



FACULTAD DE COMUNICACIÓN

Maestría en Comunicación Estratégica

RUEDAS DE NEGOCIOS GSED, UNA ESTRATEGIA DISRUPTIVA QUE FAVORECE LA
COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA DE MINDEFENSA

PRESENTADO POR

MAURICIO MOLANO DÍAZ

CHÍA, 2023



RUEDAS DE NEGOCIOS GSED, UNA ESTRATEGIA DISRUPTIVA QUE FAVORECE LA
COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA DE MINDEFENSA

PRESENTADO POR

MAURICIO MOLANO DÍAZ

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

ASESOR

ELKIN SALAZAR CASTAÑEDA

CHÍA 2023

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Para Cata motor y faro que me brinda siempre todo su amor y apoyo, gracias por siempre Cubis. Don Hermes y Fred “viven” orgullosos de ti futura PhD.

Cami y Sarita, quienes poco a poco han comprendido que todo en la vida tiene un esfuerzo, y que al final, como recompensa, se logra la satisfacción de, por lo menos, haberlo intentado.

Para ellas tres todo mi amor.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

La desconfianza en la región es alta, va en aumento y penetra todos los rincones de la sociedad. Socava las relaciones productivas entre las empresas y dentro de ellas, erosiona el civismo y limita la capacidad de los ciudadanos para emprender acciones colectivas en apoyo de las leyes e instituciones que promueven el desarrollo sostenible.

BID 2022

“Déjame decirte una cosa, jefe – comentó-. Si te vieras en la televisión, tú también te preocuparías por ti”. Sabía a lo que se refería: cuando te conviertes en presidente, la percepción que tiene la gente de ti – y hasta las personas que mejor te conocen – está inevitablemente influenciada por los medios.

Barack Obama

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Resumen

Las entidades públicas colombianas y en general el sector público en Latinoamérica afrontan, desde hace más de una década, serias dificultades por cuenta de la desconfianza que se ha enquistado entre las ciudadanías del continente. Las necesidades insatisfechas de los grupos de interés, con relación a la oferta de los servicios públicos que resultan de la gestión de las instituciones públicas, se convierten en uno de los principales factores que alimentan el flagelo de la desconfianza. Sin embargo, iniciativas como los encuentros empresariales del sector defensa, realizados entre los años 2021 y 2022, en época de plena reactivación económica tras la pandemia heredada por el Covid-19, se convirtió en una estrategia que contribuyó al fortalecimiento de las relaciones entre Mindefensa y los empresarios en las regiones, dándole una nueva semblanza al rol estratégico del ministerio de Defensa Nacional. Este trabajo, planteado desde la comunicación estratégica, evidenció las falencias, así como el alcance de la estrategia y propone una dinámica para fortalecer el papel de la comunicación, el cual, desde la administración pública, tienen entidades como la cabeza del sector seguridad y defensa colombiano.

Abstract

Colombian Public institutions, and in general within Latin America are facing complex issues due to a lack of trust during the past decade, yet this is impacting continent citizens. Moreover, unsatisfied needs from groups of interest related to basic services provided by public

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

institutions (E.g. Electricity, and water consumption) are becoming the first reason to distrust on public figures. However, several initiatives, such as the Defense Enterprise sector summit that took place during 2021/2022 while the economy was reactivating from the pandemic; are creating positive strategies, and contributing to strength the relationship between the ministry of Defense, and the regional private companies by providing visibility and an strategic role from this public organization.

Strategic communication was a pillar to complete this research and to do a due diligence that helped to expose weaknesses and possible improvements into the public sector. Therefore, communication is vital for Public management taking into account success cases like the Ministry of Defense, and the Colombian security sector.

Palabras claves

Comunicación estratégica, comunicación gubernamental, relaciones públicas, ruedas de negocios, sector público, Mindefensa, GSED y stakeholders.

**Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación
estratégica de Mindefensa**

Tabla de contenido

RESUMEN.....	5
ABSTRACT.....	5
PALABRAS CLAVES.....	6
INTRODUCCIÓN	9
JUSTIFICACIÓN.....	16
<i>Problema.....</i>	<i>18</i>
<i>Objetivo general</i>	<i>20</i>
<i>Objetivo específico 1:.....</i>	<i>21</i>
<i>Objetivo específico 2:.....</i>	<i>21</i>
<i>Objetivo específico 3:.....</i>	<i>21</i>
MARCO TEÓRICO.....	22
COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA	23
COMUNICACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO.....	29
<i>Comunicación política.....</i>	<i>34</i>
<i>Comunicación de gobierno</i>	<i>36</i>
<i>Comunicación gubernamental</i>	<i>40</i>
<i>Comunicación de la administración pública.....</i>	<i>46</i>
RELACIONES PÚBLICAS Y EVENTOS.....	48
<i>Metodología de las relaciones públicas.....</i>	<i>50</i>
<i>Fases en las relaciones públicas</i>	<i>51</i>
<i>Relaciones públicas en el sector público.....</i>	<i>52</i>
LOS EVENTOS EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS	53
<i>Protocolo o metodología para la realización de eventos</i>	<i>55</i>
<i>Ruedas de negocios</i>	<i>58</i>
DEFINICIÓN DEL CONCEPTO GRUPOS DE INTERÉS O STAKEHOLDERS	63
<i>Teoría de los Stakeholders (Freeman)</i>	<i>64</i>
<i>Clasificación de los grupos de interés en el sector público.....</i>	<i>65</i>
<i>Importancia de conocer las percepciones que se han formado de la gestión pública los grupos de interés.....</i>	<i>70</i>
<i>Mapa de los grupos de interés</i>	<i>71</i>
PERCEPCIÓN DE LAS CIUDADANÍAS FRENTE A LA GESTIÓN DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS EN LATINOAMÉRICA	74
¿QUÉ PERCEPCIÓN TIENEN LAS CIUDADANÍAS DE LA GESTIÓN DE LAS INSTITUCIONES Y ORGANIZACIONES DEL SECTOR PÚBLICO EN COLOMBIA?	76
¿CÓMO SE ENCUENTRAN LOS NIVELES DE PERCEPCIÓN DEL SECTOR DEFENSA EN COLOMBIA?	79
¿CÓMO SE MIDE Y EVALÚA LA GESTIÓN DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS EN COLOMBIA?.....	82
NUEVA ESTRUCTURA DEL MINISTERIO DE DEFENSA Y EL PAPEL DE LA COMUNICACIÓN EN EL SECTOR.....	92

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

LA REESTRUCTURACIÓN DE MINDEFENSA (NORMATIVIDAD).....	94
<i>Rol del Viceministerio de Veteranos y del GSED en su relacionamiento con diferentes stakeholders</i>	95
<i>Política de comunicación sectorial del año 2012, la comunicación estratégica dentro del nuevo organigrama de Mindefensa y la necesidad de actualizar dicha política.</i>	103
METODOLOGÍA DEL TRABAJO.....	109
DISEÑO METODOLÓGICO.....	109
<i>Tipo de investigación</i>	109
<i>Técnicas de recolección de la información</i>	110
CORPUS.....	112
<i>Descripción de las técnicas de investigación social utilizadas</i>	114
<i>Rastreo documental</i>	114
<i>La encuesta</i>	115
<i>Entrevista personal semi – estructurada</i>	117
ANÁLISIS A LAS RUEDAS DE NEGOCIO GSED.....	120
<i>Objetivos de las ruedas de negocios GSED</i>	123
<i>Metodología de las ruedas de negocios GSED</i>	125
<i>Grupos de interés identificados para las ruedas de negocios GSED</i>	127
<i>Resultados de las ruedas de negocios GSED</i>	128
<i>Mediciones hechas a las ruedas de negocios GSED</i>	128
RESULTADOS	132
RESULTADOS CUANTITATIVOS	132
<i>Resultados obtenidos en la dimensión del conocimiento</i>	133
<i>Resultados Obtenidos en la dimensión de la imagen</i>	136
<i>Resultados Obtenidos en la dimensión de la tangibilidad</i>	139
<i>Resultados obtenidos en la dimensión de la fiabilidad</i>	147
<i>Resultados obtenidos en la dimensión de la seguridad</i>	153
<i>Resultados obtenidos en la dimensión de la RSI</i>	155
<i>Resultados obtenidos en la dimensión de la innovación</i>	156
<i>Resultados obtenidos en la dimensión del atractivo emocional</i>	158
RESULTADOS CUALITATIVOS.....	161
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	169
REFERENCIAS.....	177
ANEXOS.....	188

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Introducción

Muchas de las acciones que se emprenden desde el sector público, a pesar de ser exitosas y de lograr buenos resultados pierden, en el tiempo, valor o no alcanzan el impacto esperado por falta de un riguroso seguimiento, de una pormenorizada medición y de su posterior documentación. Estos tres elementos, a juicio de quien propone este trabajo, escapan en muchas de las ocasiones de los propósitos de quienes tienen la responsabilidad de gestionar la comunicación en las entidades públicas.

En tal sentido este trabajo tiene como fin sistematizar, desde el campo de las ciencias sociales y más en concreto desde la comunicación estratégica, una serie de acciones que impulsó, en pleno proceso de reactivación económica, el ministerio de Defensa Nacional de Colombia y que desde todo punto de vista ha sido disruptivo, si se le analiza con la misionalidad que tiene la entidad que es cabeza del sector.

Dicha estrategia que se implementó en un momento de coyuntura económica generado por la pandemia de la Covid-19 y del paro armado que sacudió en abril de 2021 a distintas regiones y territorios colombianos, se le dio continuidad y para la vigencia del año 2022 se continuó ejecutando, por lo menos en lo que respecta al primer semestre del año.

Identificar a los actores que fueron involucrados por la cartera de defensa en dicha estrategia y conocer sus percepciones, permitió medir el impacto de este proyecto, para determinar si esto contribuyó a mejorar la imagen que los *stakeholders* se han formado del

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Ministerio de Defensa y por ende si con esto han encontrado nuevas formas de mejorar el proceso de la comunicación externa para esta cartera.

El objeto de estudio definido para este trabajo es la estrategia 'Ruedas de negocio del Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa, GSED: por la reactivación económica del país', del ministerio de Defensa Nacional, implementada por uno de sus tres viceministerios.

La metodología de investigación definida para este trabajo partió del análisis de dicha estrategia, para luego diseñar los instrumentos (encuesta y entrevistas en profundidad), esto permitió evaluar, cuantitativa y cualitativamente, las percepciones y expectativas de los empresarios que participaron, además de conocer su postura frente al cumplimiento, la satisfacción y el impacto de las ruedas de negocios organizadas por el viceministerio Veteranos y del GSED.

La pretensión de este trabajo ha sido la de generar una metodología que le sirva al Ministerio de Defensa, en adelante MDN y a su viceministerio de Veteranos y del Grupo Social y Empresarial de la Defensa GSED, en adelante VVGSED, al propósito de sistematizar la información que surja de los instrumentos aplicados entre los grupos de interés definidos para este propósito (empresarios y representantes de otras organizaciones participantes de dichos encuentros empresariales), encontrando una ruta que facilite la posible identificación de las actitudes, derivadas de estas actividades entre el MDN y los representantes empresariales en las regiones y que podrían, en un futuro, contribuir a mejorar la comunicación externa de MDN, aportando con esto al fortalecimiento de sus procesos de comunicación, que redundan en la

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

consolidación de la reputación e imagen y que van en procura de mejorar los índices de confianza que tienen los diversos grupos de interés frente al trabajo que adelanta el ministerio.

Con este análisis se puede generar un aporte valioso para el MDN, el VVGSED, para el sector defensa en general, así como para las demás entidades que conforman dicho conglomerado empresarial de la defensa, considerando que desde la comunicación estratégica de las entidades del sector público, las evaluaciones aplicadas a los planes de comunicación, por lo general, no involucran las métricas, la medición y su posterior análisis e interpretación, uno de los componentes claves con los que se obtiene una radiografía de la efectividad de las estrategias definidas y ejecutadas y que le permite a las organizaciones tomar decisiones, cambiar el rumbo o hacer ajustes de la estrategia inicial.

Los instrumentos utilizados (encuesta y entrevistas en profundidad) permitieron comprender, medir y analizar los efectos derivados de las estrategias objeto de estudio, a partir de la retroalimentación obtenida de los grupos de interés elegidos para este caso.

Sin embargo, para obtener un referente que permitiera comprender el desempeño institucional del gobierno nacional y hacer un comparativo para reconocer el estado de la gestión de MDN, se revisaron y compararon los ‘Resultados de Medición de Desempeño Institucional 2021’ obtenidos y documentados a través del Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión – FURAG, instrumento que facilita la medición anual de las entidades públicas nacionales y territoriales, en el ejercicio de su gestión y desempeño de su labor, bajo los criterios del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG (Función Pública, 2022).

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Dicho cotejo y comparativo, aunque solo permite ver en general, una de sus dimensiones centrada en el componente de la comunicación, facilitó conocer los resultados de cómo las entidades que hacen parte del sector defensa han reportado, desde este instrumento, sus resultados en términos de comunicación.

Las mediciones de las percepciones, así como los análisis del cumplimiento, satisfacción e impacto de las estrategias de comunicación puestas en marcha por las entidades públicas, parecen ser la constante en el sector público colombiano. Algunas de estas entidades hacen un trabajo completo y con gran esfuerzo; otras, consideran, quizás por la línea que han adoptado, que no es necesario medir todo cuanto se ejecuta y se quedan cortos en la tarea de realizar el análisis.

Se ha podido establecer por la información analizada en el FURAG que no hay una métrica que mida las percepciones de los distintos *stakeholders* de las entidades públicas.

Es usual encontrar que hay entidades estatales como el propio MDN, que como parte de su estrategia para mejorar su capital reputacional, solo tiene en cuenta, en las mediciones de los resultados de las interacciones que se dan entre los ciudadanos y dicha entidad, a través de las cuentas y los perfiles en las redes sociales del ministerio; no obstante, no hay evidencia alguna de que las entidades del sector público midan, analicen y entiendan las percepciones de cada uno de los grupos de interés, con el nivel de detalle que esto requiere, pues herramientas como el FURAG no advierte este alcance en los resultados que presenta en cada vigencia.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Los grupos de interés de cada una de las entidades públicas deberían estar mapeados, no solo para mostrarlos en el papel al momento de presentar sus estrategias de comunicación, sino que estos tendrían que ser “escuchados”, pensando en el concepto de que se cogobierna con el ciudadano y así, además, lograr interpretar cómo es que dichos *stakeholders* perciben la gestión de la administración, analizada desde el liderazgo que ejercen los funcionarios responsables de la entidad.

Conocer la imagen que los grupos de interés tienen de la entidad, de sus líderes, cómo perciben la calidad de los servicios públicos, un concepto que más adelante, en el apartado dedicado al marco teórico, será explicado y en general, cómo dichos grupos de interés evalúan a las entidades que están para satisfacer las necesidades de las ciudadanías, es un ejercicio al que está llamado el estratega de comunicación, con lo que aportará a la gestión integral de la organización pública.

Lo anterior impone un reto mayor si se considera que se ha trabajado en un caso particular que tiene origen en un sector del gobierno sumamente afectado en su imagen, y duramente golpeado en la confianza que debería generar entre los *stakeholders*.

Desde la forma en que se gestiona la comunicación de una entidad pública, la cual en el apartado del marco teórico definiremos si para este caso se apropia el concepto de la comunicación de gobierno, la comunicación gubernamental o quizás la comunicación de la administración pública, como es concebida por otros teóricos, se ha abordado el desarrollo de este estudio, el cual revelará, en el capítulo dedicado a los resultados, cómo, la acertada gestión

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

de la comunicación de una entidad estatal, puede contribuir o no a la consolidación de sus procesos comunicativos y a la posible generación de activos intangibles en beneficio de dicha entidad.

