la entrevista, no se deja presionar y es coherente con el comunicado. Igualmente, los entrevistados recomiendan que debe mejorar más los tiempos y pausas cuando se manejan noticias relacionadas con muertes y atentados (ser más humano y no pasar rápido la información).



Fuente: Elaboración propia

Figura 35. ¿Cómo califica usted la vestimenta y la presentación personal del vocero y los individuos teniendo en cuenta el contexto del comunicado?

Frente a los temas relacionados con la imagen que proyecta el vocero (uso de vestimenta y presentación personal), el 100 % de los periodistas reconoce el buen uso que hace el vocero en el manejo de medios, esto se debe a que el vocero siempre porta el uniforme institucional y hace que sea coherente con la imagen del Ejército Nacional.



<i>¿Por qué Si?</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Declaraciones espontáneas
<ul style="list-style-type: none"> • Se busca tener información de primera mano sobre operaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta y se apoya con elementos para transmitir la información
<i>¿Por qué No?</i>
<ul style="list-style-type: none"> • No son los lugares más adecuados
<ul style="list-style-type: none"> • No existen un espacio adecuado para el medio

Fuente: Elaboración propia

Figura 36. ¿Considera usted adecuada la disposición de los objetos y el escenario donde se lleva a cabo el comunicado?

Frente a la disposición de herramientas y objetos en escenarios de rueda de prensa y entrevistas, el 80 % de los consultados aseguró con un SÍ, que son los más adecuados, resaltan la organización de las salas de prensa y los elementos que disponen en la misma para el manejo de información y discursos institucionales. Para los que dicen NO, el 20%, aseguran que los lugares para transmitir la información nos son adecuados por temas de señal, sonidos, espacios y no existen espacios para el medio.

4.2 Análisis de contenidos mediáticos de los voceros

Durante el periodo comprendido entre enero de 2018 a diciembre 2019 se han identificado más de 370 noticias y situaciones mediáticas en donde han sido abordados y expuestos los voceros institucionales designados por el Ejército Nacional (estratégico y operacional), de los cuales se identificaron los siguientes casos en los medios de comunicación.

La Tabla 2 que se muestra a continuación evidencia el total de noticias identificadas de acuerdo a los casos más recurrentes en exposición de vocería del Ejército Nacional.

Tabla 3

Casos que han tenido exposición de voceros

Casos	Total de noticias	Voceros abordados
<ul style="list-style-type: none"> Crisis institucional: temas de corrupción y violación de derechos humanos. 	80	Estratégico (compartida con Min Defensa en algunos casos)
<ul style="list-style-type: none"> Situaciones que afecten a las comunidades y el orden público (medidas de hecho) 	65	Estratégico y operacional
<ul style="list-style-type: none"> Operaciones: posiciones institucionales sobre operaciones y orden público. 	104	Estratégico y operacional
<ul style="list-style-type: none"> No operacional 	55	Estratégico
<ul style="list-style-type: none"> Apoyo humanitario: derechos humanos y temas humanitarios (paz y postconflicto) 	66	Estratégico

Fuente: elaboración propia.

Los criterios y lineamientos de selección de noticias y casos se hicieron con base en lo siguiente:

- Noticias relacionadas con operaciones de alto impacto y explicación de hechos en medios de comunicación.
- Intervenciones de vocería en temas de escándalos en la institución a nivel nacional.
- Identificación sobre si la información describe los principales contextos, acciones ejecutadas y exposición del vocero, es decir, si hay o no hay voz de los voceros objeto del estudio.

- Ruedas de prensa sobre los cuatro escenarios (derechos humanos, operaciones, transnacional, misiones de apoyo humanitario y situación del conflicto armado).
- Noticias y entrevistas donde están interviniendo los voceros como primera fuente de información.
- Vocería en situaciones de crisis.
- Acontecimientos de alto impacto que hicieran alusión a coyunturas de espectáculo político en las noticias de la sección de seguridad.

Es importante aclarar que en esta fase del trabajo se van analizar las intervenciones de vocería de acuerdo con el modelo de análisis de contenido en medios de comunicación propuesto, que permitirá seleccionar aquellos casos que han sido de mayor relevancia y han tenido mayor exigencia por parte de los voceros del Ejército Nacional.

Dentro de este proceso de identificación de casos mediáticos y análisis de contenido se logró encontrar que en las intervenciones a las que estuvieron expuestos los voceros estratégicos y operacionales del Ejército, se han determinado los siguientes aspectos positivos donde los voceros han logrado tener asertividad en el posicionamiento de mensajes, y algunas intervenciones donde no han salido bien favorecidos con los medios de comunicación.

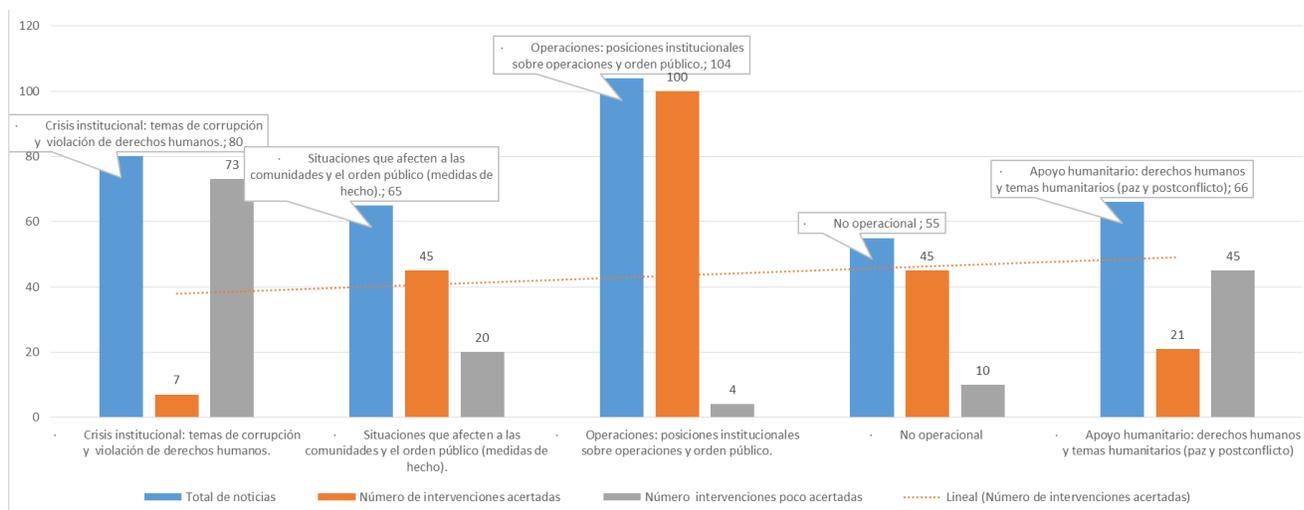
La Tabla 4, que se muestra a continuación, permite identificar el número de intervenciones donde los voceros han obtenido un resultado favorable *versus* las intervenciones de vocería poco acertadas.

Tabla 4

Número de intervenciones de vocería acertadas vs número de intervenciones de vocería poco acertadas

Casos de mayor impacto	Total de noticias	Número de intervenciones acertadas (Criterios de evaluación verbales y no verbales)	Número intervenciones poco acertadas
<ul style="list-style-type: none"> • Crisis institucional: temas de corrupción y violación de derechos humanos. 	80	7	73
<ul style="list-style-type: none"> • Situaciones que afecten a las comunidades y el orden público (medidas de hecho). 	65	45	20
<ul style="list-style-type: none"> • Operaciones: posiciones institucionales sobre operaciones y orden público. 	104	100	4
<ul style="list-style-type: none"> • No operacional 	55	45	10
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo humanitario: derechos humanos y temas humanitarios (paz y postconflicto) 	66	21	45

Fuente: elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia

Figura 37. Número de intervenciones de vocería acertadas vs número de intervenciones de vocería poco acertadas

Esta figura nos muestra que el mayor número de intervenciones donde los voceros han tenido buenas intervenciones en su vocería han sido en temas relacionados con las operaciones donde explican las intervenciones operativas que ha realizado el Ejército en los territorios, las acciones implementadas en materia de seguridad, orden público y medidas de hecho.

¿Cómo se identificaron las intervenciones favorables?

La evaluación que se hizo para analizar las intervenciones favorables se hizo siguiendo los siguientes criterios:

- En las noticias analizadas no existen cuestionamientos por parte de los medios de comunicación que cubren la fuente de seguridad, defensa y justicia sobre las operaciones ejecutadas, o existen dudas sobre los mensajes posicionados por parte de los voceros designados para transmitir la información.
- Los mensajes posicionados están relacionados con: compromiso, resultados favorables en las operaciones, garantizar la seguridad y el orden público en los territorios, disposición absoluta para servir de manera valerosa y legal al país, apego a la Constitución y la ley, captura de integrantes de grupos ilegales, lucha contra el tráfico ilegal, lucha contra

organizaciones ilegales, trabajo conjunto y coordinado con las demás instituciones garantes de la seguridad.

- En las ruedas de prensa y cubrimiento de la noticia, el vocero no deja inquietudes en los medios de comunicación y el discurso fue posicionado positivamente.
- No existieron mal interpretaciones y/o imprecisiones en los contenidos de noticias.
- En las entrevistadas otorgadas el vocero es seguro con la entrega de información y no entrega información imprecisa.

Para los casos de crisis institucional (temas de corrupción y violación de derechos humanos) y los temas humanitarios (derechos humanos), las intervenciones de vocería no salen bien acertadas y es donde son más recurrentes las debilidades en el manejo de la vocería con los medios de comunicación.

¿Cómo se identificaron las intervenciones de vocería poco favorables?

- Se identificaron cuestionamientos en los mensajes por parte de los medios de comunicación que cubren la fuente de seguridad, defensa y justicia.
- Las respuestas que otorgan los voceros no fueron asertivas.
- Existieron mal interpretaciones y/o imprecisiones en los mensajes entregados.
- Identificación de mensajes en medios como cuestionando el proceder y el comportamiento de la institución en los temas humanitarios y de derechos humanos.
- El evento y la intervención produjo críticas por parte de medios y periodistas.
- La vocería que intervinieron no fue adecuada por no entregar información precisa y oportuna.
- Imprecisión y limitación en la entrega de información con el medio de comunicación, dejando dudas en la noticia.

Dicho lo anterior, se encontraron casos de gran impacto y de direccionamiento de vocería poco favorables en donde la institución sale cuestionada por los medios y las explicaciones entregadas como: (i) matanza de ocho menores de edad (falsos positivos durante el año 2019); (ii) interceptaciones ilegales a miembros de la oposición, periodistas nacionales y extranjeros en Colombia y jueces de la República; (iii) fallo de la Procuraduría General, la cual ordena

detención de tres militares por el caso Andrómeda, y (iv) pobladores de Teorama, en Norte de Santander, expulsan a soldados del municipio.

En este tipo de casos se logró identificar que el vocero estratégico, general Ricardo Gómez Nieto y general Nicacio Martínez no salen muy bien en sus intervenciones, dado que no cuentan con un discurso fuerte y seguro para defender posiciones institucionales, y ante los cuestionamientos de preguntas en ruedas de prensa se logran encontrar imprecisiones en la información, lo cual hace que el discurso no sea elocuente y coherente.

Para los temas de forma se notan tensos al momento de intervenir o dar una explicación de la situación (expresión facial, contacto visual y actitud y comportamiento) durante la entrevista y/o rueda de prensa.

En este tipo de noticias y acontecimientos de crisis se pueden evidenciar que las intervenciones de los voceros del Ejército Nacional de Colombia requieren mayor exigencia y preparación en los discursos, en el relacionamiento con medios, posicionar los mensajes claves y responder preguntas hostiles de los periodistas.

Igualmente, es importante mencionar que en este tipo de situaciones se requiere optar por estrategias de comunicación asertivas que permitan mitigar los impactos derivados de las crisis institucionales y optar por acciones como: (i) concentrar la información que entra y sale de la institución; (ii) buscar el respaldo de terceros en el manejo de la vocería; (iii) preparaciones previas ante la salida a medios; (iv) entregar la información completa y transparente de la situación sin limitarse para que exista una comprensión real de la situación; (v) realizar un plan de evaluación permanente de vocería de salida a medios para estas situaciones y (vi) aceptar los errores cometidos frente a la situación.

4.3 Análisis y evaluación de intervención de los voceros en los medios de comunicación

Para llegar a este análisis del desempeño del vocero estratégico y operativo frente a las salidas a los medios televisivos, se tendrán en cuenta los siguientes parámetros, los cuales permitirán definir criterios para la sistematización de información y comprensión del análisis.

4.3.1 Criterios de evaluación de voceros

- Comunicación estratégica: desempeño de los voceros frente a los medios de comunicación.
- Nivel de elocuencia y asertividad en los mensajes.
- Comunicación verbal y no verbal.
- Credibilidad y confianza que transmite el vocero.
- Publicaciones con información negativa y con cuestionamientos a los mensajes y posiciones otorgadas por el vocero.
- Existe cuestionamientos y pérdida de credibilidad del vocero.
- No se toma en cuenta el testimonio de la institución otorgado.
- Expresión facial del vocero.
- Posicionamiento de mensajes.

A partir de los planteamientos mencionados anteriormente para la evaluación de vocero en los medios de comunicación se desarrollará una matriz que permite exponer la evaluación y desempeño que han tenido los voceros del Ejército Nacional de Colombia en los medios de comunicación.

Es importante mencionar que en la Tabla 5 se buscará identificar las brechas y oportunidades de mejoras que estos podrían tener frente al desempeño del vocero con los medios de comunicación. Aunque son tablas de elaboración propia, basan sus criterios en los postulados de Villacrés (2016).