Sin embargo, y a pesar de que estos aspectos estratégicos de la comunicación, en histórico, han sido poco priorizados por las entidades vinculadas al sector público, la tarea de hacerlo, con la rigurosidad que demanda la gestión de la comunicación en un ente público, requiere del diseño o la adaptación de instrumentos, conforme sean determinados los grupos de interés o *stakeholders* más significativos para la entidad.

El presente trabajo se desarrolla en los siguientes apartados o capítulos: el primero dedicado al marco teórico que incluye los temas y conceptos relevantes asociados a la comunicación estratégica; la comunicación en el sector público; las Relaciones Públicas y los eventos, entre estos las ruedas de negocios; los grupos de interés del sector público y la importancia que tiene el conocer las percepciones que, sobre la gestión adelantada, tienen dichos *stakeholders*.

El segundo capítulo está dedicado a conocer las percepciones que, sobre la gestión de las administraciones públicas, tienen las ciudadanías latinoamericanas y colombianas. El trabajo en profundidad incluye, en un tercer apartado, la revisión de la nueva estructura del ministerio de Defensa y el rol que juega el viceministerio de Veteranos y del GSED dentro de esta entidad cabeza de sector, en este mismo capítulo se analizaron aspectos clave de la comunicación de Mindefensa y sobre qué política o lineamientos la cartera de defensa viene soportando su

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

estrategia de comunicaciones. Posteriormente, en el numeral cuarto de este trabajo se desarrolló todo el componente de la metodología, el tipo de investigación, las técnicas de investigación y el análisis hecho al caso objeto de estudio: las ruedas de negocios GSED. En los capítulos 5 y 6 se desarrollaron los resultados y las conclusiones y recomendaciones respectivamente.

El período de tiempo que se analizó en este trabajo comprende cuatro de los encuentros empresariales entre las empresas del sector defensa y los empresarios en distintas regiones del país. Dichos encuentros tuvieron lugar en las ciudades colombianas de Medellín, Pereira, Barranquilla y Bucaramanga y fueron celebrados entre los años 2021 y 2022 por el viceministerio de Veteranos y del GSED y las empresas que hacen parte de dicho conglomerado empresarial de la defensa.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Justificación

La decisión de elegir al Ministerio de Defensa Nacional de Colombia MDN para este trabajo de grado se basa en dos razones: la primera, se encuentra en un sector altamente complejo que, por lo general, está en el ojo del huracán, dado que las estrategias implementadas desde la política de defensa y seguridad de esta cartera, sumado a la ejecución táctica de estas, por parte de la Fuerza Pública, generan controversia entre los muy diversos grupos de interés.

Lo segundo, la cartera de defensa cuenta con un viceministerio atípico, el cual, entre sus múltiples funciones, tiene la de articular el trabajo de cuatro direcciones y la de coordinar la gestión empresarial de un conglomerado de 18 empresas y entidades que representa el 1,2% del Producto Interno Bruto PIB del país, con una asignación presupuestal, para 2022, de 15,2 billones de pesos, estas empresas generan, además, 11 mil empleos directos y se agrupan en siete (7) unidades estratégicas.

La criticidad a la que se ve expuesta la cartera de defensa nacional, sumado al hecho de que la entidad tiene en uno de los más importantes grupos económicos del país, el Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa GSED, grupo que ha sido definido por el sector defensa como “el que concentra las capacidades estratégicas de la defensa nacional” (Mindefensa, 2018), se convierte en un escenario que permite ver, desde otras perspectivas, a este sector.

Impone también un reto para quien se propuso adelantar este trabajo, considerando que con este análisis en profundidad se puede evidenciar la correlación que existe entre la gestión de una acertada comunicación estratégica, el desempeño institucional y la contribución a una

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

notoria gobernabilidad, entendiendo este concepto como la buena gestión pública, mediada por una óptima prestación de los servicios públicos, con lo que se cumplen una serie de expectativas y se satisfacen las necesidades de los grupos de interés.

No obstante, y a pesar de lo anterior, entre los años 2021 y 2022 el viceministerio de Veteranos y del GSED implementó una estrategia con la que se pretendía, entre otros, fortalecer el relacionamiento entre la cartera de defensa nacional y los empresarios colombianos. Esto se sintetizó en seis eventos denominados ruedas de negocios GSED. Sin embargo, para la posterior evaluación de estos encuentros empresariales no se definió, desde su planeación, una metodología que permitiera identificar el impacto alcanzado en términos de comunicación, entre los grupos de interés definidos para la implementación de dicha estrategia.

Por lo anterior, se ha considerado de total pertinencia este trabajo, iniciativa que abre las puertas a la posibilidad de que en un futuro otros trabajos desde la academia o desde el mismo sector defensa sean alentados a realizarse y tendientes a profundizar sobre la relevancia que tiene la comunicación estratégica en el sector público, que redunde en la generación de valor público, puntualmente, para las entidades adscritas a este significativo sector.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Problema

Continuos y recientes informes de organismos internacionales como (OECD et al., 2021), (Banco Interamericano de Desarrollo, 2022), (Banco Mundial, 2022), (CAF, 2022), y (Cepal, 2022), corroboran la crítica situación por la que atraviesan los gobiernos, no solo los de Latinoamérica, sino del mundo entero por cuenta de una marcada tendencia hacia la desconfianza, generada, en buena medida, por las problemáticas sociales, políticas, económicas y las de orden público, que ponen en desventaja la gestión de la administración pública frente a las demandas y los pedidos, exigencias de las ciudadanías.

Frente a este difícil panorama que afronta la administración pública y reaccionando a uno de los aspectos que más traumatismo ha ocasionado en Colombia y en el mundo en general en los últimos tiempos, a fin de generar confianza y reaccionar a la problemática económica, el Ministerio de Defensa Nacional, a través de su viceministerio de Veteranos y del GSED, cabeza de 18 empresas y entidades con vocación industrial y comercial, diseñó e implementó, entre 2021 y 2022, una estrategia para evidenciar el compromiso del gobierno por apoyar lo que ha sido un modelo para incentivar la reactivación del país, luego del traumatismo que sufrieron las economías mundiales por cuenta de la pandemia que confinó por meses a buena parte de la humanidad.

Dicho planteamiento estratégico lanzado por la cartera de defensa no debía ser desligado de una estrategia comunicativa la cual, en sus distintas etapas, debía acompañar el cumplimiento de los objetivos en su cometido inicial.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Considerando que en la gestión de las organizaciones públicas o privadas la comunicación es transversal e implica un alto nivel de relacionamiento con sus grupos de valor o públicos, de acuerdo con el trabajo que han profundizado autores como (Hincapie, Pabón, & Preciado, 2009), (Elizalde & Riorda, 2014), (Canel, 2018), quienes señalan que la comunicación estratégica ha de fungir como la columna vertebral para aportar al cumplimiento de los objetivos estratégicos de cualquier organización y agrega (Álvarez, 2011, p. 10) “la función de la comunicación en las organizaciones consiste en planificar, gestionar y evaluar las relaciones con los públicos”, se podría considerar que Mindefensa, en las ruedas de negocios se quedó corto, si en comunicación estratégica se está pensando.

Coincide (Álvarez, 2011) con teóricos de la talla de (Capriotti, 1999), (Xifra, 2005) y (Matilla, 2011) cuando afirma que el hecho de que deba darse un diagnóstico previo obliga a un análisis exhaustivo de la realidad comunicacional y permite esto, posteriormente, diseñar las grandes líneas orientadoras de la acción futura y de sus prioridades.

Conforme a lo planteado por (García, 1998, p. 119), los diagnósticos y las mediciones posibilitan reorientar el rumbo de las estrategias y así proponer planes de mejora, a fin de recoger lo bueno de las prácticas del pasado y ajustar lo por mejorar para que, en el futuro, la efectividad de las estrategias mejore, dando continuidad y alimentando así el cumplimiento de la política pública.

Otros dos planteamientos que afianzan la problemática de esta investigación.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Sin ir mas lejos los teóricos anteriormente citados facilitan comprender que la comunicación no solo posibilita la difusión misma de la estrategia, sino que, propuesta y definida de forma estratégica, la comunicación se convierte en una herramienta que sirve para la toma de decisiones futuras por parte de las organizaciones.

Los encuentros con los empresarios organizados por Mindefensa, que en total sumaron siete y que fueron realizados en distintas regiones del país, si bien lograron en buena medida el objetivo inicial de contribuir a reactivar la economía tras la pandemia derivada del Covid-19, premisa que se refleja en los negocios, sinergias o encadenamientos productivos logrados tras el desarrollo de estos eventos, en el planteamiento de la estrategia como tal se obvió, en su propuesta inicial, el componente de la medición de la efectividad de la comunicación (permitiendo conocer, entre otros, las percepciones de los grupos de interés participantes de los encuentros regionales), lo que da piso al planteamiento de que dicha iniciativa muestra una carencia, la misma que se constituyó en el problema para este trabajo investigativo.

Objetivo general

Diagnosticar el impacto logrado en términos de comunicación que obtuvo el Ministerio de Defensa Nacional, como resultado del análisis de las percepciones formadas entre los participantes de cuatro “Ruedas de Negocios GSED”, realizadas entre los años 2021 y 2022.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Objetivo específico 1:

Realizar un análisis al contenido periodístico, basado en las publicaciones regionales y nacionales, hechas entre agosto de 2021 y abril de 2022, relacionadas con cuatro de las “Ruedas de negocio GSED” y que permita identificar el impacto mediático de dicha estrategia.

Objetivo específico 2:

Identificar las expectativas y percepciones de los empresarios y demás participantes de las “Ruedas de negocios GSED”, que contribuyan a formular una propuesta de mejora para el desarrollo de futuros eventos por parte del viceministerio de Veteranos y del GSED.

Objetivo específico 3:

Identificar aspectos críticos, basados en la evidencia, que se hubieran presentado en las fases de planificación, implementación y ejecución de la estrategia “Ruedas de negocios GSED”.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Marco teórico

La comunicación estratégica, las relaciones públicas y los grupos de interés

El punto de partida de este trabajo es la revisión de los tratados teóricos los cuales facilitarán comprender conceptos en los cuales se enmarca la propuesta de investigación planteada. En un primer momento se abordarán los conceptos y la evolución de la comunicación estratégica, el liderazgo estratégico y cómo estos tienen cabida en el sector público.

Esto servirá de introducción a la evolución de la comunicación en el sector público y las diferentes denominaciones y coincidencias que ha alcanzado la comunicación en este ámbito.

Posteriormente este primer apartado abordará el concepto de los eventos y las relaciones públicas, también desde el campo de la administración pública y como estas le aportan valor a las organizaciones de este sector. Será este apartado el que permita comprender el concepto de los eventos en las organizaciones estatales, el mismo que servirá de sustento teórico para el análisis de las ruedas de negocios del viceministerio del GSED.

Finalmente, el primer capítulo servirá para desarrollar el concepto de los grupos de interés o *stakeholders*, también observados y analizados desde la óptica de la comunicación en el sector público. Los tipos o clasificación que puede darse entre los grupos de interés en un primer barrido, determinando que para el trabajo que se que ha propuesto desarrollar, el análisis será enfocado en un mono *stakeholder* externo.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Comunicación estratégica

El rol de la comunicación estratégica viene cobrando cada vez mayor importancia en la estrategia misma de los negocios y esto se evidencia en las buenas prácticas comunicativas corporativas.

Sin embargo y de acuerdo con el trabajo de (Preciado, 2021, p.- 133), quien hace referencia a las investigaciones adelantadas a comienzos de la primera década del presente siglo, “la comunicación estratégica (CE) está cada vez más lejos de ser un ejercicio unidireccional o con aplicación exclusiva al ámbito empresarial” y explica la experta que diversos aportes han tenido sus orígenes en trabajos investigativos cuya procedencia son la política, la comunicación de crisis y la diplomacia pública, ratificando con esto el pensamiento de la investigadora quien afirma que la CE es de “un conocimiento disciplinar”.

A pesar de lo anterior, el terreno ganado con relación a la comunicación estratégica en las organizaciones privadas debería servir de ejemplo para que las entidades públicas colombianas, en mayor o menor proporción, logren tomar lo mejor de las experiencias destacadas del sector privado, para asumir la tarea de ayudar a gestionar las entidades del gobierno, basándose en una comunicación gubernamental con mayor propósito estratégico.

Un repaso por los diferentes ámbitos en donde se aplica el concepto de estrategia ha sido detallado, habiendo logrado dar significado al concepto de estrategia desde el *management* como planteamiento, modelo, posicionamiento, perspectiva, para luego enfatizar que la comunicación

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

estratégica es “un método de gestión destinado a articular todas las comunicaciones tácticas en el marco de una estrategia general que las englobe”, (Scheinson, 2011, p. 50).

De la asociación que se puede identificar en el escenario del *management* entre el liderazgo y la comunicación estratégica puede entenderse la importancia de esta última como el soporte para el cumplimiento de los objetivos, con propósito, que se proponga una determinada organización.

(Gregory & Willis, 2019, p. 59) concuerdan al afirmar que los trabajos sobre liderazgo han atendido, recientemente, la relación que se da entre la participación y la implicación, lo que en consideración de los autores es consecuente con el énfasis logrado por la comunicación, cuando de “toma de decisiones, control compartido y relaciones” se trata.

Estas observaciones, por supuesto, se han formulado principalmente desde la perspectiva del entorno corporativo, lo que de entrada permite comprender que la comunicación estratégica, analizada y tomando como punto de partida a la administración pública, es una posibilidad infinita para los trabajos con rigor investigativo.

Para (Gregory & Willis, 2019) la comunicación y el liderazgo pueden ser considerados como un “proceso estratégico” que se interrelacionan dentro y a través de los distintos departamentos de las organizaciones. Para que logre la connotación de estratégico, los líderes de las organizaciones y los comunicadores deberán ver a la organización, no desde una única perspectiva funcional, sino que por el contrario tendrán que buscar trascender las barreras o límites para interrelacionarse con la vasta red de *stakeholders*, (p. 60).

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

(Pérez, 2010) señalaba que es necesario trabajar la teoría de la estrategia pero desde la comunicación, lo que en pensamiento de Salas (2011), deriva en replantear el perfil del comunicador para las organizaciones, desarrollando habilidades para escuchar a todos los actores o *stakeholders*, manteniendo relaciones de mutuo beneficio, analizando el entorno, proponiendo objetivos medibles, con procesos creativos, todo tendiente a una continua evolución (p. 243).

En términos de (Scheinson, 2011), la “Comunicación estratégica considera dos términos fundamentales: comunicación y estrategia”, (p. 15) y él mismo sostiene, además, que no se puede pensar en uno sin el otro, es decir que este concepto es inconcebible por separado. La comunicación es estrategia y la estrategia necesita de la comunicación.

(Salas, 2011) eleva el valor estratégico de la comunicación cuando afirma que esta pasa de ser una comunicación de “herramientas o difusionistas” para contribuir, a la organización, en la toma de decisiones, y señala que la preocupación está dada en el posicionamiento, que deberá estar sustentado en “la investigación, en objetivos y cursos de acción competitivos” para establecer relaciones con beneficios para las organizaciones y sus públicos de interés, diferenciándolos de la competencia tras la creación de ventajas sustentables, (p. 244).

El concepto de liderazgo, aunado al de comunicación, como lo plantean (Gregory & Willis, p. 63) facilita entender que este “implica cambiar y motivar a otros para avanzar juntos hacia unos objetivos comunes... ser capaz de entender el contexto y las necesidades de las personas”.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

(Carrillo, 2014, p. 2) encontró que la comunicación estratégica puede ser concebida dentro de la comunicación empresarial y organizacional, algo cercano a lo que se conoce como “comunicación integral o global”, un modo de agrupar las diversas y muy variadas acciones comunicativas, con el propósito de lograr los objetivos estratégicos que se ha fijado la organización.

Coincide (Carrillo, 2014, p.3) con (Tironi & Carvallo, 2011), citados en su trabajo, cuando precisa que la comunicación estratégica, en las corporaciones, está basada más en la imagen, que, en la propia productividad, acercando a la comunicación estratégica con la forma de gestionar los activos intangibles, los cuales han venido cobrando especial interés para las organizaciones.

La comunicación estratégica, de acuerdo con Salas (2011) surge en el siglo XXI y tiene unas características que hace que esta reciba el rótulo de estratégica: comenzó encaminándose “hacia una comunicación organizacional integrada con el proceso estratégico de cada entidad, basada en la investigación, el entorno; con objetivos medibles a largo plazo, enfocada en sus públicos y sus relaciones” (p. 242).

En opinión de la autora estos elementos dan una connotación que va más allá de la simple forma de emitir comunicados o hacer relaciones públicas y compromete muchos más recursos, estrategias, tácticas, análisis y el planteamiento de objetivos medibles.

La posición que logra el experto de comunicación en el sector privado difiere mucho de la que alcanza su par en una organización estatal y esto influye en la forma, no solo de gestionar

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

la comunicación, sino en cómo los planes estratégicos de comunicación de las entidades públicas se articulan con la estrategia general de la organización.

“Podemos, incluso, argumentar que las capacidades estratégicas de asesoramiento del responsable de comunicación apoyan y complementan las principales preocupaciones del CEO” (Gregory & Willis, 2019, p. 78).

En consideración de (Gregory & Willis, 2019) se puede inferir una primera diferencia entre el profesional que tiene como responsabilidad el gestionar la comunicación de una organización privada, respecto de quien lo hace en el sector público, porque el primero asume su rol de forma gerencial e influencia las decisiones del director o CEO en la organización.

Se puede entonces afirmar, basados en la evidencia y aportes encontrados que, aparte del primer ejecutivo o director general, el responsable de comunicación es el único capaz de tener una visión holística, y esta es una de las razones por la que los directores de comunicación tengan una relación tan estrecha con sus ejecutivos. (Gregory & Willis, 2019, p. 46).

Esta posición, en concepto de Gregory y Willis (2019) les permite a los directores de comunicaciones, no solo tomar decisiones importantes, sino que aquellas que sean asumidas por los directores generales, incluso podrían verse cuestionadas por el experto en comunicación,

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

quien puede sustentar la inclusión de los diferentes grupos de interés y otros factores claves para la gestión del negocio.

Coinciden Carreras, Alloza, y Carreras (2013) con Zerfass (2012) a quien desarrollan a lo largo de su trabajo, en que la dirección de comunicaciones ha adquirido nuevas tareas descritas como seis grandes áreas determinantes del futuro de la dirección de comunicaciones: “la reputación, la marca corporativa, la comunicación, los asuntos públicos, la responsabilidad social y las métricas”, (p. 32).

Las variables en comunicación, pueden vincular aspectos relacionados, entre otros, con las relaciones construidas con los *stakeholders*. Por lo anterior se consideró desde un principio muy relevante este trabajo investigativo en virtud de que la estrategia que echó a andar el viceministerio de Veteranos y del GSED, en 2021, materializada en los encuentros con los empresarios en las regiones, tienen su base en la construcción y posterior consolodación de las relaciones entre estos y el Ministerio de Defensa Nacional, a través de las empresas del sector defensa que se encuentran agrupadas en el GSED.

Piengan (Preciado, Hicapié & Pabón, 2009) que lo anterior es clave para aquellos que proyectan el plan de comunicaciones pensando en los grupos de interés, los posibles indicadores, de estos relacionamientos, así como la calidad de dichas relaciones.

En este sentido, los autores encuentran un punto en común con López (2006), citado en su trabajo, cuando describen que “la unidad de cuenta máxima de la comunicación en la organización es la relación” (p. 129) y que, por ende, son las relaciones que se tengan con los

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

múltiples *stakeholders*, una variable significativa dentro del modelo de métricas y seguimiento que se establezca para las acciones comunicativas de la organización.

Para abordar este trabajo con la rigurosidad que demanda su base conceptual que está fundamentada en la comunicación estratégica, fue necesario conocer y diferenciar otros aspectos de la comunicación asociados propiamente a la administración pública como lo es la comunicación gubernamental, entendiendo que esta se proyecta y usa de forma deliberativa, distinto de la comunicación persuasiva, utilizada en los procesos de comunicación publicitaria, tal como lo señalan (Preciado, Losada, & Guzmán, 2013); esto contribuyó a determinar cómo se debe concebir la comunicación en el sector público, comprendiendo además la metodología de los eventos que se realizan en este sector, los cuales entendidos como una estrategia de comunicación, se convirtieron en parte esencial del análisis hecho a lo largo de este trabajo.

Comunicación en el sector público

Aunque la búsqueda de una definición precisa sobre la comunicación del sector público no arrojó significativos resultados han sido Canel y Luoma-aho (2019) quienes nos acercan a este concepto.

“Goal-oriented communication inside organizations and between organizations and their stakeholders that enables public sector functions within their specific cultural and/or political settings, with the purpose of building and maintaining the public good and trust between citizens and authorities” (Canel & Luoma-aho, 2019, p.,33).

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Cabe resaltar, revisando el detalle del significado que dan las investigadoras a este concepto, que la comunicación del sector público es orientada a unos fines, que se lleva a cabo dentro y entre unas organizaciones y entre estas y los públicos, cuyas finalidades son las de facilitar las funciones del sector público, buscando además mantener y construir el bien común, para alcanzar la confianza entre las ciudadanías y las autoridades.

El punto de partida que permite abordar el estudio de la comunicación en el sector público tiene como origen a la comunicación política. Es así como (Cardenas et al., 2021, p. 27) concuerdan con Gerstlé, 2005; Elizalde et al., 2006; Gasió y Amadeo, 2006; Canel, 2007; Canel et al., 2017; Canel 2018; Dader, 2018; Canel y Louma-aho, 2019; cuyos aportes e investigaciones han servido para argumentar que la comunicación gubernamental o de gobierno es “una parcela que, junto a la comunicación electoral, hacen parte de un campo de estudio más amplio” denominado comunicación política. Profundizan los investigadores el concepto diferenciando la comunicación electoral de la comunicación gubernamental o si se le desea llamar comunicación de gobierno, explicando que la primera se encarga de “asegurar el poder”, mientras que la otra tiene como fin mantenerlo.

Los trabajos de todos estos expertos apuntan a una misma idea, que la comunicación es un “componente vital” que hace parte de un todo, un sistema mucho más complejo, conocido como el sistema político.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Para comprender el inicio de los trabajos y aportes hechos por varios investigadores con relación a la comunicación en el sector público se ha elaborado la siguiente tabla, que se encuentran referenciados en la obra de (Canel & Luoma-aho, 2019, p. 20).

Tabla 1.

Primeras obras sobre comunicación en el sector público - Relación de autor, aporte y año del aporte

Autor	Aporte	Año
McCamy	Relaciones públicas en la administración pública	1939
Dorsey	Modelo para analizar la comunicación administrativa	1957
Redfield	Comunicación en la gestión: teoría y práctica de la comunicación administrativa	1958
Highsaw y Bowen	Comunicación en la administración pública	1965

Fuente: Primeras obras sobre comunicación en el sector público. Tomado del trabajo de Canel y Luoma-aho en *Public Sector Communication*, 2019

Son Canel y Luoma-aho (2019) quienes observan en su obra que “la investigación sobre la comunicación del sector público sigue siendo limitada en términos de cantidad” (p. 21).

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Detallan además que el concepto de comunicación en el sector público solo ha sido utilizado por Graber (1992), Pandey y Garnett (2006), Glenny (2008) y Canel y Luoma-aho (2015).

(Preciado, Losada, & Guzman, 2013) encontraron que la comunicación estratégica, analizada desde la perspectiva del sector público, ha logrado mayores aportes de “las relaciones públicas y la comunicación corporativa, campos de conocimiento que por tradición han sido más afines a las organizaciones empresariales” (p. 200).

Haciendo énfasis en la comunicación estratégica en el entorno del sector público (Preciado, Losada & Guzmán, 2013), aseguran que: “la comunicación estratégica permite que los dirigentes conozcan los intereses de los diferentes actores sociales, de modo que las preocupaciones ciudadanas pueden reflejarse en los programas y las acciones de gobierno” (p. 198).

Salas (2011) y Canel (2018) nos proponen un enorme reto cuando señalan que el proceso de gestión estratégico de la comunicación, en las organizaciones públicas, demanda del compromiso de la organización íntegra, esto para que se logren alcanzar resultados favorables para los objetivos de estas entidades.

La gestión de gobierno... es un ejercicio de permanente búsqueda de consenso social en medio de un entorno convulsionado, de permanente estado de crisis y con un sinnúmero de actores sociales que, de forma organizada o individual, quieren sacar adelante

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

proyectos, gestionar intereses y demandar respuestas permanentes del gobierno frente a sus reivindicaciones. (Cárdenas, et al, 2021, p. 28).

Si esto que se ha mencionado es parte del trabajo que se le encomienda a los responsables de la comunicación en las entidades públicas, sin importar si su gestión es rotulada como comunicación de gobierno, comunicación de la administración pública, comunicación gubernamental o mucho más genérico y global como comunicación política, el compromiso es enorme considerando que, por un lado, debe satisfacer, principalmente, las expectativas de los grupos de interés y no menos importante, debe gestionar la comunicación del ente público, a pesar de todas las dificultades que se puedan presentar en un entorno cambiante y variopinto.

Lo señalado en el párrafo anterior es un planteamiento que se encuentra en concordancia con lo que recogen (Canel & Luoma-aho, 2015, p., 5) y que a juicio de las investigadoras es motivo de reflexión de Cincas, et al., (2003) y Bossi, et al. (2005), a quienes citan en su investigación y que va en el sentido de que “la crisis de confianza obliga al sector público a asociarse a valores: a hacerse más responsables de su entorno social y medioambiental, a ser legítimas y, en fin, a recuperar la confianza de sus públicos”.

Estos conceptos e ideas basadas en el trabajo de autores que han dedicado sus investigaciones y planteamientos a la comunicación que se gesta desde las entidades públicas, invitan a reflexionar, por ejemplo en ¿cómo alcanzar entonces el bien común?, algo que es reiterativo en la forma como han sido descritas las distintas formas en que se evidencia la

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

comunicación en el sector público y ¿cómo alcanzar o generar la confianza entre los muy diversos grupos de interés? En un próximo apartado se ha desarrollado la explicación de la función que cumple la comunicación para satisfacer estos propósitos.

Comunicación política

Tan antiguos como diversos son los antecedentes de la comunicación política que investigadores como (Gómez, 2021), para explicarlo, se remontan a las épocas del antiguo imperio romano, donde Julio César, legendario emperador de Roma, dio la orden de que todo acto de gobierno o del senado llevara un registro diario, (p.,12). Con el paso del tiempo, destaca (Gómez, 2021), estos registros evolucionaron y fue entonces en el medioevo donde se esculpirían, en distintos materiales, imágenes que representaban la grandeza del poderío de los gobernantes, dándose origen al surgimiento de la iconografía. Esto sirvió como prelude para la aparición de la imprenta (1450) que en principio fue un privilegio exclusivo de monarcas y clérigos, lo que sería sucedido, tras varios hitos, con la invención del telégrafo (1837), la radio (1880), el surgimiento de la imagen en movimiento con el cine (1895), la televisión (1926) y la aparición de una herramienta que nos mantiene hiperconectados desde entonces, la internet (1969).

Como lo documentan (Reyes, et al., 2011, p., 88), “los primeros estudios sobre comunicación política aparecieron en el momento en que se empezaba ya a reconocer el poder de los medios masivos de comunicación en la influencia y manipulación de los individuos”.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

De acuerdo con el planteamiento que esboza (Riorda, 2011, p., 96), la comunicación política tiene sus orígenes “de investigaciones, ensayos o referencias que tienen a la comunicación y el comportamiento político electoral como sus guías, asociando sin traslación, o extrapolando postulados a la gestión de la comunicación gubernamental”.

(Mazzeloni, 2014, p., 36) la define como “el intercambio y la confrontación de los contenidos de interés público-político que produce el sistema político, el sistema de los medios y el ciudadano-electoral”.

“Comunicación política es la actividad de determinadas personas e instituciones (políticos, comunicadores, periodistas y ciudadanos), en la que, como resultado de la interacción, se produce un intercambio de mensajes con los que se articula la toma de decisiones políticas, así como la aplicación de éstas en la comunidad”. (Canel, 2006, p., 27).

Entre tanto (Riorda, 2011) utiliza en su trabajo el término imbricación para asegurar que la comunicación política es “ampliamente imbricada en sus diferentes manifestaciones”, sin embargo es explícito cuando aclara que dicha disposición no hace que se muestren como iguales cada modo en que ella, la comunicación política, se presenta (comunicación gubernamental, electoral, de crisis y de riesgo), (p. 96).

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Para efectos de esta investigación documentaremos si existe diferencia alguna entre la comunicación gubernamental y la de gobierno o si terminan siendo un mismo modo, como lo llama Riorda, cuyo origen se dio en la comunicación política, la cual a su vez hace parte de una engranaje mucho más grande, el sistema político.

Comunicación de gobierno

Es la apreciación de (Amadeo, 2016) que el estudio de la comunicación de gobierno se encuentra en un estado de configuración. Afirmo la investigadora que son evidentes los trabajos adelantados en áreas como las relaciones públicas y la comunicación corporativa. Señala que algunos de estos trabajos son, por ejemplo:

Los estudios de casos, el análisis de las herramientas de comunicación, los estilos de comunicación gubernamental, el manejo de crisis, la comunicación local, la relación entre la comunicación de gobierno y los medios de comunicación, aplicación de las redes sociales y, por supuesto, el desarrollo teórico del concepto y sus características. (Amadeo, 2016, p., 161).

En concordancia con los planteamientos de Canel (2020), (Gómez, 2021, p. 9), quien la referencia en su trabajo, afirma que “la comunicación de gobierno debe tener la capacidad de hacer alianzas, de sumar voluntades”.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Canel (2018) detalla una serie de hallazgos a los que llegó tras un análisis de la comunicación de gobierno en 15 países entre los que están China, Singapur, Zimbabue, México, Chile, Polonia, España, Suecia, Alemania, entre otros; en este diagnóstico destaca los siguientes aspectos importantes que fueron arrojados tras el estudio.

Los gobiernos están contemplando reformular los organigramas de las entidades para dar mayor peso a la comunicación institucional; en general no hay evidencia de una planificación estratégica, salvo casos como el de Estados Unidos, Australia y Gran Bretaña que estructuran planes de comunicación, además de analizar a sus grupos de interés; la mayoría de los países estudiados centran sus comunicaciones en las relaciones que sus entidades tienen con los medios de comunicación tradicionales (Canel, 2018, p., 304).