Tabla 5

Análisis del vocero estratégico G. Ricardo Gómez Nieto

VOCERO ESTRATÉGICO G. RICARDO GÓMEZ NIETO		
DIMENSIÓN	VARIABLE	ANÁLISIS E IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS
Expresión del vocero para lograr una relación creíble.	Expresión facial	<ul style="list-style-type: none"> La expresión del vocero del Ejército debe verse amable, empática y transmitir mensajes con tranquilidad.
		<ul style="list-style-type: none"> La expresión en el rostro refleja intranquilidad en algunas situaciones y no lo que piensa. Su expresión facial debe ser más coherente con su discurso.
		<ul style="list-style-type: none"> Debe monitorear la expresión de forma frecuente ante un espejo. El vocero debe realizar ejercicios de gesticulación para disipar la tensión facial.
	El contacto visual debe tener un mensaje que transmita seguridad y cumpla con el objetivo informar.	<ul style="list-style-type: none"> El vocero debe estar lo más relajado posible al momento de iniciar el ejercicio comunicativo con su interlocutor. En sus intervenciones se ha visto tenso en especial en temas de crisis.
		<ul style="list-style-type: none"> Se identifica que el contacto visual con los diferentes medios a quien se dirige debe sentirse vinculado en el proceso comunicativo
		<ul style="list-style-type: none"> Debe ejercitarse constantemente de tal forma que pueda controlar su cuerpo y fortalezca espalda alta. Esto para proyectar su imagen de seguridad como vocero.
Actitud y comportamiento del vocero frente a los medios de comunicación.	Mantiene postura recta y proyectar una	<ul style="list-style-type: none"> Debe hacer más conciencia de los movimientos de su cuerpo y así corregir una posible mala postura, para ello, puede revisar las grabaciones que tenga de sus discursos y ver los aspectos a mejorar en cuanto a su comunicación corporal.

	imagen segura como vocero.	<ul style="list-style-type: none"> El vocero del Ejército Nacional debe mejorar y fortalecer su postura con el propósito de fortalecer de proyectar su perfil comunicativo y proyectar de mejor forma su imagen como vocero estratégico.
	Las posturas y movimientos	<ul style="list-style-type: none"> El vocero se ha mostrado quieto y debe hacer movimientos abiertos y cortos que vayan de acuerdo con lo que está diciendo.
		<ul style="list-style-type: none"> En algunos contactos con medios de comunicación se ha visto quieto y debe mantenerse más relajado en las intervenciones, evitar movimientos forzados y poco naturales.
		<ul style="list-style-type: none"> Debe mantener una postura ideal y no de una persona que exagera y es prudente respecto a su interlocutor
		<ul style="list-style-type: none"> Respetar los espacios que concibe la proxémica: distancia íntima, personal, social y pública.
Comunicación verbal	Mensaje y lenguaje	<ul style="list-style-type: none"> Usa muy bien el lenguaje y las analogías para explicar el contenido de su mensaje procurando que el discurso sea entendible para todo el público. Sin embargo en ruedas de prensa relacionadas con operaciones y temas humanitarios debe humanizar el discurso.
		<ul style="list-style-type: none"> La intervención de cierre debe ser con una conclusión convincente. Se recomienda asegurar de dejar una reflexión o una frase que impacte a los medios de comunicación, posicionando el nombre de la institución, el compromiso con el país y sus buenas prácticas.
		<ul style="list-style-type: none"> En situaciones de crisis se ha identificado debilidades como limitación de la información y argumentos sólidos para defender posiciones institucionales esto hace mostrar una comunicación insegura.
	Contexto	<ul style="list-style-type: none"> Muestra conocimiento del público al cual se dirige para entender el contexto y estructurar un discurso sencillo que sea entendido por cualquier tipo de espectador.

		<ul style="list-style-type: none"> En algunas ocasiones hizo falta el apoyo de cifras y datos que puedan permitir
Vestuario y accesorios	Se refiere al uso de la ropa.	<ul style="list-style-type: none"> Hace un buen uso de la imagen institucional. Su vestuario es apropiados y acorde con el relacionamiento con la prensa.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6

Análisis del vocero estratégico G. Nicacio Martínez

VOCERO ESTRATÉGICO G. NICACIO MARTÍNEZ		
DIMENSIÓN	VARIABLE	ANÁLISIS E IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS
Expresión del vocero para lograr una relación creíble.	Expresión facial	<ul style="list-style-type: none"> En temas de crisis tiende a desviar la mirada a puntos muertos (piso, paredes, techo, alrededores) y esto refleja incomodidad, desconocimiento del tema e incluso inseguridad. En situaciones normales con prensa se muestra tranquilo, seguro y más relajado.
	El contacto visual debe tener un mensaje que transmita seguridad y cumpla con el objetivo informar.	<ul style="list-style-type: none"> En ruedas de prensa se recomienda que mantenga el contacto visual con las diferentes a medios, con el fin de garantizar que los medios se sientan incluido en el proceso comunicativo.
Actitud y comportamiento del vocero frente a los medios de comunicación.	Mantiene postura recta y proyectar una imagen segura como vocero.	<ul style="list-style-type: none"> Se observa que se ejercita constantemente de tal forma que hace control del peso y los músculos de la espalda alta y baja al igual que los del abdomen.
	Las posturas y movimientos	<ul style="list-style-type: none"> Sus hombros y manos se mantienen abajo permitiéndole expresar comodidad y tranquilidad. La expresión del General en sus manos es buena, mantiene las palmas abiertas expresando seguridad, sinceridad, honestidad, transparencia y vocación de servicio a la institución.

		<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene la espalda recta mejorando su postura y proyectando su imagen como vocero. • Respeta los espacios que concibe la proxémica: distancia íntima, personal, social y pública.
Comunicación verbal	Mensaje y lenguaje	<ul style="list-style-type: none"> • Comunica de forma adecuada y asertiva permitiendo al medio de comunicación tener claridad sobre el evento. Se recomienda humanizar los mensajes y ser conectar más con la opinión pública en estos temas.
		<ul style="list-style-type: none"> • Usa demasiados tecnicismos en su discurso, lo cual puede generar sensación de confusión en los temas.
		<ul style="list-style-type: none"> • Es seguro y transmite su mensaje de forma directa, no titubea al hablar con medios de comunicación.
	Contexto	<ul style="list-style-type: none"> • Muestra conocimiento del público al cual se dirige para entender el contexto y estructurar un discurso sencillo que sea entendido por cualquier tipo de espectador. • Hace buen uso de cifras y datos relevantes lo que permite tener información relevante y asertiva. • En temas de crisis debe mostrar seguridad y defender las posiciones institucionales con más asertividad en el lenguaje. • Se identifican debilidades como limitación de la información y argumentos sólidos para defender posiciones institucionales.
Vestuario y accesorios	Se refiere al uso de la ropa.	<ul style="list-style-type: none"> • Hace un buen uso de la imagen institucional. Su vestuario es apropiados y acorde con el relacionamiento con la prensa.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7

Análisis del vocero operacional G. Juan Carlos Ramírez

VOCERO OPERACIONAL G. JUAN CARLOS RAMÍREZ		
DIMENSIÓN	VARIABLE	ANÁLISIS E IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS
Expresión del vocero para lograr una relación creíble.	Expresión facial	<ul style="list-style-type: none"> La expresión del vocero del Ejército se proyecta amable, empática y transmite mensajes con tranquilidad.
		<ul style="list-style-type: none"> Debe monitorear la expresión de forma de su expresión fácil frecuente ante un espejo. El vocero debe realizar ejercicios de gesticulación para disipar la tensión facial.
	El contacto visual debe tener un mensaje que transmita seguridad y cumpla con el objetivo informar.	<ul style="list-style-type: none"> En sus intervenciones se ha visto seguro y firme en especial cuando expone los temas de operaciones.
		<ul style="list-style-type: none"> Se identifica que el contacto visual con los diferentes medios a quien se dirige debe sentirse vinculado en el proceso comunicativo
Actitud y comportamiento del vocero frente a los medios de comunicación.	Mantiene postura recta y proyectar una imagen segura como vocero.	<ul style="list-style-type: none"> Debe hacer más conciencia de los movimientos de su cuerpo y así corregir una posible mala postura, para ello, puede revisar las grabaciones que tenga de sus discursos y ver los aspectos a mejorar en cuanto a su comunicación corporal.
		<ul style="list-style-type: none"> El vocero del Ejército Nacional debe mejorar y fortalecer su postura con el propósito de fortalecer de proyectar su perfil comunicativo y proyectar de mejor forma su imagen como vocero estratégico.
	Las posturas y movimientos	<ul style="list-style-type: none"> Hace exceso uso de movimiento de manos esto desvía la atención de los medios y del mensaje.
		<ul style="list-style-type: none"> Muchas veces baja el ritmo de los movimientos y posturas. Se recomienda ser constante en el uso de movimientos y posturas.

		<ul style="list-style-type: none"> • Debe mantener una postura ideal y no de una persona que exagera y es prudente respecto a su interlocutor
Comunicación verbal	Mensaje y lenguaje	<ul style="list-style-type: none"> • Usa muy bien el lenguaje y explica de manera clara y profunda los contextos de manera que sea entendible para todo el público. Sin embargo en ruedas de prensa relacionadas temas humanitarios debe humanizar el discurso.
		<ul style="list-style-type: none"> • En sus intervenciones se observa mucha rigidez en los mensajes lo que pueda interpretarse que son mensajes memorizados y programados.
		<ul style="list-style-type: none"> • Maneja los tiempos adecuados y pausas para posicionar los mensajes relacionados con la operación.
	Contexto	<ul style="list-style-type: none"> • Muestra conocimiento profundo de las operaciones que ejecuta al cual se dirige para entender el contexto y estructurar un discurso sencillo que sea entendido por cualquier tipo de espectador. • Se apoya en cifras y datos que puedan permitir dar seguridad en el discurso. • Para situaciones de crisis se ha identificado debilidades falencias como limitación de la información y argumentos sólidos para defender posiciones institucionales.
Vestuario y accesorios	Se refiere al uso de la ropa.	<ul style="list-style-type: none"> • Hace un buen uso de la imagen institucional. Su vestuario es apropiado y acorde con el relacionamiento con la prensa.

Fuente: Elaboración propia

Esta evaluación de los voceros estratégicos y operaciones, en los periodos (2018 y 2019), permite identificar qué tan efectiva fue la implementación de la Política de Comunicación del Ejército, qué tan efectiva es la comunicación de los voceros en los criterios de análisis, que posteriormente aporta al diseño de los lineamientos.

5. Diseño de propuesta del protocolo de buenas prácticas para las salidas a medios de los voceros del Ejército

El objetivo de este capítulo es el diseño de la propuesta del protocolo de buenas prácticas para la salida a medios de los voceros del Ejército Nacional de Colombia. En este capítulo se presentará una propuesta que permita definir las pautas y los lineamientos estratégicos para la unificación de la narrativa frente a cualquier exposición de medios en los voceros. Así mismo, define los criterios de uso de vocería de acuerdo a un caso de crisis, una situación o noticia que se toma como referencia al Ejército o informar alguna situación institucional particular que requiere el desempeño de una vocería asertiva y el posicionamiento de mensajes institucionales.

Es pertinente mencionar que la propuesta del protocolo surge a partir de los hallazgos identificados en el análisis y evaluación de los voceros en los medios de comunicación; así como las entrevistas semiestructuradas.

El capítulo está desarrollado de la siguiente manera: (i) en primer lugar se van a definir ¿por qué es importante contar con un protocolo de vocería en el Ejército Nacional?; (ii) definición de los lineamientos estratégicos para la salida a los medios de comunicación; (iii) estructura de vocería, y (iv) criterios para la intervención de vocería en medios.

5.1 Protocolo de voceros para el Ejército Nacional de Colombia

5.1.1 Objetivo estratégico:

Diseñar el protocolo de buenas prácticas del Ejército Nacional de Colombia para las salidas a medios de los voceros del Ejército.

5.1.2 ¿Por qué es importante la vocería del Ejército Nacional de Colombia?

El uso de la vocería permite transmitir las posiciones institucionales del Ejército Nacional en los distintos escenarios mediáticos, virtuales, institucionales y públicos en donde se requiere escuchar y tomar como primera fuente a la institución.

Dado el perfil, el rol, las condiciones institucionales y el nivel de responsabilidades misionales que maneja el Ejército Nacional se requiere que el representante oficial vocero estratégico y/o el vocero operacional conduzcan con idoneidad, asertividad, y transmita credibilidad sobre todos los eventos que impactan con la reputación e imagen del Ejército Nacional de Colombia.

Los voceros actuarán en todo tipo de escenarios como políticos, académicos, organizacionales, sociales, financieros, mediáticos, de crisis y otros importantes donde la institución sea expuesta. Los voceros serán la voz principal de comunicar y fuente de consulta frente a cualquier decisión tomada por la institución.

5.1.3 ¿Por qué es importante contar con un protocolo de vocería del Ejército Nacional de Colombia?

Es importante contar con un protocolo de vocería que permita definir las pautas y lineamientos para el manejo de la vocería pública y que puedan tener los criterios para abordar un medio de comunicación de tipo local, regional y nacional.

5.1.4 ¿Qué es un vocero?

Los voceros o portavoces son aquellos responsables que conducirán los mensajes clave y transmitirán las posiciones institucionales tanto a nivel interno y externo del Ejército Nacional de Colombia a los diferentes grupos de interés impactados.

5.1.5 Lineamientos estratégicos de vocería en el Ejército Nacional para la unificación de la narrativa en las salidas a medios.

- La estructura de gestión de vocería del Ejército Nacional será manejada en 3 niveles: vocero principal oficial (estratégico), vocero secundario (operacional) y vocero regional.
- Para el caso de situaciones mediáticas a nivel nacional, el único vocero autorizado para hacer alguna intervención pública es el Comandante General de las Fuerzas Militares y

será compartida con el Ministro de Defensa quien es la máxima autoridad para manejar los temas de seguridad nacional.

- No podrá ejercer como vocero del Ejército Nacional, alguna persona con rango inferior a los comandantes, tenientes, soldados, contratista y/o colaborador que no esté autorizado para hacer alguna intervención mediática brindando información oficial de algún caso relacionado con la institución.
- Los voceros designados por el Ejército Nacional deberán transmitir la posición institucional de manera segura, confiable, empática, segura y con conocimiento técnico de los casos.
- Ningún vocero de la institución podrá dar una declaración a la prensa si no se tiene información completa sobre los hechos, datos o cifras relevantes que soporten los argumentos o contextos sobre la situación.
- Los voceros designados deberán tener preparación previa para fortalecer sus competencias comunicativas, verbales, actitud, empatía y relacionamiento asertivo con los medios de comunicación.
- La estructura de vocería corporativa del Ejército Nacional es la siguiente:
 - **Vocero estratégico principal oficial:** comandante general de las Fuerzas Militares y ministro de Defensa (cuando sea estratégico y prioritaria la intervención).
 - **Vocero estratégico suplente:** comandante del Ejército Nacional.
 - **Vocero operacional regional:** comandante regional.

Para cada regional el vocero será el comandante de división o brigada, quien este delegue para cada situación que requiera transmitir la posición institucional en las regiones donde hace presencia el Ejército Nacional de Colombia.

Todo vocero público o mediático que se desempeñe debe contar con las competencias de relacionamiento, destreza con los medios de comunicación y conocimiento técnico sobre las operaciones, los temas humanitarios y funciones del Ejército Nacional de Colombia.

5.1.6 Vocero Estratégico Oficial: Comandante General de las Fuerzas Militares y Ministro de Defensa.

Por su jerarquía, rango militar, perfil institucional y su nivel de responsabilidad en la institución es la voz oficial en primera instancia en los temas mediáticos y estratégicos de la institución.

El ministro de Defensa apoyará en todo momento la vocería cuando sea estratégica y perentoria su intermediación para transmitir la posición oficial del Gobierno y la institución ante situaciones como: detalle de operaciones, aclarar acontecimientos, acciones militares en las regiones, posiciones sobre temas de Derechos Humanos (DIH), seguridad nacional, paz, seguridad y desarrollo, justicia militar, orden público y demás temas que garanticen el orden constitucional de la nación.

Características del vocero:

- **Nivel de exposición:** alta.
- **Situaciones de activación de vocería:** situaciones de crisis, asuntos mediáticos nacionales, y acontecimientos coyunturales de orden constitucional de la nación.
- **Grupos de interés:** medios de comunicaciones nacionales e internacionales.

5.1.7 Vocero estratégico suplente: Comandante del Ejército Nacional

El vocero suplente apoyará la vocería principal del Ejército Nacional en situaciones mediáticas, críticas y de relacionamiento con periodistas. Este vocero se caracteriza por su conocimiento en las operaciones, conocimiento legal y aspectos propios del Ejército Nacional o cuando el vocero oficial esté ausente.

Durante su relacionamiento con los medios de comunicación deberá suministrar toda la información del caso y transmitir la posición oficial del Ejército Nacional.

Características del vocero:

- **Nivel de exposición:** alta.
- **Situaciones de activación de vocería:** situaciones de riesgos reputacional con impacto moderado, asuntos mediáticos locales, regionales y nacionales.
- **Grupos de interés:** medios de comunicación regional y nacional (cuando sea estratégico y designado por el Comandante General o Ministro de Defensa).

Vocero operacional regional: comandante división o brigada

El vocero regional designado representará las regiones en donde el Ejército Nacional tiene influencia, y estos serán principalmente representados por los **comandantes regionales**. Este tipo de vocería se realizará solo con los medios de comunicación locales.

Será la voz del Ejército y su intervención estará enfocada en eventos públicos, información sobre situaciones de orden público a nivel local, operaciones propias de seguridad en la región y coordinará todas las posiciones y mensajes con el área de comunicaciones del Ejército Nacional de Colombia.

Para situaciones de crisis, compartirá la información del evento con el Comandante General y/o el Comandante designado para coordinar posiciones institucionales e información que transmitirán a los medios de comunicación.

Características del vocero:

- **Nivel de exposición:** medio.
- **Situaciones de activación de vocería:** eventos institucionales públicos y medios locales.
- **Grupos de interés:** medios de comunicación locales.

5.1.8 Criterios para la intervención de vocería en medios

La Tabla 8 explicará los criterios para la activación de la vocería en escenarios virtuales, mediáticos y públicos.

Tabla 8

Activación de la vocería

PASOS CLAVE	ACCIONES
En el caso de medios de comunicación local	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar perfil del medio e interés informativo. • Evaluar el tipo de información a consultar por parte del medio local. • Cualquier solicitud debe conducirse al area de Comunicaciones del Ejército Nacional para poder evaluar e indagar el interés del medio. • Si es una petición puntual se acudirá al vocero regional para que sea el portavoz local. • Antes de salir a un medio de comunicación se analizará que tan conveniente es salir en dicho medio local. <p>Vocero designado: Comandante Regionales</p>
En el caso de medios de comunicación nacional e internacional	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar perfil del medio e interés informativo nacional. • Evaluar el tipo de información a consultar por parte del medio nacional. • Cualquier solicitud debe conducirse al area de Comunicaciones del Ejército Nacional para poder evaluar e indagar el interés del medio. • Por ser un medio de comunicación nacional solamente acudirá el Comandante General de las Fuerzas Militares y Ministro de Defensa. • Cuando sea un anuncio de una operación con interés nacional el vocero designado será el Comandante General de las Fuerzas Militares. • Se acudirá a entrevista con vocero entrenado, solo cuando sea estratégico. • Antes de salir a un medio de comunicación se analizará que tan conveniente es salir en dicho medio nacional y que tipo de información entregará el vocero (detalles, datos, explicaciones y agumentación). <p>Vocero designado: comandante general de las Fuerzas Militares y Ministro de Defensa</p>
Voceros para redes sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Para el caso de las redes sociales y medios virtuales la vocería será empleada por comandante general de las Fuerzas Militares y el comandante del Ejército Nacional,

	<p>quienes son los voceros autorizados para transmitir información institucional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antes de salir a una red social se debe evaluar el tipo de red social, canal o grupo al que se expondrá la vocería. • Analizar el perfil del medio, <i>influencer</i> o canal que solicita la información institucional.
<p>En el caso de intervenciones en espacios públicos (gobierno nacional y local)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Para el caso de solicitudes y explicaciones por parte de gobierno local, el vocero designado serán los Comandantes Regionales. • Para el caso de gobierno nacional (nivel ministerial) el Comandante General de las Fuerzas Militares liderará la vocería. • Antes de intervenir ante el gobierno local y/o nacional se analizará que tan conveniente es salir o brindar alguna explicación de seguridad y/o de seguridad nacional • El objetivo de la vocería con los gobiernos será para legitimar mensajes sobre la ejecución de las políticas de seguridad nacional, la lucha con actividad ilícitas y operaciones especiales.
<p>En el caso de temas relacionados con la operación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Para el caso que se requieran explicaciones técnicas sobre operaciones de alto nivel y estratégicas, la vocería será liderada por el comandante general de las Fuerzas Militares y el Ministro de Defensa. • Su vocería se activará solamente cuando se requiera una profundización técnica sobre la operación de seguridad de orden nacional.
<p>Vocería para situaciones de crisis</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Para situaciones de crisis nacional y gran magnitud en la reputación del Ejército Nacional la vocería será liderada por el comandante general de las Fuerzas Militares. • Para brindar explicaciones a medios de comunicación solamente será el Comandante General. • Antes de salir a un medio de comunicación nacional, el vocero deberá preparar los mensajes a posicionar y la información que brindará.

5.1.9 Buenas prácticas: ¿Qué se debe hacer de manejo de vocería ante un medio de comunicación?

- Todos los voceros designados en el Ejército Nacional de Colombia deben estar preparados en todo momento y ante cualquier intervención con un medio. Los voceros

deben estar informados tanto de lo que acontece en la institución como en el orden nacional. Es conveniente preparar un *dossier* para prensa, documentos de apoyo informativo y comunicados de prensa para entregar información detallada a los medios de comunicación.

- Siempre mostrar posición de seguridad, tranquilidad y control del evento. De esta manera transmitirá seguridad, confianza y sensación de responsabilidad a los medios de comunicación.
- El portavoz o vocero del Ejército debe mantener un comportamiento amable, actitud de colaboración y buen relacionamiento con los periodistas.
- Siempre brindar mensajes asertivos y una explicación asertiva sobre la situación.
- Seguir las orientaciones e instrucciones sugeridas por la oficina de Comunicaciones Estratégicas del Ejército Nacional en cuanto al manejo del tipo de información que se divulgara y como se debe entregar.
- Los mensajes que se difunden estarán contruidos de conformidad con los lineamientos establecidos por el Ministerio de Defensa, oficina de Comunicaciones Estratégicas del Ejército Nacional.
- El vocero debe tener la información clara, consistente y concisa que requiere el periodista y/o medios de comunicación.
- Una buena interlocución e intervención de vocería es aquella que ofrece información de valor y no se trata solo de responder preguntas si no posicionar mensajes estratégicos que mitiguen las percepciones negativas.
- Mantener siempre el uniforme del Ejército acorde con la situación, esto trasmite imagen, respeto y solidez en el mensaje.

5.1.10 Lecciones aprendidas ¿Qué no se debe hacer en el manejo de vocería ante un medio de comunicación?

- No entrar en confrontación con un medio de comunicación o líder de opinión.

- No caer en imprecisión o información falsa, esto resta credibilidad con el medio de comunicación.
- Si no cuenta con la información precisa, ofrezca una explicación razonable y prometerá comunicarse con el medio de comunicación para otorgar la información institucional completa.
- No entrar con información errónea (datos, videos, fotos).
- No entrar a una rueda de prensa con nervios y sin claridad en lo que se va a decir.
- No dar una entrevista improvisada, comentar rumores y no especular sobre hechos.
- Evite dar señalamientos y confrontaciones públicas.
- Nunca le diga mentiras al periodista o líder de opinión.

5.1.11 Reglas de oro para el manejo de vocería

- Tenga disponible toda la información correcta sobre el evento.
- Organice un equipo idóneo que administre y apoye con la información.
- Prepárese para que cuente con una estrategia de vocería sólida y asertiva,
- Capacite voceros suplentes en el manejo de las contingencias.
- Entrene voceros principales y suplentes.
- Realice un plan de evaluación permanente de vocería y salida a medios.
- Concentre la información que entra y sale de la institución.
- No mienta ni tergiverse la realidad.
- Entienda la función de los medios de comunicación.

5.1.12 Vocería en medios virtuales

- Tanto oficiales, tenientes, comandantes, soldados, contratistas y/o colaborador como asesores, secretarios, asistentes y demás funcionarios del Ejército Nacional de Colombia no están autorizados para ser voceros y/o brindar información en medios virtuales, compartir fotos de documentos a través de redes sociales, canales virtuales, blogs periodísticos y WhatsApp a los medios de comunicación.

- Queda prohibida la difusión de información institucional y estratégica que contenga cláusulas de confidencialidad y reserva legal.
- Cualquier solicitud de información de un medio de comunicación y/o periodista en las redes sociales, debe ser direccionada a la oficina de comunicaciones estratégicas del Ejército Nacional. Esta oficina coordinará y gestionará las solicitudes con los voceros autorizados y comunicará una respuesta institucional de acuerdo a la solicitud, medio y tipo de información requerida en tiempos establecidos (24 horas).
- Los funcionarios del Ejército Nacional de Colombia mantendrán un comportamiento acorde a los valores institucionales y mantendrán actitud de respeto y amabilidad. Todas las declaraciones que se hagan en medios virtuales por parte de terceros no autorizados no representarán la voz oficial de la institución, solamente reasentará la voz oficial los voceros que son autorizados por la institución.
- En situaciones o escenarios virtuales se debe abstenerse de suministrar información o puntos de vista personales sobre el tema en cuestión. La vocería virtual no se activará para temas y/o opiniones personales en conversaciones digitales o grupos cerrados.
- La vocería en redes sociales se activará en los espacios institucionales y canales institucionales que son legítimos por la institución.

5.1. 13 Uso de imagen para la intervención con medios de comunicación.

- Para el manejo de medios se debe seguir los protocolos de imagen institucional y normas de conducta acordes con el establecido por el Ejército Nacional (uso de uniformes, insignias y distintivos).
- El vocero no podrá brindar declaraciones a medios de comunicación vestido de civil, sin los uniformes y los protocolos establecidos de imagen.
- Para el caso del vocero estratégico también usará el uniforme número 3 (uniforme formal para clima frío).

5.1.14 Vocería en situaciones de crisis

Para situaciones de crisis el área de comunicaciones estratégicas del Ejército Nacional de Colombia junto con los voceros deberá evaluar las situaciones y la posible salida del vocero de acuerdo al nivel de impacto y severidad del evento de crisis.

A continuación se presenta los criterios de salida en medios de comunicación de los voceros de acuerdo al nivel de impacto (leve, moderado o crítico) del evento.

Esquema de vocería y criterios de actuación Ejército Nacional de Colombia

<p>Impacto crítico</p>	<ul style="list-style-type: none"> Existen cuestionamientos y críticas por las actuaciones del Ejército Nacional de Colombia. Situaciones que trascienden y masifican la información en los medios nacionales e internacional y son foco de discusión mediática. Cuestionamientos a la integridad de los funcionarios por parte de la opinión pública. Es un evento que tiene altos costos reputacionales y de credibilidad en la institución. Se pone en riesgo la credibilidad de los líderes de la institución y el gobierno nacional. Conflictos diplomáticos. <p>Vocero designado: Estratégico Comandante General y Ministro de Defensa</p>
<p>Impacto moderado</p>	<ul style="list-style-type: none"> Discusión en medios sobre una acción del Ejército Nacional. La noticia o evento solo tiene un impacto regional y no trasciende en los nacional. Existen la posibilidad de masificarse a nivel nacional y no se tiene una respuesta clara en la publicación a la situación señalada. Existe inquietudes de los medios de comunicación sobre las operaciones realizadas. <p>Vocero designado: Estratégico Comandante General Vocero designado: Operacional Comandante del Ejército</p>
<p>Impacto leve</p>	<ul style="list-style-type: none"> Se hace mención del caso pero sin masificación del impacto reputacional. Menciones e interacciones leves sobre el Ejército Nacional de Colombia. Los eventos no genera ningún tipo de ruido. <p>Vocero designado: Operacional Comandante del Ejército Vocero designado: Comandante Regional.</p>

Fuente: Elaboración propia

Figura 38. Esquema de vocería y criterios de actuación del Ejército.