Este trabajo, interpretado por la investigadora española, evidencia falencias generalizadas en la dinámica que se le ha dado a la comunicación en el entorno público. El estudio arrojó que la forma cómo se plantea la comunicación en el sector público dista de un proceso estratégico, el cual carece del componente de la planificación y sí por el contrario se mantiene como constante que el foco del proceso comunicacional está mediado por la relación que han cimentado las entidades públicas con los medios de comunicación; a pesar de esto, señala el informe, que si bien solo en tres países (Estados Unidos, Australia y Gran Bretaña) se observa una planificación de la comunicación por parte de los entes gubernamentales, en donde además se presta especial interés por el análisis y comportamiento de los *stakeholders*, esto se puede usar como modelo

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

para quienes tienen la responsabilidad de gestionar la comunicación de entidades del orden público en Latinoamérica.

En consideración de (Canel, 2018, p., 34) la comunicación de gobierno y la comunicación de campaña (aquella que tiene como finalidad obtener votos), guardan similitud en el sentido que juntas son persuasivas. Sin embargo, señala la experta en temas de comunicación que, “mientras que la campaña es adversarial”, describiéndola como una competencia en donde solo uno gana y obtiene el poder, “la comunicación de gobierno ha de buscar la colaboración, para lo que necesita oír a muchas partes, consultar, negociar y llegar a compromisos”. Es así como (Canel, 2018, p.,35) reitera que mientras persuadir y vender son características de la comunicación de campaña, los fines que deben motivar a la comunicación de gobierno son el deliberar y enseñar.

Por su parte Canel y Sanders (2010), citadas por (Amadeo, 2016, p., 160) dan cuenta de algunas dificultades y oportunidades, que, según las investigadoras, son evidentes en el proceso de la comunicación de un gobierno.

Entre esas complejidades, destacan que los gobiernos actúan en contextos políticos con mandatos que tienen una duración determinada, mientras que una empresa puede diseñar su identidad corporativa para un plazo más largo. Esto afecta tanto a la elaboración del plan de comunicación de gobierno —que debe pensarse para el mediano y el corto plazo—, como a la selección del personal, que suele ser elegido no en relación con los objetivos institucionales sino

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

por el grado de confianza que ese individuo despierta en el gobernante”. (Amadeo, 2016, p., 160).

En su trabajo (Amadeo, 2016, p., 163), en concordancia con lo planteado por Amado y Amadeo (2012 y 2014), detalla que dentro del nuevo esquema de comunicación se hace uso de algunos canales los cuales, sistémicamente, se articulan con el fin de llegar efectivamente a los diferentes públicos destacando “la publicidad; la producción de material informativo propio, entregado a los medios de comunicación y de alta calidad; el patrocinio; las celebraciones, exposiciones y los eventos”.

En esta amplia lista que advierte Amadeo (2016) vale la pena destacar la gestión de las relaciones por parte del gobierno con los grupos de interés, consistente en preservar y desarrollar óptimas relaciones, utilizando para esto canales y espacios que contribuyan a la creación de consensos y acuerdos entre organizaciones públicas y privadas. Resalta en su trabajo la investigadora que es esencial que los gobiernos “estén abiertos a escuchar las voces de diferentes grupos de interés. Algunos, de hecho, logran implementar políticas públicas con el apoyo explícito de esos grupos”, (pág., 164).

Son todos estos aportes, de los muy variados autores, investigadores y comunicadores expertos que han centrado su trabajo en la comunicación de las entidades públicas, los que permiten darle un piso teórico, un sustento a esta investigación.

Se puede tener como premisa que las entidades públicas no solo deben prestarle atención a sus relaciones con los medios de comunicación, lo que se podría interpretar como estrategias

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

difusionistas, a la luz de lo ya evidenciado a través de corpus teórico abordado, sino que es necesario que quienes tienen la responsabilidad de gestionar la comunicación de una institución pública, evalúen las relaciones que construyen con sus grupos de interés, lo que permitirá, además de conocer e identificar sus expectativas, redirigir la estrategia misma de la entidad y por supuesto gestionar acertadamente la comunicación de dicha institución.

Comunicación gubernamental

Dentro del sistema político, en la comunicación política, se distinguen diversas formas de llevar la comunicación; la comunicación gubernamental es una de estas.

Tras la revisión bibliográfica y del estado del arte sobre la comunicación del sector público, más en concreto desde la administración pública, se puede considerar que hay similitud entre las definiciones de la comunicación de gobierno y la comunicación gubernamental Canel & Zamora (2004), Riorda (2008), Canel & Sanders, (2010), Amadeo (2016), Canel (2018), Curro & Rivera (2018) y Gómez, (2021).

Canel (2018) ofrece una definición del concepto de la comunicación gubernamental con el fin de que se logre comprender la forma como las entidades de gobierno deben asumir sus procesos comunicativos:

La comunicación gubernamental es la comunicación orientada que busca influir en públicos clave con fines tanto políticos como cívicos, llevada a cabo por los políticos y

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

cargos públicos del poder ejecutivo, generalmente de forma gerencial – gestionada y planificada-, para establecer y mantener relaciones beneficiosas, construir reputación, interactuar con los ciudadanos y obtener su apoyo, utilizando las herramientas y estrategias de las relaciones públicas y de la comunicación corporativa. (Canel, 2018, p. 36).

En términos de (Amadeo, 2016, p., 156) “tal vez por error o desinterés, tradicionalmente la comunicación gubernamental fue vista durante muchos años como la hija menos glamorosa de la comunicación política”. La investigadora asegura que esta, la comunicación gubernamental, “supone un ejercicio que determina la agenda de la gestión de instituciones, actitudes y procesos, debería ser tratada como una política pública en sí misma”, (p., 157).

Esta afirmación daría piso para que las entidades públicas colombianas de los niveles central, departamental y municipal fomentaran el diseño de una política de Estado que categorizara a la comunicación gubernamental como la hoja de ruta en términos de propuesta, gestión, implementación, seguimiento y control y que sirviera como respaldo para la entidad en el propósito de los objetivos trazados en el cumplimiento de la misión que se le ha encomendado.

Para (Canel & Sanders, 2010) la comunicación gubernamental es concebida como:

La comunicación que implica el desarrollo y actuación de una institución política con función ejecutiva. Esto abarca desde la comunicación de un presidente, de un primer

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

ministro o de un ministerio hasta la comunicación de una alcaldía, una concejalía o de una consejería de un gobierno autonómico. (Canel & Sanders, 2010, p.,19).

Preciado, Guzmán & Losada (2013) comparten el sentir de Canel & Zamora (2004) cuando éstas conciben a la comunicación de las entidades públicas como una comunicación gubernamental, “pues hace parte de ella la difusión de los servicios que una entidad gubernamental, cualquiera que sea, presta a la sociedad” (p. 192).

Según lo ha planteado (Riorda, 2008), la comunicación gubernamental tiene como finalidad el generar consenso y añade “si la comunicación gubernamental no actúa bien, no hay consenso y si no hay consenso, no hay buena gestión (p. 27).

Una de las más recientes y completa definición que se le ha dado a la comunicación gubernamental es la que recoge (Gómez, 2021), quien ampliando el concepto de la comunicación de gobierno o comunicación de las instituciones públicas, como ha sido utilizado por Canel y que se han convertido en expresiones sinónimo de la comunicación gubernamental, argumenta que esta debe interpretar el entorno, a sus grupos de interés, las demandas o necesidades de los *stakeholders*, así como las reivindicaciones y las relaciones de poder, construye mensajes que son difundidos a través de distintos medios, utilizando diversas plataformas y herramientas (formatos y mecanismos) y que, logrando una escucha activa con sus interlocutores, se permite asegurar la legitimidad, el consenso y la gobernabilidad, lo cual en conjunto contribuye a la estabilidad social y al respaldo del proyecto de gobierno (p. 19).

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

El compendio de características de la comunicación gubernamental que presenta el profesor Gómez (2021), expuesta en este trabajo como una de las más recientes definiciones, mantiene coherencia y va muy en la línea con lo propuesto por (Amadeo, 2016, p., 158) cuando asegura que “la comunicación gubernamental es una herramienta de gestión que va más allá y ayuda a legitimar el gobierno de turno”.

Para Canel (2018), la comunicación de la administración pública tiene juego en la comunicación gubernamental, y le da una explicación en dos dimensiones que abarcan lo estratégico y lo táctico:

Supuestamente la Comunicación de la Administración Pública participa de esta comunicación gubernamental, pues la administración al gobierno sirve, y por eso varios aspectos de esta definición ayudan a conceptualizar la Comunicación de la Administración Pública: menciona tanto una dimensión estratégico-directiva como una táctico-operativa; e introduce la idea de comunicación como construcción de relaciones, con el valor intangible que a éstas puede ir asociada. (p. 36).

En criterio de Canel & Sanders (2010) citadas por (Amadeo, 2016), “la comunicación gubernamental y las relaciones públicas convergen en algunos puntos de investigación, a saber”, y los describe como: i) el relacionamiento del gobierno con los medios de comunicación; ii) las

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

campañas de comunicación gubernamental; iii) el gobierno y la comunicación de crisis, frente a eventos naturales, escándalos y desastres (p., 161).

(Amadeo, 2016, p.,156) observa el avance de la comunicación de gobierno y explica que esta tiene otros propósitos si se le compara con las metas de la comunicación política y cita a Noguera (2005) para reafirmar el concepto de que la comunicación gubernamental “es un tipo de comunicación menos espasmódica y más sostenida, menos heroica, menos centrada en grandes discursos y más en la gestión”. Esto, en criterio de la experta, ratifica que la comunicación gubernamental y las relaciones públicas mantienen un estrecho vínculo. Más adelante, en este mismo apartado se hará referencia a las relaciones públicas, por supuesto, interpretadas a la luz de la comunicación que se gestiona desde la administración pública.

Por todo lo anterior se entiende que las organizaciones del sector público asumen una comunicación que se ha catalogado como comunicación gubernamental y que se diferencia de la comunicación política o comunicación electoral, que tienen más elementos propios del marketing político.

La comunicación gubernamental en México viene siendo analizada a profundidad por otros estudiosos de los fenómenos comunicacionales.

(Curro & Rivera, 2018, p., 2) en su obra hacen énfasis en que para que se logre un diálogo entre el gobierno y los ciudadanos, el primero (gobierno), deberá plantear una estrategia (desde la comunicación gubernamental), que contribuya a dar flujo a la comunicación, para lo

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

cual es necesario tener en cuenta los rasgos de tipo social y culturales existentes entre los diversos grupos de interés.

La comunicación es una herramienta de gestión y, como tal, debe ser planificada, debe estar alineada con los objetivos de la organización y debe asignársele un presupuesto específico con tareas concretas y con su consiguiente evaluación. En el sector privado esta comunicación institucional se llama “comunicación corporativa” y en el sector público es “comunicación gubernamental”. (Amadeo, 2016, p., 157).

En síntesis, tomaremos como punto de partida que cuando se habla de comunicación gubernamental se hace referencia también a la comunicación de gobierno o a la comunicación de la administración pública; también consideraremos que dicha comunicación, es concebida como una herramienta de gestión la cual debe ser planificada, atendiendo a unos objetivos y a la misión constitucional de la entidad y que posteriormente tendrá que ser medida para conocer su impacto.

Siendo estratégica la comunicación gubernamental deberá esta señirse a un plan, conocido como plan estratégico de comunicación PECO o plan de comunicación gubernamental.

A sido Minutella (2010) citado por (Amadeo, 2016, p., 162) quien expone que al momento de analizarse dichos planes se deben considerar aspecto importantes “para medir la eficacia del

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

plan” como por ejemplo: los objetivos planteados, la estrategia, los mensajes y grupos de interés definidos, el cronograma de las actividades incluidas, los medios de control y la evaluación.

En este mismo sentido (Canel, 2018) considera que, por encima de la propia comunicación gubernamental, la estrategia es vital y que por ende es perentorio llevar este rótulo a toda la organización y asegura que esta necesita un propósito:

Para gobernar con la sociedad hace falta llevar a cabo una transformación de la cultura, pautas y maneras de organizar no sólo la oficina de comunicación sino toda la Administración Pública... planteamiento estratégico, tareas, diseño del mensaje, vocería, coordinación y planificación de la comunicación. (Canel, 2018, p. 36).

Comunicación de la administración pública

En opinión de (Canel, 2018), una vez abordó las diferentes formas cómo se puede encontrar y gestionar la comunicación desde el campo de lo público, en su libro, plantea la siguiente definición para la comunicación de la administración pública.

El intercambio de realidades cognoscitivas, que se realiza entre las organizaciones públicas, y entre éstas y los públicos clave, orientado a asistir en el cumplimiento de la finalidad (la búsqueda del bien común), a través de los servicios públicos, encarnado en

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

una estructura orgánica de dimensión territorial, y que articula y delimita la legitimidad del poder. (Canel, 2018, p., 43),

En este mismo sentido (Canel, 2018, p., 39) exalta que “el sujeto de esta comunicación es amplio: incluye tanto organizaciones puramente públicas como también las privadas”, lo que significa que son todas aquellas organizaciones las mismas que participan y coinciden en la proveeduría de un servicio público. Va más allá la experta ibérica cuando asegura que dicha comunicación abarca los conceptos de la “comunicación administrativa, comunicación gubernamental o relaciones públicas gubernamentales”, anteponiendo al sector público como un agente “multistakeholders, multipropósito y multiorganizacional”.

Resulta importante aclarar el concepto de servicio público que destaca la obra de Canel (2018) y que cobra especial sentido, dado que este trabajo tuvo su origen en el sector público.

“El Servicio público es una actividad que desarrolla la Administración, en forma directa o delegada, con el objeto de satisfacer las necesidades de los administrados, esto es: el interés general.” (Función Pública, 2020) y se recalca en dicho concepto que estos, los servicios públicos, hacen referencia a las “prestaciones o servicios de interés comunitario, que no son de forzosa ejecución estatal directa”.

Tal significado permite comprender que la oferta de servicios que tiene el Estado colombiano, a través de las entidades públicas, seguridad y defensa, educación, salud, transporte, infraestructura vial, acueducto, saneamiento básico, energía eléctrica, gas, solo por mencionar

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

algunos, son servicios públicos, porque sirven a la gente, al público en general, se deben a la comunidad y es la razón de ser de la administración pública, lo cual no hace que dicha prestación sea de exclusividad para este sector.

Relaciones públicas y eventos

Este trabajo desarrolla, en el presente apartado los conceptos teóricos de los eventos y las relaciones públicas desde la perspectiva de lo público. Primero los eventos, tratándose del caso sobre el cual se ha basado este trabajo académico; como segunda medida, las relaciones públicas, por ser la acción desde la que el Ministerio de Defensa fundamentó el planteamiento de los encuentros empresariales, como estrategia para mejorar el relacionamiento con un grupo de interés en particular, en un momento coyuntural.

(Xifra & Lalueza, 2009, p., 1) argumentan que “si hablamos de relaciones públicas como de comunicación corporativa, aludimos a la práctica de influenciar comportamientos a través de la comunicación”. Complemetan esta idea explicando que “un proyecto de relaciones públicas se centra en un problema u oportunidad” que puede generar beneficios al promotor, cliente o a la organización.

“El sector de las Relaciones Públicas (RR.PP.) y los eventos ha evolucionado enormemente en los últimos años” (Borau-Boira, 2021, p.100). Para la investigadora europea se convierte en prioritario lograr “la difusión y la viralización de un evento como su producción o puesta en escena” y coincide con Almansa y Godoy (2012); Galmés y Salvador (2012) a quienes

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

referencia en su trabajo cuando asegura que la efectividad es alcanzada en la medida en que se logra: liderar con acierto al equipo, comunicar y difundir el evento, objetivos que deben ser contemplados dentro del plan de comunicaciones del evento.