6. Conclusiones

La sistematización de la información recolectada y posterior evaluación y análisis, permitió el diseño del protocolo de voceros del Ejército Nacional, una necesidad que había contemplado la Política de Comunicación del Ejército.

Un aporte significativo a la doctrina militar y en general del sector defensa porque no existe un documento ni investigación alguna, sobre la gestión de los comandantes de las Fuerzas Militares o del Ejército en su rol como voceros naturales de la Institución.

Los oficiales de prensa en el nivel estratégico, operacional y táctico deben emplear el protocolo como una herramienta de gestión de comunicación estratégica con sus comandantes.

A raíz de las evidencias encontradas en el estudio cualitativo aplicado a expertos y periodistas, ellos han reconocido los avances que ha tenido el Ejército Nacional de Colombia en lo relacionado con las comunicaciones estratégicas. Esto en los últimos años se ve reflejado en la manera en que se ha abordado la información brindada a los medios por la oficina de la institución, lo que cada vez es de más valor para los medios y la opinión pública.

Para los temas de vocería, ellos también valoran los avances que han tenido los portavoces designados para mantener contacto con los medios de comunicación, debido a que cada vez los califican con mayor preparación en sus intervenciones, mantienen contacto permanente y un apropiado relacionamiento con la prensa e intervenciones en los escenarios públicos.

Un hallazgo destacado que dejó esta investigación y evaluación de portavoces está en que la institución debe fortalecer las competencias de vocería en los temas humanitarios tanto en el análisis de contenido de intervención de vocería como en las entrevistas a expertos, que identifican cómo los mensajes y discursos resultan muy técnicos en los temas de operacionales, acciones de seguridad nacional y orden público regional.

Los voceros designados de la institución (estratégico y operativo) valoran fuertemente el conocimiento del sector defensa y seguridad pública que tienen en la institución, de acuerdo con el reconocimiento que hace más del 40 % de los entrevistados.

Sin embargo, el estudio evidencia que algunos entrevistados consideran que les hace falta fortalecer el conocimiento en los temas humanitarios y del DIH (normas, protocolos, políticas y

procedimiento y decretos), 30 % de los entrevistados. Estos temas hacen que los voceros proyecten una imagen de vocería intranquila en los escenarios mediáticos y puedan generar mensajes poco asertivos, haciendo que se transmita inseguridad en la gestión de información. Es fundamental que los voceros puedan tener una formación integral en estos temas, para que sus intervenciones sean oportunas, estratégicas, asertivas y con mensajes integrales sobre temas humanitarios y de derechos humanos.

Así mismo, se evidencia en el estudio cualitativo que el 60 % de los entrevistados señaló que el uso del lenguaje del vocero principal y estratégico muchas veces muestra debilidad y es poco adecuado. Considera este porcentaje de entrevistados que las intervenciones del vocero son poco humanas y, adicionalmente, no se brinda información suficiente sobre temas humanitarios, haciendo que se minimicen y no se les dé la importancia que debe brindarse.

De acuerdo con el estudio cualitativo, es importante y perentorio que los voceros cuenten con los lineamientos que deben tener para el manejo de la vocería, como mostrar conocimiento e idoneidad sobre los temas de operaciones y respeto de DIH, 50,0 %, seguido de conocimiento a profundidad de los contextos regionales y nacionales, 20 %; tener argumentación sólida, 10 %, y precisión de información, 10 %.

Es trascendental y estratégico que los voceros de la institución comiencen a trabajar en el posicionamiento de mensajes con más fuerza en temas de derechos humanos, construcción de paz territorial y compromiso con los temas humanitarios en las operaciones, para que estos mismos puedan tener impacto en los medios de comunicación e intervenciones con la prensa.

En el análisis de contenido realizado se logra identificar la notoriedad de los pocos aciertos que tienen tanto el vocero estratégico y operativo en los temas humanitarios, con un total de 45 intervenciones, y en los temas de crisis, con un total de 73 intervenciones, que son poco favorables. Esto hace que sus intervenciones tengan impactos nocivos, como el posicionamiento de mensajes, y que sean blanco de críticas en los medios de comunicación, generando cuestionamientos sobre las posiciones institucionales.

Igualmente, es importante destacar que ante las intervenciones relacionadas con situaciones de afectación de orden público y operaciones, los voceros designados han salido bien calificados. Se logra identificar que obtienen 104 intervenciones favorables en situaciones de operación y 65 positivas de orden público. Esto hace que el Ejército Nacional de Colombia

cuenta con legitimidad en sus mensajes, posturas instituciones y acciones que ejecutan relacionadas con su misión y objetivo institucional. Cabe resaltar que en este tipo de intervenciones no se encuentran cuestionamientos negativos, información imprecisa o intervenciones de vocería donde se pone en cuestión los mensajes posicionados por el vocero designado.

Aunque el manejo de la vocería en el Ejército Nacional ha tenido avances significativos en los últimos años, los retos para la Institución son enormes en materia de comunicación, uno de ellos es contar con un protocolo de fácil uso que permita ser una herramienta de consulta complementaria a todos los procedimientos y la política de comunicación para el manejo de la vocería en los distintos niveles (estratégico y operativo). Esta propuesta del protocolo contribuirá en el manejo acertado con los medios y las pautas para el manejo de una vocería en situaciones de crisis reputacionales.

En la evaluación de los tres voceros se observa que deben ser más empáticos y fortalecer las competencias de vocería pública en los temas de crisis. Se identifican falencias como limitación de la información, argumentos sólidos para defender posiciones institucionales, preparación para abordar los medios de comunicación e inseguridad para transmitir mensajes. Para ello, la oportunidad de mejora está enfocada en dos sentidos: primero vincular el protocolo de vocería a estos temas de crisis y segundo, la preparación constante de los voceros en situaciones de crisis; esto permitirá tener mayor idoneidad y asertividad para abordar este tipo de eventos que impactan la reputación del Ejército Nacional.

Para la construcción de un protocolo de vocería los entrevistados han señalado la importancia que debe tener el protocolo en la institución dado que es una herramienta de comunicación que contribuye a la intervención efectiva en el manejo de la vocería con medios de comunicación en situaciones coyunturales para los cuatros (4) escenarios (operacional, no operacional, transnacional y misiones de apoyo humanitario) que tiene exposición el Ejército Nacional y para situaciones de crisis. En este orden, frente a la construcción de un protocolo de voceros los entrevistados resaltaron la importancia que un protocolo debe contener y sus elementos como los lineamientos para el manejo con medios con el 35%, que todos los voceros y personal de comunicaciones deben contar preparación y capacitaciones para la salida ante un

medio de comunicación con el 30%, así mismo definir voceros para los cuatro (4) escenarios con el 20% (el operacional, no operacional, transnacional y de apoyo humanitario) y pautas de vocería para el manejo de la información pública con grupos de interés.

De esta manera, el protocolo de vocería propuesto en esta investigación es un aporte de valor al Ejército Nacional Colombia, el cual permitirá que la institución cuente con más herramientas comunicativas para la gestión de buenas prácticas, la defensa y el abordaje estratégico con medios de comunicación; esto contribuirá en el mediano y largo plazo al fortalecimiento de gestión de la reputación y permitirá generar resultados positivos como construcción de credibilidad de los voceros en la transmisión de mensajes, manejo de coyunturas de impacto mediático y crear una cultura de manejo de vocería institucional.

Es importante resaltar que, pese a las situaciones de riesgos y crisis identificadas durante este periodo en los temas mediáticos y en el análisis cuali-cuantitativo, la institución mantiene niveles de confianza de sus líderes voceros. Ninguno de los resultados de evaluación de voceros salió con márgenes negativos.

Las posibles respuestas a esta conclusión se deben a: (i) los periodistas destacan el rol que tiene esta institución y su aporte al país; (ii) consideran que es una institución que tiene un posicionamiento estratégico importante en las regiones lo cual hacen que sea una fuente de información primaria importante para los medios y la opinión pública; (iii) son referente de liderazgo institucional dado la complejidad en los cuatro (4) escenarios (derechos humanos, operaciones, transnacional, misiones de apoyo humanitario y situación del conflicto armado) esto hace que sean referente de información y consulta permanente de los voceros.

Un tema de suma relevancia que se logró identificar sobre los voceros del Ejército Nacional es la limitación que tienen en sus intervenciones con los medios de comunicación, dado que muchas veces no brindan información completa con temas relacionados a las operaciones y acciones de seguridad nacional. Esto hace que en escenarios mediáticos sean blancos de críticas y generen desconfianza en las intervenciones mediáticas.

Como muestra de esta afirmación se logra identificar cuando los entrevistados señalaron que los voceros de la institución se limitan en sus intervenciones con los medios de comunicación dado que muchas veces no brindan información completa con temas relacionados con las

operaciones y acciones de seguridad nacional con el 43,8 %, además consideran relevante que los voceros designados deben entregar información más precisa y concisa con el 14,8 %.

Es importante que los voceros se preparen más ante este tipo de eventualidades para lograr transmitir mensajes de confianza, entregar información más oportuna, precisa y concisa y así lograr tener un mejor desempeño que pueda sumar valor a la gestión de la información y a la construcción de confianza con los medios de comunicación.

Como resultado del proceso de investigación, los entrevistados han reconocido y en el análisis de contenido que los voceros del Ejército Nacional frente a los temas relacionados con la imagen que proyecta el vocero (uso de vestimenta y presentación personal) el 100% de los periodistas destacan el buen uso que hace los voceros en el manejo de medios aportando el uniforme institucional, logrando que la proyección de la imagen institucional sea coherente con los protocolos establecidos por el Ejército Nacional y generen credibilidad e impacto en sus intervenciones.

También un resultado a destacar es el dominio que han tenido los voceros en la organización, esto se refleja en el buen resultado del 100% de calificación cuando los consultados respondieron con un SÍ que los voceros cuentan con el dominio de la institución. Lo anterior permite resaltar que los voceros designados durante el periodo 2018 y 2019 han contado con legitimidad, liderazgo, respeto y, por ende, ser representante de la voz oficial de la institución para tener relacionamiento, entregar información institucional e intervenir a los medios de comunicación.

Un reto que tiene el Ejército Nacional es comenzar a ejecutar un plan de formaciones dirigido a futuras generaciones en el manejo de vocería, relacionamiento asertivo, aplicación de estrategias comunicación, manejo estratégico de la reputación por medio de las buenas prácticas de vocería y gestión de la información institucional oportuna con los medios de comunicación en los (4) cuatro escenarios (derechos humanos, operaciones, transnacional, misiones de apoyo humanitario y situación del conflicto armado).

Para futuras investigaciones es importante evaluar las intervenciones que han tenido los Ministros de Defensa como cabeza principal del Ejército Nacional y los impactos que ha tenido sus intervenciones sobre la reputación de la institución.

Referencias

- Alloza, Á., Carreras, E., & Carreras, A. (2013). *Reputación corporativa*. LID Editorial.
- Ciszek, E. L. (2016). Digital activism: How social media and dissensus inform theory and practice. *Public Relations Review*, 42(2), 314-321.
- Garrido, F. J., & Javier, F. (2004). *Comunicación estratégica*. Gestión 2000.
- Garay Madariaga, M. (2010). Comunicación y liderazgo: sin comunicación no hay líder. Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos, (33). Recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1853-352320100003000006&script=sci_arttext&tlng=pt
- Halpern, D. (2012). *Gestión de crisis: Teoría y práctica de un modelo comunicacional*. RIL editores.
- Harkrader Pine, M. Gestión de crisis: planificación y respuesta veloz: cómo manejarse con los medios. *Gestión* Vol. 9, no. 3 (2004 mayo), p. 88-94.
- Islas, O. (2005). De las relaciones públicas a la comunicación estratégica.
- López Noguero, F. (2002). El análisis de contenido como método de investigación.
- Manual para el manejo de crisis comunicacional y afectación de imagen del Ejército Ecuatoriano (2011)
- Martínez, I., & Olmedo, I. (2010). Revisión teórica de la reputación en el entorno empresarial. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 13(44), 59-77.
- Orozco, Jaime & Muñoz, Omar. Construcción de imagen y reputación en la mente de los consumidores. 2013

- OROZCO, Jaime & Ferré-Pavia, Carme. La percepción de la reputación corporativa de los stakeholders de una empresa de comunicación: cómo afecta a Televisió de Catalunya comunicar una acción de responsabilidad social corporativa. 2016
- Osorio, Jhon Jaime & Sánchez, Diego Alonso, consultores de comunicación. Véase en: <http://www.osorioysanchez.com/news/los-voceros/>
- Osorio, J. J. O. (2004). El arte de hablar por otro. Los voceros: Historias, nociones e ideas. *Anagramas: Rumbos y sentidos de la comunicación*, 2(4), 87-98.
- Pérez Pilar Saura & García García Francisco. La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial. *Revista Ícono* 14, 2010
- Pérez, R. A. (2012). El estado del arte en la comunicación estratégica. *Mediaciones sociales*, (10)
- Poveda, Miguel. (2012). *Revista Dircom*. El portavoz ante la fama, un arma de doble filo para la eficacia comunicativa. Disponible en: <http://www.crisissoncrisis.com/2016/05/el-portavoz-ante-la-fama-un-arma-de.html>
- Preciado-Hoyos, Á., & Guzmán-Ramírez, H. (2012). Gestión de la comunicación estratégica en los sectores empresarial, de desarrollo y público. Estudio comparativo. *Palabra Clave*, 15(1).
- Quinn, M. &. (1996; p.5). "The Strategy Process: Concepts, Text and Cases". California.
- Raigada, J. L. (1997). La comunicación corporativa de la gestión de crisis. *Teoría de La comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid.
- Treviño R, L. "Los voceros y los medios de comunicación". Véase en <http://www.ur.mx/ur/veritas/trevino.htm>

Velásquez, C. M. (2003). Militares, prensa y credibilidad. *Palabra Clave*, (8).

Vadillo, M. T. P. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. ESIC Editorial.

Villacrés Carrillo, I. A. (2016). *Formación del vocero oficial con inteligencia emocional para alcanzar la eficiencia del lenguaje verbal y no verbal* (Master's thesis, Quito: UCE).

Directiva Estructural de Comunicaciones Estratégicas del Ejército, 2016

Política de Comunicación del Ejército, 2014

ANEXOS

Anexos 1. Entrevistas semiestructuradas

DATOS BÁSICOS DEL ENTREVISTADO	
NOMBRE	
ESPECIALIDAD	
TELÉFONO	
DIRECCIÓN	
CORREO ELECTRÓNICO	

PARA RESPONDER ESTAS PREGUNTAS, PRIMERO VEA Y ANALICE LAS PIEZAS AUDIOVISUALES QUE SE PROYECTAN A CONTINUACIÓN.

1. ¿Cuál es su percepción de las Fuerzas Militares de Colombia?
2. ¿Cuál considera que debe ser la misión del Ejército Nacional?
3. ¿Qué importancia tienen las comunicaciones estratégicas en el Ejército Nacional?
4. ¿Cuál es su percepción de los voceros en el Ejército Nacional?
5. ¿Cuáles deben ser los lineamientos de los voceros del Ejército Nacional?
6. ¿Qué se debe considerar para la construcción de un protocolo de voceros para el Ejército Nacional?

7. Existen 4 tipos de escenarios operacional, no operacional, trasnacionales y apoyo humanitario. ¿En cuáles de estos escenarios considera que se debe pronunciar el vocero?

Evaluación de vocero 1 2018 nivel estratégico:

1. ¿Considera que el vocero cumple con el perfil adecuado para el tipo de mensaje que transmite?
2. ¿Considera que el mensaje de la comunicación fue claro, explícito y coherente? Justifique su respuesta teniendo en cuenta los escenarios.
3. ¿Considera usted que el lenguaje utilizado por el vocero es adecuado para la opinión pública?
4. ¿Considera que el vocero tiene dominio de la organización que representa?
5. ¿Considera adecuado el uso de gestos y movimientos de manos que usa el vocero durante el comunicado? Justifique su respuesta a partir de los diferentes tipos de escenarios
6. Según la situación o el escenario del comunicado. ¿Considera que el vocero controló adecuadamente el tono y timbre de la voz?
7. ¿Considera que el vocero maneja adecuadamente el tiempo y las pausas durante el comunicado?
8. ¿Cómo califica usted la vestimenta y la presentación personal del vocero y de los individuos teniendo en cuenta el contexto del comunicado? Justifique su respuesta de acuerdo con los tipos de escenarios.
9. ¿Considera usted adecuada la disposición de los objetos y el escenario donde se lleva a cabo el comunicado? Justifique su respuesta de acuerdo con el tipo de escenario.

Evaluación de vocero 2 2019 nivel estratégico:

1. ¿Observó mejoría respecto entre los comunicados del 2018 y del 2019? ¿En qué aspectos observó mejoría?
2. ¿Considera que el vocero cumple con el perfil adecuado para el tipo de mensaje que transmite?
3. ¿Considera que el mensaje de la comunicación fue claro, explícito y coherente? Justifique su respuesta teniendo en cuenta los escenarios.
4. ¿Considera usted que el lenguaje utilizado por el vocero es adecuado para la opinión pública?
5. ¿Considera que el vocero tiene dominio de la organización que representa?
6. ¿Considera adecuado el uso de gestos y movimientos de manos que usa el vocero durante el comunicado? Justifique su respuesta a partir de los diferentes tipos de escenarios
7. Según la situación o el escenario del comunicado. ¿Considera que el vocero controló adecuadamente el tono y timbre de la voz?
8. ¿Considera que el vocero maneja adecuadamente el tiempo y las pausas durante el comunicado?

9. ¿Cómo califica usted la vestimenta y la presentación personal del vocero y de los individuos teniendo en cuenta el contexto del comunicado? Justifique su respuesta de acuerdo con los tipos de escenarios.
10. ¿Considera usted adecuada la disposición de los objetos y el escenario donde se lleva a cabo el comunicado? Justifique su respuesta de acuerdo con el tipo de escenario.

Evaluación de vocero 3 2018-2019 nivel operacional:

1. ¿Qué diferencias hay entre el vocero operacional y el estratégico?
2. ¿Considera que el vocero cumple con el perfil adecuado para el tipo de mensaje que transmite?
3. ¿Considera que el mensaje de la comunicación fue claro, explícito y coherente? Justifique su respuesta teniendo en cuenta los escenarios.
4. ¿Considera usted que el lenguaje utilizado por el vocero es adecuado para la opinión pública?
5. ¿Considera que el vocero tiene dominio de la organización que representa?
6. ¿Considera adecuado el uso de gestos y movimientos de manos que usa el vocero durante el comunicado? Justifique su respuesta a partir de los diferentes tipos de escenarios
7. Según la situación o el escenario del comunicado. ¿Considera que el vocero controló adecuadamente el tono y timbre de la voz?
8. ¿Considera que el vocero maneja adecuadamente el tiempo y las pausas durante el comunicado?
9. ¿Cómo califica usted la vestimenta y la presentación personal del vocero y de los individuos teniendo en cuenta el contexto del comunicado? Justifique su respuesta de acuerdo con los tipos de escenarios.
10. ¿Considera usted adecuada la disposición de los objetos y el escenario donde se lleva a cabo el comunicado? Justifique su respuesta de acuerdo con el tipo de escenario.

ANEXO 2. ENTREVISTAS A EXPERTOS

DATOS BÁSICOS DEL ENTREVISTADO	
NOMBRE	Mayor Jesús Emilio Miranda Zamora
ESPECIALIDAD	Oficial del Arma de Inteligencia del Ejército
CARGO	Comandante de Batallón – vocero natural institucional
TELÉFONO	3107276333
DIRECCIÓN	Calle 50 # 76-126. Cuarta Brigada, Medellín
CORREO ELECTRÓNICO	jmirandaz@imi.mil.co

Fecha: miércoles 24 de junio de 2020

Primer bloque de preguntas

- *¿Cuál es su percepción de las Fuerzas Militares de Colombia?*

La percepción que tengo de las Fuerzas Militares de Colombia, es unas Fuerzas que cada día van avanzando, más profesionales, unas Fuerzas que a medida que va pasando el tiempo se van adaptando a los nuevos retos que nos está dando la sociedad, incluso el mundo teniendo en cuenta los nuevos factores de criminalidad y factores de amenaza como los podemos ver hoy en día en la actual coyuntura que existe.

- *¿Cuál considera que debe ser la misión del Ejército Nacional?*

Necesitamos hoy en día un Ejército muy polivalente, un Ejército que esté preparado para la guerra, también para la paz, un Ejército que sea un Ejército humanitario, pero también que esté preparado para conflictos internacionales y los nuevos retos y amenazas que se presenten.

- *¿Qué importancia tienen las comunicaciones estratégicas en el Ejército Nacional?*

No es lo importante, para mí las comunicaciones estratégicas dentro del Ejército son una prioridad, es una prioridad porque es el espejo que se le está brindando a la opinión pública nacional como internacional.

- *¿Cuál es su percepción de los voceros en el Ejército?*

La apreciación de los voceros es más que una herramienta, son la clave y la mano derecha del comandante, de eso depende no solamente el éxito de un nombre sino de una institución también.

- ***¿Cuáles deben ser los lineamientos de los voceros del Ejército?***

El vocero debe conocer normas jurídicas, no puede ser como el anterior Ministro Botero que no sabía que dentro del DIH o de los conflictos o el DIH bélico como dicen ahora muchos expertos, no pude desconocer que si un menor de edad tiene un arma, entra a ser un objetivo... cosas como esas, debe conocer cosas como esas, debe conocer normas y lineamientos jurídicos del conflicto primero; segundo debe conocer de la amenaza, tercero, manejo de los medios de comunicación; cuarto; un vocero de Ejército debe tener en la cabeza el contexto o el panorama nacional o internacional, los efectos que puede tener una palabra o algo mal dicho, intrarreferido o extrafronterizo. Debe conocer incluso el contexto político nacional, debe ser una persona alineada también a lo que quiere el mando; porque puede que diga algo que vaya en contradicción a lo que siempre haya dicho el mando, entonces eso va a generar confusión ante la opinión pública.

- ***¿Qué se debe considerar para la construcción de un protocolo de voceros para el el Ejército Nacional?***

Bueno, primero conocimiento... un comandante debe tener conocimiento, debe manejar el pleno espectro, conocimiento, es decir, temas nacionales e internacionales, económicos, políticos, entre otros, incluso hoy en día humanitarios. Debe ser una persona preparada que maneje ciertos temas técnicos, también una persona que sea abierta, abierta a la opinión pública.

- ***Existen 4 tipos de escenarios: el operacional, no operacional, transnacional y de apoyo humanitario y dentro de estos pues hay muchos temas de crisis. ¿En cuáles de estos escenarios considera que se debe pronunciar el vocero en el Ejército?***

Teniendo en cuenta las actuales coyunturas, más que todo en nuestro país, eh pienso que la parte humanitaria, pero sin dejar de lado la parte extrafronteriza, teniendo en cuenta que hoy en día tenemos un mundo muy globalizado.

Segundo bloque de preguntas

G. Ricardo Gómez Nieto

- ***¿Considera que el vocero cumple con el perfil adecuado para el tipo de mensaje que transmitió en los cuatro escenarios analizados?***

No, tengo, tengo... teniendo en cuenta, y el conocimiento que tengo es que antes del 2018, antes de la nueva estrategia de las comunicaciones estratégicas, que pena la redundancia... vemos un comandante del Ejército con mucho conocimiento, pero no un manejo de ciertas, de ciertos temas; no maneja la misma personalidad para todas las entrevistas, vemos una persona muy intranquila en ciertos escenarios, vemos a una persona posterior a este escenario, muy pasiva que en otros escenarios y que en cierta forma muestra inseguridad.

- ***¿Considera que el mensaje de comunicación fue claro, explícito y coherente?***

En algunos sí, pero en la mayoría no, en qué sentido me hago explicar: muchas veces se hacen o se realizan preguntas para respuestas simples... veía que, observaba, escuchaba que muchas veces se extralimitaba en lo que decía y se desviaba de la pregunta como tal, lo que hace que desvíe la atención y no hay una concentración en el oyente. Eso, lo otro, debe ser más coherente y preciso qué va a contestar, debe manejar el tema específico, incluso temas técnicos. Debe prepararse más.

- ***¿Considera que el lenguaje utilizado por el vocero es adecuado para la opinión pública?***

No, no, por qué no, como lo decía anteriormente, debe manejar temas muy técnicos, no podemos revolver, o mezclar lo humanitario con lo militar, lo militar con lo internacional y viceversa; es una persona que se centre en el tema y conocer el tema, utilizar palabras coherentes de ese tema.

- ***¿Considera que el lenguaje utilizado por el vocero es adecuado para la opinión pública?***

Dentro de la institución militar sí, pero como les decía, hoy en día tenemos un Ejército polivalente, multifuncional, donde entra muchos roles; anteriormente enunciados y debe conocer cada uno de esos roles y cada una de esas funciones.

- ***¿Considera adecuado el uso de gestos y movimientos de manos por parte del vocero?***

Hay entrevistas donde exageraba demasiado; se tocaba mucho la nariz, movía mucho los brazos, como hay entrevista donde solo movía la boca, era bastante digamos extremo en el momento de las entrevistas. Entonces notamos un comandante del Ejército, muy desesperado y de pronto muy tranquilo... lo que no solo permite al periodista sino a la opinión pública percibir que un comandante del Ejército con bastantes preocupaciones y estrés.

- ***Según la situación o escenario del comunicado ¿considera que el vocero controló el tono adecuado y timbre de la voz?***

En algunas sí, por lo menos una entrevista donde aparece con camuflado de desierto estuvo muy tranquilo y lo hizo bien... pero vemos y observamos y escuchamos unas donde no... estaba bastante desesperado por... en unas utilizó un tono de voz muy suave, casi que ni se le entendía, en otras muy alto.

- ***¿Considera que el vocero maneja adecuadamente el tiempo y las pausas durante el comunicado?***

No no, no manejaba las pausas, para nada ¿Por qué? Porque... en una entrevista por lo menos cuando él llega a Faca, donde es natural y manejaba las pausas, parecía más una persona, parecía más un personero, o un secretario de gobierno que un comandante de Fuerza.

- ***¿Cómo califica usted la vestimenta y la presentación personal del vocero y los individuos teniendo en cuenta el contexto del comunicado?***

En unas entrevistas estuvo bastante, digamos muy bien presentado, ehh, eso también habla mucho en el momento de la entrevista, en una lo noté desesperado, el calor, el uniforme, en fin, eso también distrae mucho al periodista y al oyente, el teleoyente.

- ***¿Considera usted adecuada la disposición de los objetos y el escenario donde se lleva a cabo el comunicado?***

No al contrario, muchas veces se vio incómodo, se vio muy incómodo, de pronto sí tenía los elementos pero no era lo que necesitaba en el momento de la entrevista.

G. Nicacio Martínez

- *¿Observó mejoría respecto a los comunicados de 2018 a 2019?*

Bastante, para la segunda fase vimos un comandante del Ejército manejando la misma... la misma personalidad, una persona horizontal, coherente, leía en varias ocasiones, que no es malo, al contrario, esto se debe utilizar para lo que son datos cuantitativos, numéricos ¿Sí? Para no tener una equivocación en el momento, o darle un mensaje erróneo a la opinión pública y a los medios de comunicación; vimos una persona que siempre manejó los mismos gestos, una persona tranquila que hizo las pausas, su tono de voz fue muy claro, entendible, pero lo mejor fue que utilizó y transmitió los términos técnicos que se necesitaban en el momento.