Por su parte (Barquero, 2005) ha explicado en su obra que “las Relaciones Públicas incorporan las estrategias de comunicación de las organizaciones destinadas a crear relaciones de beneficio mutuo con sus públicos”. Con esta premisa se puede considerar que las relaciones públicas tienen su génesis en la gestión corporativa, vista desde entonces como un instrumento de gestión empresarial.

La profesión de Relaciones Públicas nace en EE.UU. ante una demanda empresarial, financiera, política e institucional a principios del siglo XX. Todas estas organizaciones necesitan que ante la gran competencia existente entre empresarios, políticos, organizaciones, productos e ideologías, se les asesore sobre las relaciones con el público del que dependen. (Barquero, 2005, p., 1).

Se puede considerar que el precursor de las relaciones públicas en Norteamérica fue el profesor Edward L. Bernays, quien logró, además de definirlas, escribir más de una veintena de libros, sobrepasando el centenar de artículos sobre este tema en particular. Este estratega fue asesor de varios presidentes estadounidenses y sería el primero en lograr una cátedra de relaciones públicas en la Universidad de Nueva York. Sus espejos en Europa e Hispanoamérica

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

han sido el profesor Black y Xifra respectivamente, el primero desde el punto de vista corporativo y en el caso de las investigaciones hispanoamericanas, el profesor Xifra, dedicado siempre al trabajo académico (Barquero, 2005, p., 2).

De acuerdo con Bernays, mencionado por (Barquero, 2005, p., 3), las siguientes pueden ser las bases sobre las que se cimenta el trabajo y la función de las relaciones públicas: 1) Información ofrecida a la opinión pública en general y a los grupos de interés. 2) Estrategias de persuasión cuyo foco se centra en los públicos objetivos para influir en sus actitudes, ideas y acciones, buscando coincidencia entre sus intereses y los de la organización. 3) Concentración de esfuerzos para hacer que coincidan: el interés público (el de la sociedad), con el de la organización y lograr que ambos se beneficien de estos.

Sin perjuicio de lo anterior se pueden establecer diferencias en la forma misma como se conciben las relaciones públicas desde una organización pública y una privada.

Por su parte (Madroñero & Capriotti, 2018, p., 173), al hacer referencia a la planificación de la comunicación y las relaciones públicas, concuerdan con Oliveira (2017), pues aseguran que esto “se entiende como un proceso lógico y metódico” lo que contribuye a la hora de tomar decisiones, cuando se gestiona la comunicación entre la organización y sus grupos de interés.

Metodología de las relaciones públicas

Son (Madroñero & Capriotti, 2018, p., 174) quienes destacan que el modelo más utilizado en las últimas décadas para trabajar la planificación estratégica de la comunicación y

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

las relaciones públicas, bien sea en el campo profesional, como en el ámbito académico, es el observado por Matilla (2008 y 2017) y cuyo precursor, a comienzos de la década de los años sesenta, Marston (1963), popularizó siendo desde entonces el modelo más utilizado por comunicadores. La metodología RACE, acrónimo en inglés que equivale a (Reach, Action, Convert, Engagement) es utilizado en la planificación de la comunicación y las relaciones públicas, integra las fases de la investigación, acción, comunicación y evaluación.

Fases en las relaciones públicas

De acuerdo con (Xifra & Lalueza, 2009, p., 1), se puede describir a las relaciones públicas como un proceso que cuenta con una metodología y cuya finalidad es la de resolver problemas.

Los autores dan cuenta de cuatro fases para este método así: la fase de la investigación, que a su vez recoge dos elementos esenciales (conocimiento e identificación), debe contemplar a los clientes o la organización, un problema que demanda ser atendido y que involucra a uno o varios de sus grupos de interés. La segunda fase contiene los objetivos con los cuales se proyectará la posible resolución de los problemas. Una tercera etapa es la de la estrategia, que necesitará de la planificación y ejecución del proyecto que se esté adelantando, con lo que se busca el cumplimiento de los objetivos propuestos. El proyecto, detallan (Xifra & Lalueza, p., 2), está compuesto por “un tema central, mensajes y varias formas de comunicación (técnicas) para llegar a los públicos.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Finalmente, los autores hacen referencia a la última fase de esta metodología, la de la evaluación y la desglosan en dos partes: una primera de seguimiento, además de los posibles ajustes al proyecto (evaluación continua); la otra, hace referencia al cumplimiento de los objetivos formulados y con esto medir la eficacia del comunicador que ha planteado el proyecto.

Relaciones públicas en el sector público

Como ya se ha planteado en apartes anteriores de este trabajo, varios de los conceptos aplicados a la comunicación del sector público emanan de iniciativas que han sido implementadas, en principio, en el sector privado, por organizaciones que han apropiado lo mejor de dichas estrategias y metodologías en función de una gestión integral de la comunicación.

There are a number of important differences between the practice of public relations in the private and public sectors. The stakeholders in government public relations are a vast and diverse group of internal and external audiences with different agendas. (Baker, 2012, P., 454).

En consideración de Baker (2012), los grupos de interés o *stakeholders* de las relaciones públicas de gobierno o gubernamentales son un grupo ampliado y diverso de audiencias, tanto

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

internas, como externas, las cuales tienen diferentes intereses y, por consiguiente, distintos tipos de agendas.

Es de la idea de (Amadeo, 2016, p., 164) que las relaciones con la comunidad son vistas como “tácticas comunicacionales que llevan a mejorar la relación que la organización tiene con la comunidad que la rodea” y agrega, refiriéndose al trabajo que adelantan los gobiernos en este sentido que, “hacen un fuerte trabajo con las organizaciones de base, logrando atemperar la protesta social en gran medida”. Esta explicación de la investigadora, ratifica que las relaciones públicas o con los públicos desde la administración pública es contemplada como una estrategia de comunicación persuasiva.

Los eventos en las organizaciones públicas

Los eventos son actividades que realizan las organizaciones y que pueden ir desde una junta con accionistas de una compañía, hasta convenciones o ferias que son mucho más grandes y que por ende demandan de un trabajo mucho más detallado y complejo.

Estas actividades son realizadas tanto en el ámbito de lo público, como de lo privado, sin embargo, en el sector público, paradójicamente aunque cada vez son más las entidades que acogen a los eventos como los espacios ideales para hacer visibles las estrategias y socializar los programas y las políticas públicas, resulta un trabajo poco investigado.

Buena parte de la investigación o metodología para realizar desde la administración pública eventos que generen impacto, logrando los objetivos trazados y obteniendo una retroalimentación por parte de los públicos objetivos de dicha estrategia pasa por lo más básico.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Destaca (Borau-Boira, 2021, p.102) que uno de los principales aspectos asociado a los eventos, que viene ganando especial terreno es el protocolo, descrito por la experta como una “herramienta de gestión y de la excelencia en la comunicación pública y privada que atiende a facilitar mayor eficacia en la comunicación” considerando que este contribuye “a la puesta en escena de los eventos”.

(Cervera, 2006, p., 237) por su parte asegura que cualquier acto social que realice una organización debe hacerse de modo tal que minimice las sorpresas y ha de contemplar, de acuerdo con el autor los siguientes interrogantes básicos: ¿Por qué se hace?, ¿Cuándo desea hacerse?, ¿Dónde quiere hacerse?, ¿Quiénes son los invitados o asistentes?, ¿Cómo va a desarrollarse y controlarse? y ¿Cuánto va a costar?

A estos cuestionamientos, que deben formularse en la etapa de la planeación de los eventos valdría la pena agragar preguntas relacionadas con los resultados y así identificar ¿Cómo se impacta a la organización con la realización del evento? y ¿Cómo el evento impactó a los participantes o grupos de interés?

Más adelante en el apartado en donde se expondrá la forma cómo desde el viceministerio de Veteranos y del GSED de Mindefensa se planificó el desarrollo de los encuentros empresariales, eventos que son parte integral de este trabajo, se evidenciará si los interrogantes planteados por el autor anteriormente citado fueron tenidos en cuenta desde el momento en que dicha estrategia fue concebida.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

“La complejidad de algunos eventos nos obliga a cuidar todos los detalles, sin dejar ninguno a la casualidad. Cuando intervengan Organismos de la Administración, ésta suele disponer de un protocolo de actuación ya establecido”, (Cervera, 2006, p., 238).

Los eventos son considerados como herramientas de marketing (Oliver, 202, p. 23), la autora coincide con (Shone y Parry, 2004, p., 82) cuando explica que “la planificación de un evento es un proceso que puede ser tanto positivo (oportunidad) como negativo (amenaza)”.

Protocolo o metodología para la realización de eventos

A continuación se presenta la relación de los distintos aspectos que deben ser tenidos en cuenta en el esquema de actuación propuesto por Cervera, 2006) y que son los elementos básicos a tener en cuenta en la preparación de un evento.

Tabla 2.

Basada en el trabajo de Cervera denominada Esquema de actuación.

Ítem	Descripción
Acto	Idea del acto o evento. Necesidad de convertirlo en algo tangible. Filosofía (si hay presidencia: única o compartida Estética (precedencias: ley de la derecha, antigüedad, residencia, tradición, etc.).
Lugar del acto	Puede ser en interior (recepciones o visitas) o en exterior (inauguraciones, inicio de obras, colocación de la primera piedra, etc.). Para el interior hay que prever capacidad, habilitación, servicios, etc.; para el

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Ítem	Descripción
	<p>exterior hay que vigilar la climatología y tener previstos soluciones y escenarios alternativos.</p> <p>Contratación de la empresa de catering.</p>
Fechas	<p>Compatibilidad/incompatibilidad por coincidencia de la celebración de otros eventos ajenos a la empresa (campeonatos de fútbol, retransmisiones por TV.</p>
Invitados	<p>Primera selección, listado definitivo.</p> <p>Invitaciones y mailing.</p> <p>Confirmación de asistencia al acto.</p> <p>Acogida, hospedaje y desplazamientos.</p>
Seguridad	<p>Interior y exterior. Control de accesos.</p> <p>Coordinación con otros cuerpos de seguridad del Estado.</p> <p>Comunicaciones.</p> <p>Servicios de escolta.</p> <p>Listados y credenciales.</p>
Transportes	<p>Organización y reservas. Transportes de los medios de comunicación, si procede.</p> <p>Itinerarios y medios alternativos.</p> <p>Caravanas de personalidades.</p> <p>Parkings y zona reservada para los vehículos oficiales.</p> <p>Coordinación con policías locales o municipales.</p>
Medios de comunicación	<p>Videos institucionales, técnicos o de “entretenimiento”.</p> <p>Ruedas de prensa.</p> <p>TV/Radio, etc.</p>

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Ítem	Descripción
Medios impresos	Orden del acto. Cartas, saludas, invitaciones, acreditaciones. Documentación para los medios de comunicación. Rótulos de reserva (para los asientos). Tarjetas nominativas (para el lugar donde deben sentarse los invitados). Planos de situación de mesas e invitados.
Otros medios	Adaptación de imagen y mensajes de la empresa para el evento. Decoración (vallas, banderas, etc.). Servicios de guardarropa. Aseos, baños, (identificación). Placas conmemorativas (si procede). Megafonía y música (si procede).
Logística	Planos e itinerarios (previstos y alternativos), capacidad, etc.
Personal implicado	Propio, ajeno, servicios auxiliares, azafatas, fotógrafos, etc.
Presupuesto	Costos

Fuente: Basada en el trabajo de Cervera denominada Esquema de actuación.

Conforme a lo ha propuesto en su obra (Cervera, p. 242) existe también un control a la documentación que debe ser alistada para el evento, esto incluye: el brief del evento, donde se describen los objetivos que se persiguen con el acto y que deberán ser transmitidos a los implicados dentro de la organización, la agencia, si se tercerizará su producción, así como a los

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

proveedores; las distintas propuesta de los proveedores; el presupuesto, que incluya copias de contratos y facturas; el programa del evento; un listado con los contactos de las personas implicadas en la organización con sus respectivas responsabilidades; la lista de los invitados o asistentes; el material de comunicaciones emitido tal como invitaciones, posters, piezas digitales para redes, comunicados o boletines de prensa, etc; perfiles de oradores, ponentes, de quien presidirá el acto o de los intervinientes en momentos claves; material fotográfico o audiovisual.

A pesar de que (Cervera, 2006) detalla los pormenores de la forma cómo una organización debe planificar sus eventos internos o externos, destacando en estos la metodología para la preparación de las distintas fases de los congresos y las ferias generales y monográficas o especializadas, las ferias – exposiciones, las exhibiciones o los *show rooms*, así como las convenciones de negocios, el autor no presenta una aproximación a la forma de preparar, ejecutar y organizar las ruedas de negocios.

Sin embargo, muchos de los puntos que define en el lista de chequeo para incluir en cada una de las fases de estos eventos, bien pueden servir para el planteamiento de la organización de los encuentros empresariales o las ruedas de negocios.

Ruedas de negocios

Una definición de los eventos denominados rueda de negocios es la que ofrece un sitio en la web, especializado en la realización de estos y que la describe como:

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Es una herramienta mercantil de reuniones planificadas y predeterminadas, que reúne oferta y demanda, a quienes ofrecen productos y servicios, y a quienes requieren de esos productos y servicios, en un ambiente propicio para realizar negocios y establecer contactos comerciales para el corto, mediano y largo plazo. (Ineventos, 2022).

Desde el plano del sector público, una entidad estatal, adscrita al Ministerio de Agricultura de Colombia, ha descrito en una de sus publicaciones que la “rueda de negocios es un mecanismo de gestión comercial mediante el cual se propician encuentros comerciales entre productores (oferentes) y empresas o entidades demandantes (compradores) que buscan generar negocios a corto, mediano y largo plazo” (Agencia de Desarrollo Rural, 2018).

Ha descrito la (Agencia de Desarrollo Rural, p. 4) en este planteamiento metodológico, que las ruedas de negocios son un espacio propicio para que los productores, las organizaciones y empresas que buscan entrar en nuevos mercados puedan validar el interés de sus productos descubriendo falencias o limitaciones de estos en comparación con lo que ofrece el mercado, además de identificar las necesidades de los clientes definidos como objetivos para los productos o servicios.

En años recientes, las conferencias, congresos, reuniones y seminarios se han impuesto como técnicas de trabajo de grupo para resolver problemas de carácter general y específico, presentar nuevas investigaciones y descubrimientos, discutir e intercambiar ideas en relación con

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

determinados temas, o para el estudio y preparación en áreas especializadas. (Richero, 2007, p. 11).

Tras haber realizado una búsqueda bibliográfica de trabajos que se basaran en la organización de eventos específicamente dentro del sector público, no se pudo hallar evidencia de que este tema se haya desarrollado a profundidad, lo cual generó una dificultad a la hora de trabajar este concepto en este apartado dedicado al marco teórico.

Sin embargo, como muchos de los aspectos asociados a la comunicación del sector público, los protocolos para la realización de eventos, enmarcados dentro de las estrategias de las relaciones públicas, deben ser adaptados de la forma como se diseñan en el sector privado y es por esto que lo que se describirá como parte de dicha mecánica es una adaptación de la metodología utilizada por las empresas y firmas consultoras.

Richero, (1993) propone de antemano que previo a tomar la decisión de estructurar un evento la organización, pública o privada, debe formularse dos cuestionamientos que servirán para avanzar o pensar, tal vez, en otro camino.

“¿Es el evento el medio o recurso más apropiado para alcanzar los objetivos propuestos o existe una forma más adecuada?”. Señala la experta que de ser afirmativa la respuesta a dicha inquietud, la siguiente pregunta que se deben hacer los interesados en realizar el evento es ¿Cuál o qué tipo de evento es el que se debe elegir?