- *¿Considera que el vocero cumple con el perfil adecuado para el tipo de mensaje que transmitió en los cuatro escenarios analizados?*

Sí claro, mostró conocimiento que es lo más importante, en cada fase que lo requería o lo pedía el periodista.

- *¿Considera que el mensaje de comunicación fue claro, explícito y coherente?*

Sí fue muy explícito.

- *¿Considera que el lenguaje utilizado por el vocero es adecuado para la opinión pública?*

Sí, mostró conocimiento y palabras muy precisas y técnicas en cada espectro, en cada espectro del tema.

- *¿Considera que el vocero tiene dominio de la organización que representa?*

A la perfección lo demostraron.

- *¿Considera adecuado el uso de gestos y movimientos de manos por parte del vocero?*

Fueron diferentes escenarios con una misma persona, con los mismos gestos, siempre fue una persona natural, tranquila, coherente.

- *Según la situación o escenario del comunicado ¿considera que el vocero controló el tono adecuado y timbre de la voz?*

Siempre, a pesar de que la presión de la cantidad de periodistas, incluso la presión del tema y presión del escenario por lo menos de dirigirse a la opinión pública ahora en la rueda de prensa donde tuvimos un resultado donde hubo muertos, siempre mantuvo la tranquilidad y la armonía y se le entendió perfectamente.

- ***¿Considera que el vocero maneja adecuadamente el tiempo y las pausas durante el comunicado?***

Se le entendió perfectamente y manejó muy bien las pausas, eso permitió que la entrevista fuera muy muy buena.

- ***¿Cómo califica usted la vestimenta y la presentación personal del vocero y los individuos teniendo en cuenta el contexto del comunicado?***

Siempre fue la misma vestimenta a pesar de los escenarios, tiempo, clima, persona, tema, incluso temas, siempre vimos la misma persona en la vestimenta, nunca se incomodó.

- ***¿Considera usted adecuada la disposición de los objetos y el escenario donde se lleva a cabo el comunicado?***

Fueron elementos en diferentes escenarios pero que el momento los pedía, se implementaron en su momento dependiendo de la necesidad, se hizo bien.

G. Juan Carlos Ramírez

- *¿Considera que el vocero cumple con el perfil adecuado para el tipo de mensaje que transmite en el escenario operacional?*

Vimos un vocero operacional que tiene conocimiento de su área de responsabilidad, maneja temas específicos, ehh, mostró conocimiento de cada una de las problemáticas, no solamente militares, sociales, humanitaria que maneja su jurisdicción... ehh no improvisó, sin embargo se ve que tiene mucho conocimiento.

- *¿Considera que el mensaje de comunicación fue claro, explícito y coherente?*

1. Sí claro, porque tiene algo... conocimiento.

- *¿Hay alguna diferencia que observó en este vocero que es operacional con los estratégicos?*

Claro, fue muy claro, por lo mismo, maneja mucho, muy bien los temas, muchos temas.

- *¿Considera que el lenguaje utilizado por el vocero es adecuado para la opinión pública?*

El adecuado, entendible, sencillo, que es lo más importante, teniendo en cuenta los varios, o varios tipos del estrato social que tenemos, es un lenguaje que entonde tanto la persona del estrato alto como la persona del estrato bajo, se simplifica uno solo.

- *¿Considera que el vocero tiene dominio de la organización que representa?*

Lo tiene totalmente.

- *¿Considera adecuado el uso de gestos y movimientos de manos por parte del vocero?*

Nunca fue al extremo, siempre fue la misma persona natural en los diferentes escenarios.

- *Según la situación o escenario del comunicado ¿considera que el vocero controló el tono adecuado y timbre de la voz?*

El mismo, excelentemente bien lo controló... En todos los escenarios.

- *¿Considera que el vocero maneja adecuadamente el tiempo y las pausas durante el comunicado?*

Fueron claros para emitir ese mensaje a la opinión pública.

- ***¿Cómo califica usted la vestimenta y la presentación personal del vocero y los individuos teniendo en cuenta el contexto del comunicado?***

Fue la misma, fue excelente... ehh, se se, se notó muy radiante, no se le notó una persona cansada... ni digamos que, por los excesos laborales siempre desgastada en ningún momento. A diferencia del primero que se veía desesperado, el cansancio el calor, sí exactamente.

- ***¿Considera usted adecuada la disposición de los objetos y el escenario donde se lleva a cabo el comunicado?***

Fue muy claro, como lo decía con mi general Martínez se utilizaban los elementos en el escenario indicado.

DATOS BÁSICOS DEL ENTREVISTADO	
NOMBRE	Valentina Herrera Cardona
ESPECIALIDAD	Comunicadora social y periodista
CARGO	Corresponsal orden público, actualmente Directora de contenidos de Blu radio Antioquia
TELÉFONO	3005285923
DIRECCIÓN	Carrera 70 # 105d – 21, Medellín
CORREO ELECTRÓNICO	Valentina.herreraca@gmail.com

Fecha: miércoles 24 de junio de 2020

Primer bloque de preguntas

- *¿Cuál es su percepción de las Fuerzas Militares de Colombia?*

“Que hacen un buen trabajo dentro de su misión, que es en especial proteger y estar en las zonas rurales y combatir todos los grupos armados que hacen presencia en estas partes, en especial en Antioquia que es el contexto que conozco, en zonas como el Bajo Cauca, Norte y Nordeste. También librar muchas estrategias o medidas relacionadas con el tema de los cultivos ilícitos. Así como en Chocó, que hace parte de mi zona de reportería, también hay un evidente trabajo en cuanto el combate contra los grupos ilegales”.

- *¿Cuál considera que debe ser la misión del Ejército Nacional?*

“Además de la que ya tiene, fortalecer o debería poder fortalecer más lo que se conoce como la misión humanitarias. Tener la capacidad de apoyar más otras organizaciones o de abrirse a otros espacios más humanitarios o como digamos ampliar la posibilidad de opciones que tienen con su presencia, equipos, medias, teniendo en cuenta los cambios que se han visto en materia de conflicto en el país”.

- *¿Qué importancia tienen las comunicaciones estratégicas en el Ejército Nacional?*

“Es fundamental, porque ya es muy evidente el cambio que hay en cuanto a lo que consideramos como las personas que producíamos la información y los que la consumían. Ya todos cumplimos los dos roles, no solo consumimos sino que tenemos la capacidad de producir al tener un acceso a las redes sociales, a muchos medios de comunicación, la rapidez con la que nos llega y podemos emitir. Entonces creo que es fundamental tener esa visión de que ya todos los ciudadanos, sin importar la formación, puede ser ese prosumidor que genera y consume información y a su vez se vuelve veedora de lo que hace una entidad como el Ejército. Por eso las comunicaciones deben estar enfocadas a esas nuevas maneras de comunicar, a los nuevos medios que se están generando para cumplir su objetivo que es el de comunicar la misión del Ejército”.

- *¿Cuál es su percepción de los voceros en el Ejército?*

“Sabemos que tienen que cumplir unas directrices, seguir unos lineamientos, pero en algunos casos esos lineamientos los terminan coartando mucho en cuanto a la información que entregan o el orden en el que la entregan y es fundamental, por ejemplo en mi caso como medio de comunicación, tener una información que se entregue en orden, que sea precisa y que de el contexto posible, teniendo en cuenta que la misión del Ejército, en muchas ocasiones, tiene que ver con la seguridad misma de las comunidades. Y más cuando se conocen muchas denuncias de organizaciones o ciudadanos sobre esas mismas acciones, por lo tanto la vocería que se haga desde el Ejército debe ser clara y precisa”.

- *¿Cuáles deben ser los lineamientos de los voceros del Ejército?*

“Además de la normatividad, de los términos técnicos que se deben usar sobre las personas que están involucradas en diferentes operativos, deben tener un lineamiento de orden y precisión en la información, porque finalmente es una información que es pública, que debe estar al servicio de todos, por lo que repito, debe ser precisa clara y entregada con un orden lógico que no dé lugar a malinterpretaciones”.

- *¿Qué se debe considerar para la construcción de un protocolo de voceros para el Ejército Nacional?*

“Todo el manual que ya tenga el Ejército en cuanto los términos técnicos, que sean públicos o no, es decir lo que se manejan internamente dentro de las operaciones pero también de los que se deban dar a la comunidad o los que se conecten con otras organizaciones que tengan que ver con el Ejército, o que trabajen en el mismo campo de acción. Pero también un lineamiento que incluya la

familiarización por parte de todos los voceros, es decir, que no sea algo que solo conozcan quienes estén dentro de las comunicaciones estrategias sino también quienes son los encargados de entregar la información, que la conozcan, la aprendan, la repasen, la practiquen, porque de nada serviría ese protocolo”.

- ***Existen 4 tipos de escenarios: el operacional, no operacional, transnacional y de apoyo humanitario y dentro de estos pues hay muchos temas de crisis. ¿En cuáles de estos escenarios considera que se debe pronunciar el vocero en el Ejército?***

En todos, finalmente es el vocero, pero sabiendo adaptarse a cada tipo de escenario o debería delegar a alguien que lo haga. Siempre debería haber un vocero porque es importante darle rostro a la gente que está trabajando dentro del Ejército, se trata de información pública, que pueda adaptarse al tipo de escenario.

Segundo bloque de preguntas

G. Ricardo Gómez Nieto

- ***¿Considera que el vocero cumple con el perfil adecuado para el tipo de mensaje que transmitió en los cuatro escenarios analizados?***

“De los cuatro escenarios todos los hizo muy bien. Digamos que el que de pronto le faltó un poco de orden, o de practicar lo que iba a decir, es en el caos de lo operacional, pues se le debió hacer varias preguntas para que entregara finamente la noticia o el hecho, que eran los datos importantes por el cual se estaba haciendo ese pronunciamiento. En el caso de lo humanitario, se mostró como un vocero cercano, como alguien que sabía dónde estaba y que tenía total conocimiento y que estaba dispuesto a entregar información a los medios de comunicación y a la ciudadanía que estaba participando en ese evento. El punto a reforzar sería en lo operacional en cuanto al orden de la información a entregar”.

- ***¿Considera que el mensaje de comunicación fue claro, explícito y coherente?***

Si, en los escenarios que vimos. En el caso, reitero, del humanitario, fue un mensaje bastante extenso porque la situación lo ameritaba, con bastante contenido,, muy cercano, muy apropiado

para el lugar. Era alguien que miraba los ojos a quienes le preguntaban, que se mostraba dispuesto a responder las preguntas y se mostraba a gusto incluso en el lugar donde estaba, en ese evento conmemorativo. En los otros (escenarios) también se mostraba dispuesto a hablar, muy cercano y tranquilo a la hora de entregar la información, solo falta un poco de orden cuando se trata de temas operaciones porque eso ayuda a que esa tipo información llegue más precisa a quien la recibe.

- *¿Considera que el lenguaje utilizado por el vocero es adecuado para la opinión pública?*

Es adecuado, es lo que se sucedió. Tampoco se termina justificando los hechos, porque eso suele pasar con algunos voceros del Ejército y eso hace que la opinión se centra en esa justificación y no en el contenido o en los hechos. Tampoco utiliza términos muy técnicos o que son internos, que la gente no entiende porque no hacer parte de su común. Son términos precisos y adecuados.

- *¿Considera que el vocero tiene dominio de la organización que representa?*

“Sí, la conoce, saber representarla a la hora de hablar de una manera muy tranquila y a la hora de entregar la información, que finalmente es el rol que cumple un vocero: no solo conocer los datos sino estar dispuesto a entregarla”.

- *¿Considera adecuado el uso de gestos y movimientos de manos por parte del vocero?*

“Sí, en el escenarios humanitario, se mostró contento, tranquilo, disfrutado del evento, mientras que en los otros estaba más serio pero todavía con esa disposición de hablar o de entregar la información. Los gestos me parecen adecuados y, el hecho de mirar mucho a la cara a los periodistas da una imagen de alguien que está concentrado en lo que está haciendo”.

- *Según la situación o escenario del comunicado ¿considera que el vocero controló el tono adecuado y timbre de la voz?*

“Sí, lo hizo bien. Llevó el ritmo de la entrevista, de las diferentes preguntas y esto hace que uno como receptor esté atento a la entrevista en todo momento”.

- *¿Considera que el vocero maneja adecuadamente el tiempo y las pausas durante el comunicado?*

“Lo hace bien, es adecuada le da ritmo a la entrevista”.

- *¿Cómo califica usted la vestimenta y la presentación personal del vocero y los individuos teniendo en cuenta el contexto del comunicado?*

“Está bien, pertinente, apropiada para todos los escenarios que vimos”.

- *¿Considera usted adecuada la disposición de los objetos y el escenario donde se lleva a cabo el comunicado?*

“En el caso de las entrevistas directamente con el vocero, todo en orden, sabemos que eran eventos públicos. De pronto, en el caso, del operacional, faltó organizar el escenario a lo que es tradicional o reglamentario”.

G. Nicacio Martínez

- *¿Observó mejoría respecto a los comunicados de 2018 a 2019?*

Mejoría en cuanto al orden en el que se entregó la información, es decir, había más datos, se había concretamente de la noticia y luego se iba al contexto. Esos datos, que en este caso se entregan lo primero o secundario que quienes están escuchando quieren recibir.

- *¿Considera que el vocero cumple con el perfil adecuado para el tipo de mensaje que transmitió en los cuatro escenarios analizados?*

“Es un vocero serio, concreto con su mensaje. Le faltaría de pronto ser un poco más cercano en escenarios como el humanitario”.

- *¿Considera que el mensaje de comunicación fue claro, explícito y coherente?*

“Sí, fue mucho más concreto, con datos más organizados a la hora de entregarlos, no se le preguntó tanto por el hecho sino que las preguntas eran ya para complementar ese mensaje inicial, más de contexto”.