El gobierno nacional ha venido trabajando desde hace algunos años en una serie de actividades, eventos, que gozan de distintas connotaciones. Algunos de estos eventos han estado

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

siempre enmarcados en los temas comerciales como las ferias que si bien son organizadas por entidades especialistas, como por ejemplo Corferias, y que tienen temáticas establecidas (Agroexpo, Feria del Libro, Expocamacol, etc.), cuentan con el respaldo, acompañamiento y participación del sector público.

(Richero, 1993) dispuso en su obra una serie de elementos que justifican la producción de eventos, entre estos se pueden destacar algunas iniciativas que pueden ser trasladadas al contexto público y que servirían de sustento a la hora de planificar una actividad de este tipo por parte de las entidades estatales.

Uno de estos enunciados al que hace referencia (Richero, 1993, p. 8) en su obra es que esta técnica, hablando de los eventos, que se caracteriza por ser una actividad grupal y que permite la “movilización de un grupo hacia determinada meta”.

Precisa además (Richero, 1993) que a pesar de que los eventos pueden tener denominaciones distintas, dependiendo del número de personas o de la finalidad, la organización de estos cuenta con una serie de fases las cuales pueden hacerse de una misma forma para distintos tipos de eventos, exceptuando casos muy específicos.

Consejos comunitarios, consejos de seguridad, eventos conmemorativos, ceremonias de ascenso, cumbres departamentales, reunión de mandatarios locales, organismo coordinador, foros abiertos de seguridad ciudadana, ferias de servicios, así como ferias nacionales e internacionales, como por ejemplo Expodefensa, son solo algunos de los tipos de eventos en los

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

que el Ministerio de Defensa Nacional participa como organizador o desempeñando un rol protagónico, con regularidad, desde hace años.

Una serie de razones que justifican la realización de los eventos son detalladas en la obra de (Richero, 2007, p. 15), estas se relacionan a continuación:

- Intercambio de información;
- La agrupación de personas;
- Enseñanza y capacitación;
- Desarrollo de ideas para nuevas iniciativas, políticas, procedimientos, planes, programas o productos;
- Obtención de información para retroalimentación (feedback);
- Resolución de problemas surgidos por incomprensión, planteamiento de prioridades, etc.;
- Expresión de sentimientos;
- Planeación del futuro (search conference – conferencias prospectivas);
- Oportunidad de festejar distintos acontecimientos.

Muchos de los puntos que se contemplaban en la etapa preliminar a la preparación de un evento, a mediados de la década de los años 2000, de acuerdo con lo destacado en el trabajo recogido por (Richero, 2007) hacen parte de la siguiente tabla.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Tabla 3.

Elementos claves en la preparación de un evento

<i>Aclaraciones</i>	<i>Control</i>	<i>Observaciones</i>
Elección del tema del evento o reunión		
Definición de metas y objetivos generales y específicos		
Decisión sobre aspectos temáticos		
Los participantes: determinación del tipo y número de estos		
Determinación del método de selección de los participantes		
Los ponentes: selección de posibles oradores y consulta a los mismos		
Selección de la fecha de realización y duración del evento		
Preparación de los costos estimados		
Selección del lugar del evento		
Elección de los copatrocinadores		
Designación de un coordinador general y su contraparte		

Fuente: Tomado del libro Planeación y ejecución de eventos presenciales y en línea, Alicia

Richero, 2007

Definición del concepto grupos de interés o *stakeholders*

El concepto *stakeholder* aparece por primera vez en 1963, en un memorándum interno del Instituto de Investigación de Stanford, definido como «aquellos grupos sin cuyo

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

apoyo la organización dejaría de existir» e incluyendo, entre ellos a accionistas, trabajadores, clientes, proveedores, prestamistas y sociedad (Freeman, 1984). (Barrio & Enrique, 2018, p.93).

Han sido (Barrio & Enrique, 2018) quienes explican el concepto del *stakeholder*, describiendo su origen del vocablo *shareholder* o *stockholder*, cuyo significado es accionista, es decir quien tiene una acción o goza de una participación. Exponen que además la palabra surge de unir “los vocablos *stake* (interés) y *holder* (poseedor)”, término que puede describirse como “a aquel que posee un interés con una organización (p. 94).

Teoría de los Stakeholders (Freeman)

La Teoría de los *Stakeholders*, de Freeman (1984), en explicación que da sobre ésta (Fombrun, 2012, p. 96) plantea: “La Teoría de los Stakeholders nos invita a identificar aquellos grupos de personas que tienen interés en la acción de la empresa y los resultados que producen”.

Si se toma en cuenta en este análisis la teoría de los *stakeholders* de Freeman (1984), se encuentra que el liderazgo consiste en tener la capacidad de identificar los grupos de interés que aportan valor a la organización y a los que esta aporta valor, para determinar cuál es el propósito que atiende mejor a los intereses de todos. (Preciado-Hoyos, 2021, p. 143).

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Clasificación de los grupos de interés en el sector público

Los grupos de interés o *stakeholders* en el sector público como se puede interpretar del sentir de Luoma-aho (2007) son aquellos que partiendo del voto, de la contribución tributaria, del uso de servicios y la experiencia con las entidades públicas pueden hacer referencia y dar su opinión de estas, y aunque podrían todos estos catalogarse como partes interesadas, no todos podrían hacer evaluación del intangible reputación de una determinada entidad pública, en virtud de que no solo basta con tener conocimiento de que la entidad existe, sino que se hace necesario tener certeza de su funcionamiento y principalmente haber podido tener experiencia con esta.

“Actualmente, la comunicación es una función trascendente en las organizaciones, debido a la repercusión que tiene en la construcción de sus activos intangibles, que se generan en las interacciones con sus múltiples *stakeholders*”. (Durán, Cisneros, & Pancardos, Pendiente 2019, p. 180).

La anterior afirmación permite situarnos en un contexto de multiplicidad, dado que se ha señalado en varios de los trabajos revisados que se habla de múltiples grupos de interés, múltiples variables, y múltiples dimensiones.

Louma-aho (2007) manifiesta que la reputación es la suma de la evaluación de los diferentes *stakeholders* y requiere un análisis de carácter holístico, aspecto en el que coincide la autora con (Durán, Cisneros, & Pancardos, 2019), quienes van más allá y son precisos al asegurar que “para ello, se propone una observación sistemática y permanente de la red de *stakeholders* de la organización”, (p. 191).

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Identificar a los grupos de interés de una entidad requiere del reconocimiento de aquellas personas u organizaciones que de forma directa o indirecta tengan alguna interacción para posteriormente agruparlos.

En este sentido (Durán, Cisneros, & Pancardos, 2019) entienden como Capriotti (2009) propone dicha identificación desde tres aristas las cuales se han adaptado para situarlas en el contexto de la administración pública: la primera desde el entorno interno, con quienes están vinculados a la gestión institucional, más desde lo operativo; la segunda desde el entorno de trabajo, con quienes aportan algún tipo de insumo a dicha gestión y, finalmente, los del entorno general, son todos aquellos quienes de modo indirecto tienen algún vínculo con la gestión pública.

El sentir de (Robles, 2017) es que la imparcialidad y la neutralidad son características *sine qua non* que toda entidad pública debe poseer para con sus *stakeholders*, y concuerda con (Tyler, 2006, p. 382) a quien hace referencia continua en su trabajo de tesis doctoral, advirtiendo que ésta, la organización pública, “ha de ejercer su autoridad con imparcialidad en los procedimientos” (p. 281).

Es la misma (Robles, p. 58) quien menciona en su obra al análisis conceptual de (Walker, 2010, p. 363) teórico y que de acuerdo con la investigadora concluye que existe una tendencia entre los investigadores a asociar a los grupos de interés internos de una organización con la identidad corporativa, a los externos con la imagen y a los dos, los internos y externos con el intangible reputación.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

A continuación se detallará la forma en la que el Ministerio de Defensa Nacional tiene segmentados y categorizados los grupos de interés. En la primera columna expone los *stakeholders* identificados por la entidad; en la segunda describe dentro de ese grupo de interés a usuarios de forma más específica, por ejemplo del grupo de interés llamado “Presidencia de la República” (columna 1), describe a la “Alta Consejería para las Comunicaciones” (columna 2), como uno de los usuarios asociados a dicho grupo; la tercera columna MDN la dedica a las necesidades identificadas para cada uno de estos *stakeholders*; la cuarta y quinta columna sirven para describir las necesidades, expectativas y/o deseos respectivamente; la sexta, séptima y octava columna la cartera de defensa las utiliza para describir allí, respectivamente, la frecuencia, el medio de contacto que tiene con cada grupo de interés y por último la retroalimentación.

Figura 1.

Caracterización de usuarios Ministerio de Defensa Nacional

Grupo de interés	Usuario	Necesidades	Expectativas y/o deseos	Preferencias	Frecuencia	Medio de contacto	Retroalimentación
Presidencia de la República	Alta consejería para las Comunicaciones	Información de la gestión institucional (cifras, eventos, logros, planes, proyectos y divulgación en medios)	Información ágil, veraz, oportuna.	Solicitudes urgentes	Permanente	Chat, teléfono, reuniones, sinergias de Gobierno y correo electrónico	Respuesta de satisfacción o desaprobación
	Oficina de prensa	Declaraciones a medios por el titular de la Cartera	Mensajes directos del Ministro de acuerdo con la coyuntura nacional y la línea de Gobierno	Mensajes institucionales positivos y directos. Mensajes de respuesta a situaciones de crisis			
	Urna de Cristal	Divulgación de información en medios institucionales	Información ágil, veraz, oportuna. Apoyo en divulgación	En sinergia con otras entidades del Sector Defensa			
Instituciones del Gobierno	Entidades de diferentes sectores del Gobierno nacional	Apoyo en divulgación de su información institucional.	Aprovechar el alcance de los medios institucionales	Gratuito, inmediato, efectivo y con seguimiento	Ocasional	Canales de comunicación oficial (oficio, carta o correo electrónico)	Respuesta de satisfacción o desaprobación

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Grupo de interés	Usuario	Necesidades	Expectativas y/o deseos	Preferencias	Frecuencia	Medio de contacto	Retroalimentación
		Solicitud de información para la ejecución de su labor misional	del Sector Defensa. Apoyo en información para planes interinstitucionales			Chat, teléfono, reuniones, sinergias de Gobierno	
Órganos de Control	Contraloría Procuraduría	Requerimiento de información institucional para seguimiento y control (rendición de cuentas antes de control)	Seguimiento y control a la gestión institucional	Información ágil, veraz, oportuna.	Permanente	Canales de comunicación oficial (oficio, carta o correo electrónico)	Respuesta de satisfacción o desaprobación
	Fiscalía	Trabajo interinstitucional al Divulgación de resultados	Presentación de resultados conjuntos	Divulgación de imagen favorable de forma oportuna, ágil y eficaz	Permanente	Canales de comunicación oficial (oficio, carta o correo electrónico) Chat, teléfono, reuniones, sinergias de Gobierno	Respuesta de satisfacción o desaprobación
Medios de comunicación externos	Periodistas, directores, editores, investigadores,	Cifras, información de la gestión institucional,	Información ágil, veraz, oportuna	Envío de información por medios digitales de fotos, audios	Permanente	Correo electrónico, oficios, teléfono, reuniones,	Información publicada en medios de comunicación (Televisión, sitios
		Solicitud de información para la ejecución de su labor misional	del Sector Defensa. Apoyo en información para planes interinstitucionales			Chat, teléfono, reuniones, sinergias de Gobierno	
Órganos de Control	Contraloría Procuraduría	Requerimiento de información institucional para seguimiento y control (rendición de cuentas antes de control)	Seguimiento y control a la gestión institucional	Información ágil, veraz, oportuna.	Permanente	Canales de comunicación oficial (oficio, carta o correo electrónico)	Respuesta de satisfacción o desaprobación
	Fiscalía	Trabajo interinstitucional al Divulgación de resultados	Presentación de resultados conjuntos	Divulgación de imagen favorable de forma oportuna, ágil y eficaz	Permanente	Canales de comunicación oficial (oficio, carta o correo electrónico) Chat, teléfono, reuniones, sinergias de Gobierno	Respuesta de satisfacción o desaprobación
Medios de comunicación externos	Periodistas, directores, editores, investigadores,	Cifras, información de la gestión institucional,	Información ágil, veraz, oportuna	Envío de información por medios digitales de fotos, audios	Permanente	Correo electrónico, oficios, teléfono, reuniones,	Información publicada en medios de comunicación (Televisión, sitios

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Grupo de interés	Usuario	Necesidades	Expectativas y/o deseos	Preferencias	Frecuencia	Medio de contacto	Retroalimentación
Interno – Fuerza Pública	Oficinas de Comunicaciones Estratégica de las Fuerzas Militares, la Policía Nacional	Apoyo en la comunicación de los principales logros institucionales	Ampliar el alcance en la divulgación de las principales actividades, logros y proyectos hacia el público externo (rendición de cuentas a la ciudadanía)	Divulgación de información a través de medios institucionales digitales e impresos, Redes sociales institucionales, sitio web. Gestión de medios externos para lograr free press.	Permanente	Correo electrónico, oficios, teléfono, reuniones, chat. Medios de comunicación institucionales y externos	Respuesta de satisfacción o desaprobación Publicación efectiva en medios de comunicación externos
Interno - Grupo Social y Empresarial de la Defensa (GSED)	Oficinas de Comunicaciones Estratégicas	Divulgación de logros, planes y proyectos	Divulgación y ampliación de la difusión de actividades, logros y proyectos de cada una de las empresas (rendición de cuentas a la ciudadanía)	Divulgación de información a través de medios institucionales digitales e impresos, Redes sociales institucionales, sitio web.	Permanente	Correo electrónico, oficios, teléfono, reuniones, chat. Medios de comunicación institucionales y externos	Respuesta de satisfacción o desaprobación Publicación efectiva en medios de comunicación externos
			Apoyo a las oficinas de comunicación	Gestión de medios externos para lograr free press.			
Medios de comunicación institucionales	Oficinas de Comunicaciones Estratégicas	Artículos y saludos, fotografías y videos	Documentos aprobados por el jefe de la Cartera, imágenes de alta calidad	Mensajes institucionales positivos y directos (Video y/o escritos) de forma oportuna, ágil y eficaz	Permanente	Correo electrónico, oficios, teléfono, reuniones, chat.	Respuesta de satisfacción o desaprobación Publicación en medios institucionales
		Insumos para divulgación	Información institucional susceptible de ser publicada, con sentido estratégico	Información relevante y completa de tópicos asociados con el contenido particular. Envío oportuno y eficaz.			
		Reconocimiento público	participación en eventos Divulgación de logros, actividades y proyectos (Sitio web, intranet, redes sociales, free press, chats, correo electrónico) (rendición de cuentas a la ciudadanía)	oportuna, ágil y eficaz Divulgación de imagen favorable con calidad. Evidenciar los logros alcanzados de forma oportuna, ágil y eficaz			
Interno – otras dependencias	Dependencia que integran el Ministerio de Defensa Nacional	Divulgación de logros, planes y proyectos	Difundir entre el público interno información relevante para el desarrollo de su misión Informar en tono positivo al público interno los resultados misionales de la institución	Divulgación a través de correos electrónicos, intranet, boletín electrónico, cartelera digital y periódico (los 2 últimos, sujetos a viabilidad del contrato)	Permanente	Correo electrónico, oficios, teléfono, reuniones formales e informales, chat. Medios institucionales	Respuesta de satisfacción o desaprobación (sondeo de satisfacción de impresos y publicaciones)
		Registro de sus actividades	Aparición en medios	Divulgación de información a			

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Grupo de interés	Usuario	Necesidades	Expectativas y/o deseos	Preferencias	Frecuencia	Medio de contacto	Retroalimentación
			internos de comunicación	través de medios institucionales digitales e impresos			
		Reconocimiento público	Informar al público interno sobre actividades, logros y proyectos de los integrantes de la UGG	Divulgación de información a través de medios institucionales digitales e impresos	Permanente	Correo electrónico, oficios, teléfono, reuniones, chat. Medios de comunicación institucionales y externos	Respuesta de satisfacción o desaprobación (sondeo de satisfacción de impresos y publicaciones)
			Informar a la ciudadanía (público externo) sobre principales actividades, logros y proyectos asociados a sus labores (rendición de cuentas a la ciudadanía)	Divulgación de información a través de medios institucionales digitales e impresos, Redes sociales institucionales, sitio web. Gestión de medios externos para lograr free press			Publicación efectiva en medios de comunicación externos

Fuente: Dirección de Comunicación Sectorial – Ministerio de Defensa Nacional, 2022

Como se puede observar en la anterior tabla, que hace parte de un documento donde el ministerio de Defensa tiene segmentados los grupos de interés, no figuran entre estos, los empresarios, el sector productivo, las organizaciones empresariales, las cámaras de comercio, los clústers, la academia, entre otros, ni siquiera en el segmento que le corresponde al viceministerio de Veteranos y del GSED, el cual, a través del Grupos Social y Empresarial del Sector Defensa GSED, es desde donde se procura el fortalecimiento de las relaciones con dichos *stakeholders*.