- *¿Considera que el lenguaje utilizado por el vocero es adecuado para la opinión pública?*

“Es un lenguaje adecuado, no se usan términos tan técnicos o que sean internos y que puedan confundir a la audiencia”.

- *¿Considera que el vocero tiene dominio de la organización que representa?*

“Sí, lo tiene y la conoce bastante bien”.

- *¿Considera adecuado el uso de gestos y movimientos de manos por parte del vocero?*

“En cuanto a lo no verbal, hay mucha rigidez en varios casos, lo que hace que el mensaje se vea memorizado o que lo está leyendo, por lo tanto le corta la cercanía a la hora de conectar con la audiencia”.

- *Según la situación o escenario del comunicado ¿considera que el vocero controló el tono adecuado y timbre de la voz?*

“No, en ese caso sí hay una variación importante y evidente en el ritmo. Empieza una entrevista muy bien, pero le va bajando el ritmo; no como si se le estuviera acabando la información sino más bien el aire o aliento para seguir con la información, por lo tanto baja todo el ritmo del comunicado”.

- *¿Considera que el vocero maneja adecuadamente el tiempo y las pausas durante el comunicado?*

“Sí, maneja los tiempos y pausas adecuados para cada tipo de escenario”.

- *¿Cómo califica usted la vestimenta y la presentación personal del vocero y los individuos teniendo en cuenta el contexto del comunicado?*

“Buena, es apropiada para cada tipo de escenario”.

- *¿Considera usted adecuada la disposición de los objetos y el escenario donde se lleva a cabo el comunicado?*

“Sí. Hace parte de un lineamiento. Le da más oficialidad a las declaraciones que está dando el vocero”.

G. Juan Carlos Ramírez

- *¿Considera que el vocero cumple con el perfil adecuado para el tipo de mensaje que transmite en el escenario operacional?*

Si, sí lo cumple.

- *¿Considera que el mensaje de comunicación fue claro, explícito y coherente?*

Sí, es claro pero le falta un poco más practicarlos antes de emitir, o conocer bien la información. Pues se escucha muy estructurada y se va volviendo “alargada” por lo tanto uno pierde ya la conexión con la audiencia, cuando se trata de comunicados que llegan a la par de otra información

- *¿Hay alguna diferencia que observó en este vocero que es operacional con los estratégicos?*

“Sí, es más de entregar solo información, solamente datos. El contexto necesario del hecho puntual, pero no se alarga más a otros mensajes adicionales como de cercanía directamente a los soldados o de posiciones políticas. Pues su rol es más informar, más operacional”.

- *¿Considera que el lenguaje utilizado por el vocero es adecuado para la opinión pública?*

Es el adecuado, aunque suele usar términos muy técnicos, pero no son diferentes. Es decir, es el mismo término técnico en todas las declaraciones.

- *¿Considera que el vocero tiene dominio de la organización que representa?*

“Sí, la conoce bien, incluso se evidencia que no solo conoce la organización, sino también el territorio donde esta labora y hace sus operaciones”.

- *¿Considera adecuado el uso de gestos y movimientos de manos por parte del vocero?*

“Hace muchos movimientos de manos entonces a veces puede distraer. Y a veces hace muchas pausas”.

- *Según la situación o escenario del comunicado ¿considera que el vocero controló el tono adecuado y timbre de la voz?*

“El tono y el timbre es bien, el problema es el ritmo que lleva la declaración”.

- *¿Considera que el vocero maneja adecuadamente el tiempo y las pausas durante el comunicado?*

“No son lo suficientemente adecuados, con muchas pausas, incluso con frases que deberían ir más conectadas, lo que puede complicar a la hora de mantener el hilo”.

- *¿Y en en todos los escenarios o hay diferencias de ruedas de prensas a eventos abiertos?*

“En ruedas de prensa se ven más esas pausas. Conoce bien la organización, operaciones y lugares, pero a la hora de prepararse para entregar esa información es de donde falla e implementa todas esas pausas. En el caso de las ruedas de prensa de apoyo humanitario o el escenario internacional, la información la manejaba también y fluyó más, pues usó pausas más normales”.

- *¿Cómo califica usted la vestimenta y la presentación personal del vocero y los individuos teniendo en cuenta el contexto del comunicado?*

“Apropiada y adecuada para todos sus escenarios”.

- *¿Considera usted adecuada la disposición de los objetos y el escenario donde se lleva a cabo el comunicado?*

“Es la adecuada y hace parte de la misma estructura que se maneja en las diferentes ruedas de prensa”.

DATOS BÁSICOS DEL ENTREVISTADO	
NOMBRE	William Fernando Arévalo Quiñones
ESPECIALIDAD	Comunicador social y periodista
CARGO	Oficial del Ejército – Jefe de medios de comunicación del Ejército
TELÉFONO	314 333 3089
DIRECCIÓN	Carrera 76 # 50 - 175, Medellín
CORREO ELECTRÓNICO	Willifer084@gmail.com

Fecha: lunes 29 de junio de 2020

Primer bloque de preguntas

- *¿Cuál es su percepción de las Fuerzas Militares de Colombia?*

Mi percepción de las Fuerzas Militares, pues que es muy importante, ya que cumplen un papel en defensa de la democracia y contra los grupos armados organizados que delinquen y traen sozobra y temos a las comunidades en el territorio colombiano, su tarea claramente definida en la Constitución Política pues es la de defender a los colombianos y garantizar la seguridad y la paz.

- *¿Cuál considera que debe ser la misión del Ejército Nacional?*

Pues ya es una opinión muy personal, pero a mí me parece que la campaña multimisión que trabajó hace unos años el Ejército era muy buena, porque finalmente nosotros somos, esa es una labor de un funcionario público en servicio a la comunidad, y nosotros tenemos que estar tanto en tema de seguridad, emm tanto como en la lucha contra el narcotráfico, tanto en emergencias ehh ya se apor lluvia o calamidades de la naturaleza, apoyando siempre a la población civil, entonces pienso que todo eso está muy bien, y es pensando en los demás, en los sectores más vulnerables, y ese trabajo que hacen las FFMM me parece que es importantísimo y hay reconocérselo, no.

- *¿Qué importancia tienen las comunicaciones estratégicas en el Ejército Nacional?*

Pues la importancia es fundamental porque se volvió en una herramienta primordial para mostrarle a la opinión pública, a la sociedad lo que hace la Fuerza Pública, lo que hace el Ejército Nacional

en beneficio de la población civil; así mismo para hablarle a sus propias tropas, para motivarlas y también para hablarle al enemigo de tal manera que los pueden desmovilizar.

- *¿Cuál es su percepción de los voceros en el Ejército?*

Yo pienso que tenemos grandes voceros, eh que son referentes en el Ejército, son personas que se destacan nada más porque saben hablarle a un público, porque tienen dominio de la palabra, porque no improvisan, porque se preparan, porque planean; eh y esos son los líderes que nos representan y desde la parte de comunicación estratégica debemos apoyar, respaldar.

- *¿Cuáles deben ser los lineamientos de los voceros del Ejército?*

Pues ya existen unos lineamientos, frente al manejo de la comunicación estratégica y el y el y los voceros; sin embargo es claro decirlo, cada vocero tiene su manera de ser, tiene su eh propio eh análisis frente a cada situación, tiene unas propias políticas, lo que nosotros desde la comunicación pues lo que se busca es apoyar y respaldar esas eh esa política o eso digamolo así esas fortalezas de nuestros voceros, para que así mismo se vea reflejado en la buena imagen y reputación de la institución.

- *¿Qué se debe considerar para la construcción de un protocolo de voceros para el Ejército Nacional?*

Primero que todo yo pienso que la política de la presidencia de la república debe ser fundamental porque no podemos ir en contravía de lo que quiere el máximo comandante de las Fuerzas Militares, eh así mismo también las políticas de Ministerio de Defensa y sumado a eso, entonces ya vendría el comando general, con esas herramientas podríamos construir realmente cuál es el perfil de un buen vocero para el Ejército Nacional.

- *Existen 4 tipos de escenarios: el operacional, no operacional, transnacional y de apoyo humanitario y dentro de estos pues hay muchos temas de crisis. ¿En cuáles de estos escenarios considera que se debe pronunciar el vocero en el Ejército?*

Eh el vocero debe estar en capacidad de pronunciarse en todos los escenarios.

Segundo bloque de preguntas**G. Ricardo Gómez Nieto**

- *¿Considera que el vocero cumple con el perfil adecuado para el tipo de mensaje que transmitió en los cuatro escenarios analizados?*

Sí, total, me da confianza, al posición, la manera como se expresa, para mí cumple.

¿Considera que el mensaje de comunicación fue claro, explícito y coherente?

Sí es una persona que sabe manejar las cámaras, no se deja intimidar por las preguntas, es una persona que no necesitó de apoyos para poder hablar de temas.

- *¿Considera que el lenguaje utilizado por el vocero es adecuado para la opinión pública?*

Sí, ehmm, me pareció que es una persona que habla correctamente, que se expresa correctamente, que no no no dudó frente a una respuesta.

- *¿Considera que el vocero tiene dominio de la organización que representa?*

1. Sí total, tiene dominio, me pareció que la entrevista que le hicieron en Faca fue muy claro, muy contundente frente a la labor de los soldados, entonces es lo que un verdadero líder, un vocero habla de su subalterno.

- *¿Considera adecuado el uso de gestos y movimientos de manos por parte del vocero?*

Yo no le ví un movimiento brusco, eh en la cuarta entrevista que habla de Otan, no me pareció como que estuviera sentado cruzando la rodilla, porque esos pequeños detalles muestran algunos vicios de grandeza y si queremos habalrle al público debemos hablarle a iguales.

- *Según la situación o escenario del comunicado ¿considera que el vocero controló el tono adecuado y timbre de la voz?*

Sí total, es armónico con lo que piensa y dice.

- *¿Considera que el vocero maneja adecuadamente el tiempo y las pausas durante el comunicado?*

Bueno el tiempo se maneja de acuerdo a las preguntas que ejersan los periodistas y las contrapreguntas, de lo que pude ver es una persona que no se deja afectar por los tiempos,

sino que al contrario aprovecha el espacio que le dan precisamente para poder dar unas declaraciones claras que no permitan la desinformación.

- ***¿Cómo califica usted la vestimenta y la presentación personal del vocero y los individuos teniendo en cuenta el contexto del comunicado?***

Me parece que el porte, la presentación claramente es de un comandante que convence, que gusta a la tropa.

- ***¿Considera usted adecuada la disposición de los objetos y el escenario donde se lleva a cabo el comunicado?***

Bueno si lo hablamos desde la producción realmente no es muy importante porque no fue tan preparada la producción del escenario, solo en la última entrevista que me apreció que era una sala. Me enfoqué más en el tema del concepto sobre la importancia de cómo se expresaba.

G. Nicacio Martínez

- ***¿Observó mejoría respecto a los comunicados de 2018 a 2019?***

Pues realmente en los videos no se ve como una diferencia clara frente al tema de mejoría, son dos estilos eh totalmente diferentes.

- ***¿Considera que el vocero cumple con el perfil adecuado para el tipo de mensaje que transmitió en los cuatro escenarios analizados?***

Pues se el vio, mucho más, el segundo vocero se le vio un poquito más presionado, mucho más nervioso en sus intervenciones, en la rueda de prensa de Pasto me parece que se confunde, al final.

- ***¿Considera que el mensaje de comunicación fue claro, explícito y coherente?***

Me pareció que es claro cuando le habla a la tropa, por lo menos en el espacio de Arauco, fue convincente, pero ante los medios de ocmunicación se notaba un poco nervioso, no confiado.

- ***¿Considera que el lenguaje utilizado por el vocero es adecuado para la opinión pública?***

Pues dadas las preguntas, sí.

- *¿Considera que el vocero tiene dominio de la organización que representa?*

También, sí.

- *¿Considera adecuado el uso de gestos y movimientos de manos por parte del vocero?*

En el escenario humanitario yo lo ví un poco como enfermo, no no estaba a gusto.

- *Según la situación o escenario del comunicado ¿considera que el vocero controló el tono adecuado y timbre de la voz?*

Como le decía son estilos, pero me parece que el primer vicero estuvo mejor.

- *¿Considera que el vocero maneja adecuadamente el tiempo y las pausas durante el comunicado?*

También pienso que no se dejó preocupar por el tiempo, frente a algunas preguntas que no se vio que tenía como clara la respuesta, intentó responder de acuerdo al conocimiento.

- *¿Cómo califica usted la vestimenta y la presentación personal del vocero y los individuos teniendo en cuenta el contexto del comunicado?*

Me parece que está mejor el primer vocero.

- *¿Considera usted adecuada la disposición de los objetos y el escenario donde se lleva a cabo el comunicado?*

Ese tema de producción tampoco me pareció importante porque estábamos analizando a la persona no el lugar, el sitio.

G. Juan Carlos Ramírez

- *¿Considera que el vocero cumple con el perfil adecuado para el tipo de mensaje que transmite en el escenario operacional?*

El operacional pues lo asimilo más al tema regional, mucho más cercano a las operaciones en sitio, a la región. Y el otro lo asocio mucho más a un tema de un nivel superior, un nivel

protocolario de ehh de alta sociedad, un nivel de toma de decisiones que se reflejado en el tema operacional.

¿Considera que el mensaje de comunicación fue claro, explícito y coherente?

Sí claro.

- *¿Hay alguna diferencia que observó en este vocero que es operacional con los estratégicos?*

En los 4 escenarios fue claro.

- *¿Considera que el lenguaje utilizado por el vocero es adecuado para la opinión pública?*

Sí se expresa muy bien, lo único que de pronto le vía es que mueve mucho las manos, pero hace parte de la naturalidad de la persona.

¿Considera que el vocero tiene dominio de la organización que representa?

Sí tiene dominio de la organización que representa.