Importancia de conocer las percepciones que se han formado de la gestión pública los grupos de interés

(Preciado-Hoyos, 2021) explica la relevancia de conocer las percepciones que tienen los *stakeholders* de la gestión adelantada por los entes públicos en los siguientes términos:

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Las instituciones gubernamentales son las primeras llamadas a asumir de manera dinámica e incluyente la relación con los ciudadanos, con los partidos y con todo tipo de agentes, dada la orientación pública de su labor, así como a comprender que requieren, en ellas, de profesionales de la comunicación capacitados para mucho más que ejercer una asesoría de prensa o mantener relaciones con los medios informativos. (Preciado-Hoyos, 2021, p. 134).

El concepto anteriormente planteado por (Preciado-Hoyos, 2021) hace referencia a la importancia y con esto la necesidad de que las entidades públicas, adscritas al sector público, es decir las instituciones y entes gubernamentales, den relevancia y categoricen la forma de establecer, no solo las relaciones con las diversas ciudadanías, entendidas como grupos de interés, sino que vayan más allá del simple relacionamiento, esforzándose por comprender y gestionar las necesidades de los *stakeholders*.

Mapa de los grupos de interés

Diferenciar a los grupos de interés es el inicio de la ruta para “transitar con ellos un genuino camino de participación, compromiso e involucramiento” (Volpentesta, 2017). Explica el profesor titular que esta etapa es relevante para las organizaciones pues representa, en términos del investigador, “la aceptación de sus stakeholders; por lo tanto, si no se acepta que el

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

otro existe, difícilmente se genera entre ellas y sus grupos de interesados una relación que adquiera profundidad y calidad”, (p. 202).

(Fernández & Bajo, 2012, p. 138) afirman que se pueden clasificar los *stakeholders* en virtud de la igualdad de sus intereses. Explican los investigadores, citando a Max Clarkson (1995), que a pesar de que se puede encontrar una amplia variedad de clasificaciones, “es posible distinguir entre stakeholders primarios y stakeholders secundarios”. Describen a los primarios como los grupos de interés sin los cuales la organización no puede operar o actuar y usan como ejemplo, para una empresa, a los dueños, accionistas, empleados, clientes y a sus proveedores.

Los grupos de interés secundarios, conforme a como lo exponen los investigadores se caracterizan porque:

Serían aquellos que no están directamente involucrados en las actividades económicas de la empresa, pero que, si se tercia, pueden ejercer algún tipo de influencia sobre ella o que, en todo caso, pueden verse afectados por la actividad de la empresa u organización.

(Fernández & Bajo, 2012, p. 138).

Comparten (Fernández & Bajo, 2012,) con Mitchell, Agle & Wood (1997) a quienes citan en su investigación sobre las distintos tipos de grupos de interés, asegurando que estos logran ser identificados en la medida en que posean cualquiera de los siguientes atributos: “(1) el

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

poder suficiente para influir en la empresa; (2) la legitimidad necesaria para mantener la relación entre ellos y la empresa; y (3) la urgencia de la pretensión concreta del grupo de interés” (p.139).

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Percepción De Las Ciudadanías Frente A La Gestión De Las Entidades Públicas En Latinoamérica

La desconfianza, vista por las muy variadas ciudadanías como uno de los problemas que se han arraigado en los últimos años dentro de la cultura del continente, dificulta que los grupos de interés o las partes interesadas perciban con buenos ojos la gestión de la administración pública en Latinoamérica (Banco Interamericano de Desarrollo, 2022).

Colombia ha conseguido avances significativos a través de los recientes esfuerzos adoptados en la lucha contra la corrupción, pero la elevada percepción de la corrupción existente denota que quedan importantes desafíos por abordar en materia de gobernanza. Las mejoras en la gobernanza son fundamentales para aumentar la confianza de los ciudadanos en las instituciones, la cual se sitúa en niveles bajos en Colombia. (OCDE, 2022).

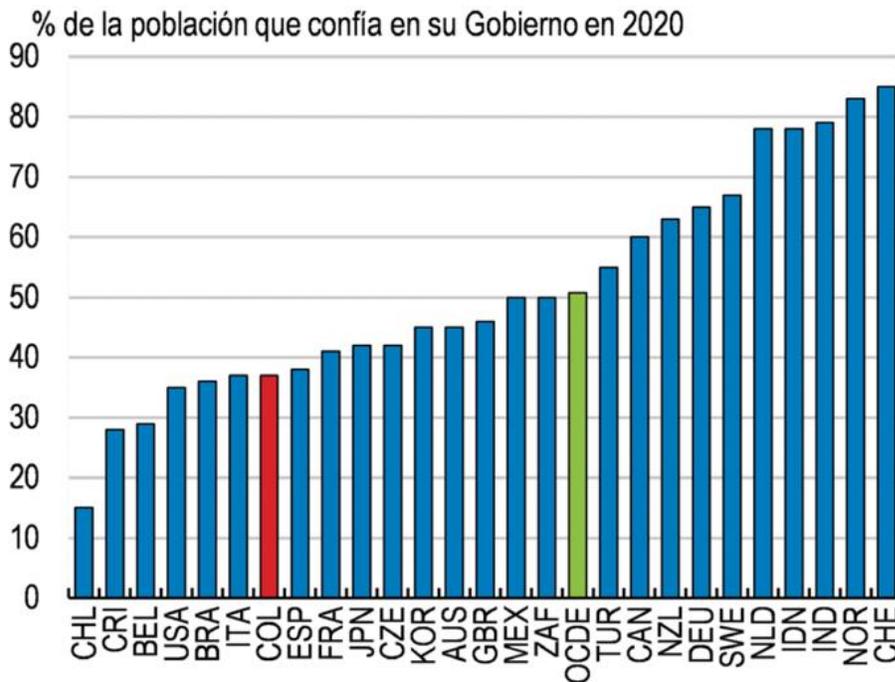
Destaca el informe de la (OCDE, 2022) que los frentes en donde se presentan con mayor frecuencia los riesgos de corrupción son “los proyectos de infraestructuras y de contratación pública” y que si bien el Estado colombiano cuenta con una entidad que centraliza las compras públicas (Colombia Compra Eficiente), mitigando las posibles prácticas ilícitas, los procesos de compras directas se mantienen por el orden del 70 % de la cifra que totaliza las transacciones de la contratación pública. “La transparencia de las interacciones entre los grupos de interés y los responsables políticos no está regulada por la ley” (p. 7).

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

La siguiente gráfica evidencia los niveles de confianza que tienen los ciudadanos de varios países frente al trabajo que realizan sus gobernantes.

Figura 2.

Los niveles de confianza ciudadana en el gobierno son bajos.



Fuente: World Gallup Poll citado en Informe “Estudios económicos de la OCDE en Colombia (2022).

Asegura el informe de (Corporación Latinobarómetro, 2021), sobre las percepciones que tienen los ciudadanos de América Latina respecto de sus sistemas de gobierno lo siguiente:

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Los latinoamericanos ya no toleran los gobiernos que defienden los intereses de unos pocos, la concentración de la riqueza, la escasez de justicia, la debilidad de las garantías civiles y políticas, así como la tardanza en la construcción de garantías sociales.

(Corporación Latinobarómetro, 2021, p.1).

¿Qué percepción tienen las ciudadanías de la gestión de las instituciones y organizaciones del sector público en Colombia?

Conociendo el panorama de la percepción que se han hecho los latinoamericanos sobre sus gobernantes, en Colombia las cosas no difieren frente a cómo los colombianos perciben la gestión de los mandatarios de turno.

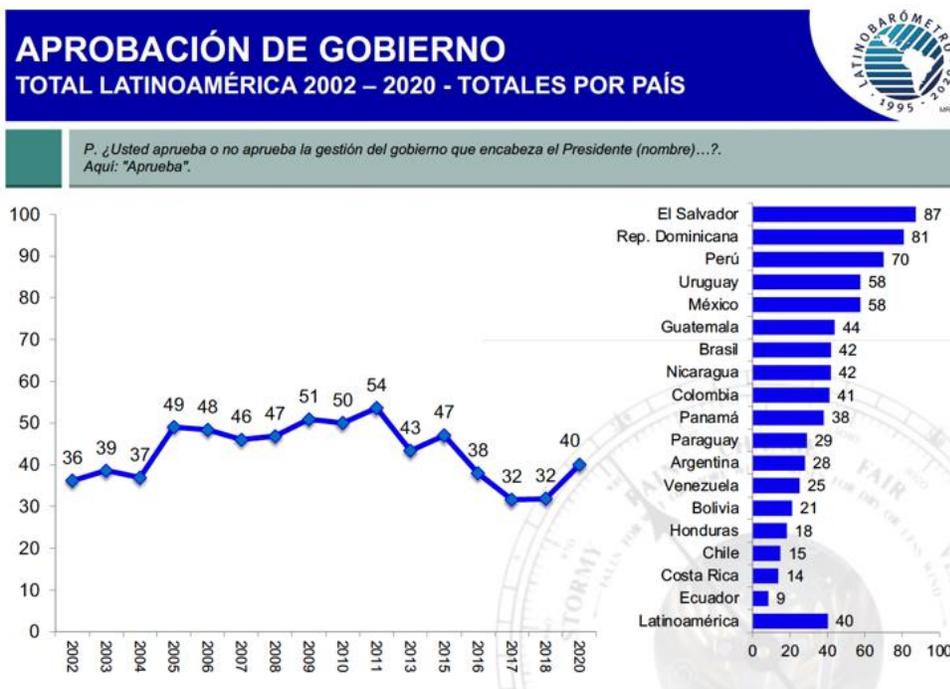
El informe de la (Corporación Latinobarómetro, 2021) que aplicó 20.204 entrevistas, en 18 países (p.4), destaca que los índices de aprobación de los gobiernos en sur américa muestran una tendencia de caída en el tiempo, “en la medida que los problemas que sustentan las desigualdades no encuentran caminos de solución”, (p.47).

La siguiente gráfica muestra el índice de aprobación que los colombianos manifestaron frente a la gestión de su gobierno, durante el año 2020, la cual se sitúa en un 41% de aprobación, por debajo de Salvador, República Dominicana, Perú, Uruguay, México, Guatemala, Brasil y Nicaragua, logrando solo un punto porcentual por encima de la medición global que obtuvo todo el continente del 40%.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Figura 3.

Índice de aprobación de los gobiernos latinoamericanos en el año 2020



Fuente: Corporación Latinobarómetro, 2021

La aprobación puede estar asociada a la efectividad de la gestión institucional que representa el aparato del Estado en función de la implementación de las políticas públicas, la adecuada y oportuna prestación de los servicios públicos, la satisfacción de los ciudadanos frente a dicha oferta; es decir que este indicador está dado en términos de aprobación o desaprobación de la gestión de los gobiernos en el continente latinoamericano.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Otro de los temas abordados en este estudio fue la confianza, tratándose de uno de los aspectos que con mayor preocupación han recogido algunos de los principales instrumentos con los que se miden las percepciones, y considerando un aumento desmedido en la desconfianza, como un factor que ha despertado el interés de académicos, empresarios, medios de comunicación y las propias autoridades y gobernantes de la región.

La siguiente gráfica permite comprender, gracias a la pregunta que se le hizo a los encuestados, “¿Cuánta confianza tienen en sus gobiernos?”.

Figura 4.

Confianza en el gobierno. Latinobarómetro (2021)



Fuente: Corporación Latinobarómetro, 2021

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

La situación no ha sido para nada alentadora, 14 de 18 países en donde se aplicó el instrumento, registraron índices de confianza por debajo del 30%. Solo en tres de los casos (República Dominicana, 51%; Uruguay, 56% y El Salvador, 71%) obtuvieron mediciones por encima del 50%. Colombia arrojó, como resultado, 25 puntos porcentuales en este índice, lo que corrobora que el nivel de confianza que tienen los latinos de sus gobiernos, en promedio se encuentra en el 27%.

La pandemia, la corrupción, las prácticas clientelistas, el exceso de burocracia, las promesas de cambio, cuando todo se sigue haciendo de la misma forma que antes, la falta de oportunidades laborales y de acceso a la educación, salud y a los servicios básicos, la mala gestión del sector público y la falta de transparencia, son solo algunos ingredientes extras que le ponen un punto de inflexión a la pérdida de confianza de los sudamericanos.

Esto, sin duda, se ha convertido en un reto de monumentales proporciones para los gobiernos que ven cómo la desconfianza se enquistó en la cultura de sus países, no importa si su origen es la de un mandato de derecha o de izquierda.

¿Cómo se encuentran los niveles de percepción del Sector Defensa en Colombia?

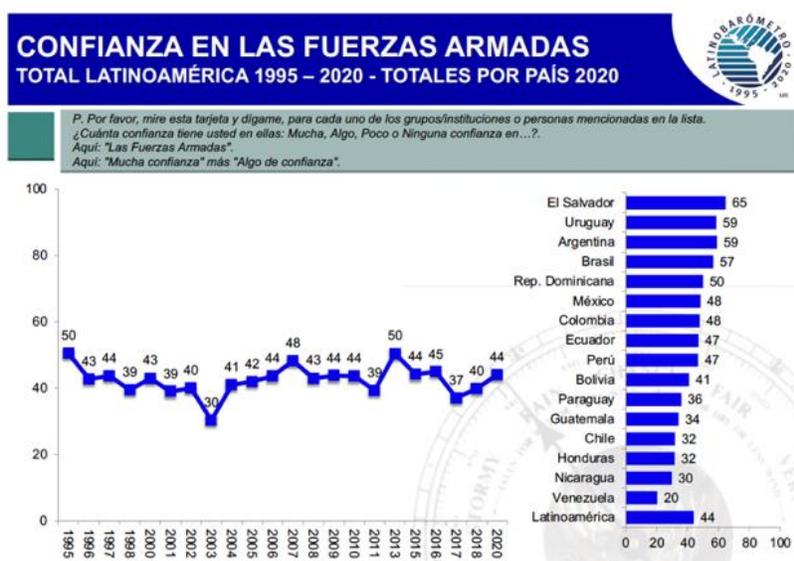
Aunque este barómetro no indagó por las percepciones y los indicadores de confianza del sector defensa en general, sí lo hizo buscando conocer qué piensan los habitantes del continente latino de sus fuerza militares y de la policía, lo cual en Colombia, es definido como la Fuerza Pública, en virtud a que ésta se entiende como la integración de las tres fuerza militares (Ejército, Armada y Fuerza Aérea) y la Policía Nacional.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Con relación a la pregunta ¿Cuánta confianza tienen los sudamericanos en las Fuerzas Armadas?, la media del continente alcanzó los 44 puntos porcentuales, mientras que en Colombia este indicador es del 48%, muy por debajo del 65% de Salvador; del 59% de Uruguay y Argentina; del 57% de Brasil y del 50% de República Dominicana. (Corporación Latinobarómetro, 2021, p. 65).