- *¿Considera adecuado el uso de gestos y movimientos de manos por parte del vocero?*

Esa fue la observación, lo único que le ví, cuando se expresa generalmente tiene que mover las manos.

- *Según la situación o escenario del comunicado ¿considera que el vocero controló el tono adecuado y timbre de la voz?*

Sí y me parece muy importante que sea equilibrado en todos los escenarios con el mismo timbre de voz, sin importar el tema de prensa, de propias tropas, un tema internacional, un tema no operacional.

- *¿Considera que el vocero maneja adecuadamente el tiempo y las pausas durante el comunicado?*

Bueno en el última declaración, si cuando ejhh se expresa pienso que deja hay muchos silencios para organizar las ideas, pero en la declaración internacional me pareció que fue muy fluido y se notó que no tenía apoyos.

- *¿Cómo califica usted la vestimenta y la presentación personal del vocero y los individuos teniendo en cuenta el contexto del comunicado?*

Impecable, muy parecido al del primero.

- *¿Considera usted adecuada la disposición de los objetos y el escenario donde se lleva a cabo el comunicado?*

Ehh no realmente no considero que sea eso un factor importante en el entendido de que pues no son necesariamente entrevistas coordinadas, sino digámoslo así responden a una necesidad de los periodistas y comunicadores de la región.

DATOS BÁSICOS DEL ENTREVISTADO	
NOMBRE	Yulieth Zapata Gallo
ESPECIALIDAD	Comunicadora social y periodista
CARGO	Asesora y consultora en comunicación estratégica en Combat Films
TELÉFONO	3165210021
DIRECCIÓN	Calle 7 A Bis C N.º 80 A – 50 Apto 208ª Barrio Castilla- Bogotá
CORREO ELECTRÓNICO	yuliethzaga@gmail.com

Fecha: martes 01 de septiembre de 2020

Primer bloque de preguntas

- ***¿Cuál es su percepción de las Fuerzas Militares de Colombia?***

Las Fuerzas Militares de Colombia son instituciones que a lo largo de muchos años le han servido al país. Quienes las integran en su mayoría son personas con espíritu de servicio y vocación por su profesión. En los momentos de dificultad, Colombia siempre ha contado con la mano amiga de los soldados.

- ***¿Cuál considera que debe ser la misión del Ejército Nacional?***

El Ejército Nacional es una Institución que ha sabido adaptarse a los retos, por eso hoy en día más allá del tema operacional, de salvaguardar fronteras y la soberanía, cumple misiones en apoyo a las autoridades civiles, por lo que velar por el bienestar de los colombianos en cualquier escenario siempre deberá ser su principal misión.

- ***¿Qué importancia tienen las comunicaciones públicas en el Ejército Nacional?***

Teniendo en cuenta que el Ejército Nacional es la institución más grande del país en cuanto a personal y lo sensible de la misión que cumple, el tema de comunicaciones ha venido ganando mucha importancia, tanto a nivel interno como externo, cada vez sus voceros deben ser personas más capacitadas y que manejen este espacio con mucha seguridad. Los medios de comunicación institucionales deber seguirse fortaleciendo y siendo la voz oficial de la Fuerza.

- **¿Cuál es su percepción de los voceros en el Ejército Nacional?**

Si bien, los voceros han mejorado significativamente, se denota preparación y mejor manejo de los temas, existen quienes aún no son tan abiertos a salir a dar declaraciones, lo que los hace ver en algunas ocasiones, inseguros, poco abiertos a los cuestionamientos de la prensa y a veces hasta indispuestos.

- **¿Cuáles deben ser los lineamientos de los voceros del Ejército Nacional?**

Un vocero debe conocer al 100% la institución a la que representa, mostrarse cercano, humano, emotivo y seguro. Siempre dispuesto a aceptar los errores o el desconocimiento de algún tema, con el compromiso de indagar y poder dar una respuesta a futuro. No es camisa de fuerza saber todo en el momento de ser indagado.

- **¿Qué se debe considerar para la construcción de un protocolo de voceros para el Ejército Nacional?**

Todos los integrantes del Ejército deberían estar en la capacidad de ser voceros de temas determinados, esto debería estar consignado en el manual, por lo que delegar esto solo a los comandantes hace a la institución frágil en la materia. La capacitación permanente en la academia sobre este tema debe ser una asignatura más para el soldado, en todos los grados militares.

- **Existen 4 tipos de escenarios de crisis, operativo, no operativo, transnacionales y apoyo humanitario. ¿En cuáles de estos escenarios considera que se debe pronunciar el vocero?**

Los voceros deben actuar en todos los escenarios, todos son una oportunidad para estar cerca al país, para dar a conocer la labor del soldado. Incluso los momentos de crisis en que se ve en tela de juicio la imagen o la labor de los integrantes del Ejército Nacional, son una oportunidad para demostrar que detrás de cada uniforme existen seres humanos con aciertos y equivocaciones.

Segundo bloque de preguntas

G. Ricardo Gómez Nieto

- **¿Observó mejoría respecto entre los comunicados del 2018 y del 2019? ¿En qué aspectos observó mejoría?**

No. El señor general Nicacio Martínez durante su paso por el comando del Ejército tuvo muchas crisis, quizás esto jamás lo dejó exponer sus ideas de forma clara y segura. Se

presenta una notable desmejora en el lenguaje comunicacional del vocero frente a su antecesor el general Ricardo Gómez. Por lo que considero que en ningún aspecto hubo mejoría.

- **¿Considera que el vocero cumple con el perfil adecuado para el tipo de mensaje que transmite?**

No siempre. El general Martínez se ve inseguro en sus declaraciones, su lenguaje corporal no es el adecuado, no hay una mirada cercana con los entrevistadores, lo que lo hace ver como una persona ajena y distante con lo que comunica. Incluso hasta su forma de portar el uniforme emite un concepto negativo como vocero, pues se ve como si no fuera su talla. En ese momento él era la imagen del Ejército.

- **¿Considera que el mensaje de la comunicación fue claro, explícito y coherente? Justifique su respuesta teniendo en cuenta los escenarios.**

No siempre. En video no operacional del general Martínez se nota que es está leyendo un librero, eso lo hace poco creíble. El tema operacional, si bien se ve que conoce el lo que dice, su postura, su mirada y la expresión de su rostro lo hacen ver incómodo. En el tema internacional se muestra mucho más seguro y cercano a sus tropas, pero su lenguaje corporal considero sigue siendo el de un hombre tímido. En su declaración sobre derechos humanos, se ve muy seguro en la información, pero la postura de sus manos, el no ver directamente a quienes son sus interlocutores lo hace ver inseguro y hasta nervioso.

- **¿Considera usted que el lenguaje utilizado por el vocero es adecuado para la opinión pública?**

Sí. Su expresión verbal es adecuada, es la de un vocero que conoce la institución a la que representa, pero su expresión no verbal presenta serias falencias que quizás se roban el protagonismo a la hora de sus intervenciones.

- **¿Considera que el vocero tiene dominio de la organización que representa?**

Sí. Los oficiales que llegan a ser comandante del Ejército Nacional son personas muy preparadas, por lo que esto les facilita de alguna manera el ser vocero, el general Martínez no es la excepción.

- **¿Considera adecuado el uso de gestos y movimientos de manos que usa el vocero durante el comunicado? Justifique su respuesta a partir de los diferentes tipos de escenarios.**

No siempre. En el video no operacional creo que fue un error del camarógrafo cortarle las manos, lo muestra inexpresivo y sus gestos no son los de un hombre cercano y emotivo frente a un tema como este.

En su intervención por el tema internacional en lo poco que se aprecia en el video, su postura de manos considero es correcta y mejora su gesticulación frente a los otros escenarios. Mientras en la rueda de prensa operacional, creo que se dejó arrinconar demasiado por los periodistas y esto le impidió un adecuado manejo corporal y se le nota muy incómodo. En el video de derechos humanos el general jamás ve a sus interlocutores, sus manos tienen ciertos movimientos que lo hacen ver nervioso.

- **Según la situación o el escenario del comunicado. ¿Considera que el vocero controló adecuadamente el tono y timbre de la voz?**

Sí. La voz del general Martínez tiene un timbre adecuado y su tono considero si bien no es el más emotivo, es correcto.

- **¿Considera que el vocero maneja adecuadamente el tiempo y las pausas durante el comunicado?**

No siempre. Si bien los tiempos no son una camisa de fuerza a la hora de comunicar, creo que el vocero comete un grave error, por ejemplo en el video operacional, le faltó una pausa tras referirse a un hecho tan lamentable como la muerte de sus soldados y por el contrario prefiere pasar a otros temas de forma apresurada. Creo que era la parte de su intervención en la que debió tomarse el tiempo para mostrarse más humano y preocupado.

- **¿Cómo califica usted la vestimenta y la presentación personal del vocero y de los individuos teniendo en cuenta el contexto del comunicado? Justifique su respuesta de acuerdo con los tipos de escenarios.**

Regular. Es un vocero militar que siempre saldrá con su uniforme, en el caso del general Martínez siempre dio la impresión de que el uniforme era una talla más de la que debía usar, seguramente lo hacía por comodidad, pero esto hizo que se su apariencia de líder, se viera desmejorada.

- **¿Considera usted adecuada la disposición de los objetos y el escenario donde se lleva a cabo el comunicado? Justifique su respuesta de acuerdo con el tipo de escenario.**

No siempre. Creo que el único escenario correcto es el del tema de frontera, se está dirigiendo a sus tropas en un buen lugar. El video no operacional está grabado en un lugar poco significativo, las dos ruedas de prensa, si bien muchas veces no se cuenta con preparación para estos temas, por la premura de entregar el comunicado, quien le asesora en ese momento, pudo buscar un mejor escenario.

G. Nicacio Martínez

- **¿Observó mejoría respecto entre los comunicados del 2018 y del 2019? ¿En qué aspectos observó mejoría?**

No siempre. El general Juan Carlos Ramírez es un vocero con buenas cualidades, si bien su rol ha sido muy diferente al de los otros voceros, se puede dar un tipo de comparación. Frente al general Gómez manejan declaraciones similares, sin embargo, el general Ramírez es muy serio, su mirada no está con sus interlocutores muchas veces y su rostro da apariencia de enojado. Mientras el general Gómez siempre es un vocero muy cercano, sin importar el tema su rostro siempre denota diferentes emociones y es cambiante dependiendo de los pronunciamientos. No se podría decir que mejoró, pero tampoco fue un ejercicio del todo negativo el del general Ramírez, hay cosas por corregir.

Frente al general Martínez, la vocería del general Ramírez es mucho mejor, su tono de voz siempre es el de un hombre seguro, sus frases siempre hacen énfasis en temas importantes, cosa que no ocurrió con el general Martínez, pues siempre es muy plano en sus declaraciones.

- **¿Considera que el vocero cumple con el perfil adecuado para el tipo de mensaje que transmite?**

Sí. El general Juan Carlos Ramírez es una persona que como vocero es muy seguro de lo que dice, se le nota pleno conocimiento de su labor y esto hace que transmita credibilidad. Su preparación académica es un punto a favor y quizás factores culturales le permiten mayor facilidad a la hora de ser vocero.

- **¿Considera que el mensaje de la comunicación fue claro, explícito y coherente? Justifique su respuesta teniendo en cuenta los escenarios.**

Sí. El general Ramírez para el caso del video de derechos humanos maneja un muy buen lenguaje corporal, su mirada es expresiva, su forma de portar el uniforme siempre es correcta y se toma las pausas necesarias, sumado a que hace los énfasis correctos. Respecto al video operacional, el oficial se ve un poco más tenso en su expresión corporal pero en términos generales no es mala del todo, creo que se debió buscar un mejor escenario para hacer la grabación.

Frente a las declaraciones de tema internacional, considero que es donde más hay falencias, pues en ningún momento él ve a sus interlocutores y mantiene su mirada en un punto fijo, su postura no le permite ver sus manos y su rostro es muy rígido.

En cuanto a las declaraciones entregadas por el tema no operacional, una vez más se denota conocimiento, preparación, pero falta contacto visual y una mejor expresión en el rostro.

- **¿Considera usted que el lenguaje utilizado por el vocero es adecuado para la opinión pública?**

Sí. El general Ramírez tiene un excelente léxico, tono de voz y cada una de sus expresiones se muestran seguras.

- **¿Considera que el vocero tiene dominio de la organización que representa?**

Sí. Es un oficial preparado y que conoce cada uno de los temas en los que es vocero.

- **¿Considera adecuado el uso de gestos y movimientos de manos que usa el vocero durante el comunicado? Justifique su respuesta a partir de los diferentes tipos de escenarios**

Sí. En los videos que se pueden apreciar sus manos hace un correcto manejo del lenguaje no verbal.

- **Según la situación o el escenario del comunicado. ¿Considera que el vocero controla adecuadamente el tono y timbre de la voz?**

Sí. El general Ramírez pese a que tiene un acento muy marcado, se escucha muy bien en sus intervenciones, quizás le hace falta mostrarse un poco más emotivo, su intervención en algunos casos tiende a ser plana.

- **¿Considera que el vocero maneja adecuadamente el tiempo y las pausas durante el comunicado?**

Sí. El general Ramírez tiene muy claro el tema de los tiempos y de las pausas que se debe tomar en sus declaraciones y esto se evidencia en cada uno de los videos.

- **¿Cómo califica usted la vestimenta y la presentación personal del vocero y de los individuos teniendo en cuenta el contexto del comunicado? Justifique su respuesta de acuerdo con los tipos de escenarios.**

Muy buena. El uniforme es portado por el oficial de forma correcta, el hecho de que siempre use arnés lo hace ver como un hombre fuerte, comprometido y listo para lo que se presente.

- **¿Considera usted adecuada la disposición de los objetos y el escenario donde se lleva a cabo el comunicado? Justifique su respuesta de acuerdo con el tipo de escenario.**

No siempre. Se entiende que muchas veces las declaraciones son espontaneas y casuales, pero algunas permiten preparación y quizás las personas encargada no buscó un buen escenario como es el caso del video operacional.