Figura 5.

Índice de confianza de los latinoamericanos en las Fuerzas Armadas año 2020



Fuente: Corporación Latinobarómetro, 2021

Con relación a cuánta confianza en la policía se tiene en Latinoamérica, los resultados mostraron que Uruguay y El Salvador gozan de los indicadores más favorables en esta medición, alcanzando el 65% y el 57% respectivamente. Colombia solo está un punto porcentual por encima del promedio del continente con el 37%. Pero si la situación en Colombia es

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

preocupante, Venezuela, con tan solo un 13%, es decir, 23% menos que el promedio de toda Latinoamérica, está en una situación aterradora por decir lo menos.

Figura 6.

Índice de confianza de los latinoamericanos en la policía, año 2020



Fuente: Corporación Latinobarómetro, 2021

Si se comparan los resultados del Latinobarómetro con relación a la confianza que manifestaron tener los latinoamericanos en las fuerzas militares y en la policía, con los resultados de las encuestas aplicadas entre los participantes de las ruedas de negocios GSED, datos que se encuentran detallados en el capítulo de esta investigación en profundidad, dedicada a los resultados, existe cierta concordancia, considerando que la Corporación Latinobarómetro indagó estrictamente por la confianza y en la pregunta del instrumento que se diseñó para este trabajo de investigación, aplicado entre empresarios y otros participantes de los encuentros con las

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

empresas del sector defensa, se les cuestionó con relación al accionar de la fuerza pública colombiana.

¿Cómo se mide y evalúa la gestión de las entidades públicas en Colombia?

En esencia la medición de la gestión que adelanta el sector público no cuenta con fundamento por carecer de estudio y profundidad, por lo que hablar de métricas que contribuyan a tangibilizar lo intangible como lo son las percepciones, en la administración pública, es de cierto modo, algo que resulta complejo y por ende se hace necesario adaptar, lo que se ha logrado trabajar desde el sector privado, para tratar de llevarlo e implementarlo con la rigurosidad que demanda la administración pública, considerando las diferencias existentes entre uno y otro sector.

“La evaluación no era hasta hace poco más de dos décadas asunto relevante para la actividad pública, concentrada en ejecución y posiblemente bastándole la intuición, la aprobación pública o algunos datos para consignar éxito en el quehacer gubernamental” (Acosta, 2021, p.121).

Destaca (Acosta, 2021) que son diversos los factores que han contribuido para que la etapa de evaluación en las acciones del sector público estén tomando un nuevo rumbo, adjudicándole, en buena medida, dicho cambio al contexto nacional e internacional, que anticipa parámetros de mayor exigencia “con la transparencia del accionar público”, también las actividades eficientes a las que los gobiernos de turno dan prioridad, contemplando la capacidad

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

de lograr el efecto de lo propuesto. Desde una mirada externa, también influye, de acuerdo con lo planteado por la investigadora, aspectos como la intervención de agentes de cooperación internacional que impulsan procesos de evaluaciones largo placistas, así como los factores o prácticas de buen gobierno para recibir a nuevos miembros, los cuales son exigencias de los organismos internacionales como la OCDE. Otra de las dinámicas que ha impulsado a las entidades públicas y a los gobiernos a contemplar procesos de medición de sus políticas, estrategias y programas, está dado por las relaciones con órganos multilaterales que ven atractivos a aquellos socios (países) que hagan visibles “prácticas de transparencia, eficiencia, economía y valor de lo público”, (p. 122).

Las organizaciones del sector público se han desarrollado con mayor intensidad, lo que reclama la necesidad de elaborar indicadores que evalúen el éxito y eficiencia organizacional, y de manera particular, la de productos intangibles como son los servicios de la Administración Pública (Luoma-aho, 2008). (Canel & García, 2013, p.32).

(Canel & García, 2013) recalcan que establecidas las relaciones dentro de una entidad pública como objetivo comunicacional, el alcance y los logros que tenga dicha comunicación debe ir más allá de medir solo los resultados comunicacionales y ponen como ejemplo el cubrimiento que tenga en medios de comunicación la entidad, haciendo hincapié en que la

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

medición debe también hacerse basada en la calidad de la relación que se establece con los diversos grupos de interés.

Precisan además que la evaluación de los intangibles como “la lealtad de los *stakeholders*, la confianza, la implicación y la comprensión mutua” (p. 33), se transforma en algo con sentido y pasa a convertirse en necesario para la sana gestión de los entes públicos.

Asegura (Canel, 2018, P., 66) que el sector público, a través de la administración pública, tiene como principal reto y compromiso el de trabajar para mejorar las condiciones de bienestar económico y social de la ciudadanía y que por tanto la evaluación de dicha gestión es imposible medirla en términos de “valor por dinero”, para esto, explica la investigadora, que los funcionarios, responsables de la administración de las entidades públicas están llamados a incluir en las mediciones, dimensiones tales como la de la calidad de vida y agrega que tales mediciones deben estar entre lo cuantitativo y lo cualitativo.

Construir esto requiere tanto de esfuerzos en lo legal-normativo, como en lo procedimental, instrumental, en articulación institucional y por supuesto, en lo cultural. Todos juntos pueden llevar a buen puerto el impulso de la evaluación, no como recargo, sino como herramienta para la toma de decisiones en lo gerencial-público, y como instrumento de valoración pública-política en materia de confianza y gobernabilidad. (Acosta, 2021, p. 122).

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

A pesar de que no se han podido encontrar herramientas con las que el gobierno colombiano o las entidades de la administración pública, en los distintos niveles, midan con acierto las percepciones de las partes interesadas mapeadas, existe un instrumento que si bien lo que busca es llevar un control al reporte de la gestión de las entidades públicas en general, incluye la dimensión que, desde la comunicación, atiende a objetivos puntuales con las que se puede evaluar el impacto del cumplimiento de las políticas que buscan dar mayor participación ciudadana, más y mejores canales de comunicación, garantizando con esto buena parte de la transparencia, la misma a la que están llamadas a ofrecer y brindar las entidades públicas.

El Decreto 2482 de 2012, compilado en el Decreto Único Sectorial de Función Pública, establece los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión pública. En este se estipula la adopción del Modelo Integrado de Planeación y Gestión como instrumento de articulación y reporte de la planeación. (Función Pública, 2022).

Este modelo goza de una herramienta de consulta y uso en línea. Se trata del Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión, Furag, el cual permite la captura, el monitoreo, así como la evaluación de los avances por sector, al igual que el de cada una de las entidades públicas, tras la implementación de las políticas que dan cuenta del desarrollo administrativo considerando la vigencia anterior de dicho reporte.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, cuenta con un índice general que mide el desempeño institucional y con el cual las entidades públicas, por separado o a través de las cabezas de sector, deben suministrar información que evidencie, tras su medición “la capacidad de las entidades públicas colombianas de orientar sus procesos de gestión institucional hacia una mejor producción de bienes y prestación de servicios, a fin de resolver efectivamente las necesidades y problemas de los ciudadanos” (Función Pública, 2022), esto, manteniendo la rigurosidad del criterio de calidad y enmarcado en lo que el sector público ha definido como los principios de integridad, legalidad y transparencia.

MIPG contempla varios aspectos desde donde se proyecta la medición y evaluación del trabajo logrado por las entidades públicas, sin embargo, a pesar de estar muy bien definido tanto en la descripción de cada una de las políticas, como desde la dimensión y el planteamiento que describe a éstas, la herramienta podría ser mejor utilizada por las entidades públicas y en tanto la alimentación de dicha matriz no alcance el nivel de detalle formulado desde este modelo, es difícil obtener una lectura certera de cómo las ciudadanías, además de otros grupos de interés, perciben la gestión de la administración pública.

La dimensión descrita como *Direccionamiento estratégico y Planeación* contempla las políticas 3 y 4 denominadas *Planeación Institucional y Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público* respectivamente. La primera de estas políticas tiene definido un indicador que lleva por título ese mismo rótulo. Esta cuenta a su vez con cinco subindicadores, por medio de los cuales desagrega dicha política. Estos son: 1) Planeación basada en evidencias; 2) Enfoque en

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

la satisfacción ciudadana; 3) Formulación de la política de administración del riesgo; 4) Planeación participativa y 5) Identificación de mecanismos para el seguimiento, control y evaluación.

En el primer índice, el que contempla la planeación basada en evidencias, detalla la matriz del Furag que este debe medir la capacidad que tiene la entidad de proyectarse estratégicamente, formulando los planes, programas y proyectos para lo cual deberá tomar como insumo la información que se genere interna y externamente, que evidencie la gestión y el desempeño de vigencias anteriores, así como la información relacionada con las características y necesidades de sus grupos de interés, proyectando utilizar, toda esta información, con el propósito de determinar tanto los objetivos, como las metas institucionales.

El segundo subíndice de la política de planeación institucional de este mismo instrumento, denominado *Enfoque en la satisfacción ciudadana* está propuesto para medir el alcance que tienen las entidades públicas con el propósito de “identificar los resultados a través de los cuales deben satisfacer las necesidades de sus grupos de valor (efectos e impactos)” y amplía el indicador que, con base en ellos, se logre “formular sus planes, programas y proyectos, y priorizar sus recursos” (Función Pública, 2022).

La incorporación de mecanismos de participación ciudadana en el proceso de la planeación institucional, así como en las fases del diagnóstico, la formulación y socialización, es la esencia del cuarto subindicador *Planeación participativa*.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Finalmente, en esta dimensión de *Direccionamiento estratégico y planeación*, bajo el componente de la política de planeación institucional, el quinto indicador desagregado de dicha política, el que permite la identificación de los mecanismos para hacer seguimiento, control y evaluación, define que éste le facilita a la entidad pública la medición, a través de indicadores que permiten determinar la efectividad de los programas, planes y proyectos, logrando que con la información recogida se tomen correctivos y se hagan mejoras a la política pública.

Por supuesto que todos estos indicadores, que atienden a una determinada política, dentro de una dimensión específica (Direccionamiento Estratégico y Planeación) si se proyectaran institucionalmente, considerando a la comunicación como un componente estratégico para cada entidad, lograrían un mejor alcance y por ende un mayor impacto desde su formulación, así como en las fases de implementación, ejecución y medición. Sin embargo, puntualmente la entidad sobre la que se basa el objeto de estudio de este ejercicio académico, Mindefensa, ha enfocado la proyección de su componente comunicativo (estratégico y táctico), en un modelo de comunicación difusionista, es decir que mayoritariamente lo que se produce en términos de comunicación, desde el nivel central, está direccionado a los medios de comunicación, responsables de la difusión masiva de los resultados de la cartera de defensa nacional.

Tratándose de un trabajo enfocado en un caso puntual, sobre una entidad en concreto, no se hará observación alguna en lo que tiene que ver con la gestión de la comunicación de la fuerza pública (Ejército, Armada, Fuerza Aérea y Policía Nacional), aun siendo parte integral del sector defensa, pero si se advierte que queda abierta la posibilidad para que otros interesados en

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

investigar la gestión de la comunicación desde la fuerza pública, integrantes y pieza fundamental de este sector, contribuyan con su trabajo en este propósito.

Finalmente, la siguiente tabla resume parte del informe de los resultados de desempeño institucional reportados por el ministerio de Defensa Nacional, como cabeza del sector defensa, es decir, que integra también los resultados de las empresas que hacen parte del Grupo Socia y Empresarial del Sector Defensa GSED, para la vigencia 2021, a través del Furag, con relación al Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG.

Tabla 4.

Resultados de desempeño institucional Furag-MIPG año 2021

Resultados de Desempeño Institucional - Vigencia 2021							El servicio público es de todos		Función Pública										
Entidad	Tipo de Informe	Orden	Clasificación Orgánica	Naturaleza Jurídica	Sector	Grupo par	Índice de Desempeño Institucional	IS Información y Comunicación	POLITICA 10 Servicio al ciudadano	POLITICA 12 Participación Ciudadana en la Gestión Pública	ISPLANEACIÓN Enfoque AL CIUDADANO	IS10SERVICIO AL CIUDADANO	IS10SERVICIO AL CIUDADANO	IS3PARTICIPACIÓN CIUDADANA	IS4PARTICIPACIÓN CIUDADANA	IS5PARTICIPACIÓN CIUDADANA	IS6PARTICIPACIÓN CIUDADANA	IS7PARTICIPACIÓN CIUDADANA	IS8PARTICIPACIÓN CIUDADANA
MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES	MIPG	NACIONAL	RAMA EJECUTIVA	MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES	Nación - MIPG		93,3	91,4	92,5	93,6	79,9	95,8	77,0	81,1	94,9	88,9	92,8	82,3	85,5
MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO	MIPG	NACIONAL	RAMA EJECUTIVA	MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO	Nación - MIPG		96,6	98,5	97,1	97,5	79,6	98,1	91,5	82,2	94,9	90,0	98,3	89,0	87,3
MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL	MIPG	NACIONAL	RAMA EJECUTIVA	MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL	Nación - MIPG		81,4	77,8	86,0	80,4	69,5	88,5	77,6	81,6	78,7	76,9	78,2	71,9	73,7
MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL	MIPG	NACIONAL	RAMA EJECUTIVA	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL	Nación - MIPG		79,8	78,7	75,5	78,5	70,2	73,2	80,8	65,2	82,6	68,7	80,0	76,7	82,1
MINISTERIO DE MINAS Y ENERGÍA	MIPG	NACIONAL	RAMA EJECUTIVA	MINISTERIO DE MINAS Y ENERGÍA	Nación - MIPG		90,2	87,4	90,2	92,9	82,3	95,3	89,2	84,6	93,1	87,5	89,7	82,5	87,8
MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL	MIPG	NACIONAL	RAMA EJECUTIVA	MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL	Nación - MIPG		99,8	99,7	99,5	99,6	82,3	99,4	96,8	89,2	94,9	93,8	99,6	92,1	89,4
MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN	MIPG	NACIONAL	RAMA EJECUTIVA	MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN	Nación - MIPG		99,2	99,1	97,6	99,2	79,6	95,2	92,0	85,5	93,1	93,8	98,9	89,7	89,4
MINISTERIO DE TRANSPORTE	MIPG	NACIONAL	RAMA EJECUTIVA	MINISTERIO DE TRANSPORTE	Nación - MIPG		92,2	89,6	95,8	92,7	82,3	91,1	92,4	82,9	88,8	91,5	93,4	81,3	89,4
MINISTERIO DE CULTURA	MIPG	NACIONAL	RAMA EJECUTIVA	MINISTERIO DE CULTURA	Nación - MIPG		88,2	89,8	90,3	82,9	76,4	90,6	80,4	76,8	83,2	81,7	81,7	78,8	80,3

Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública, año 2021

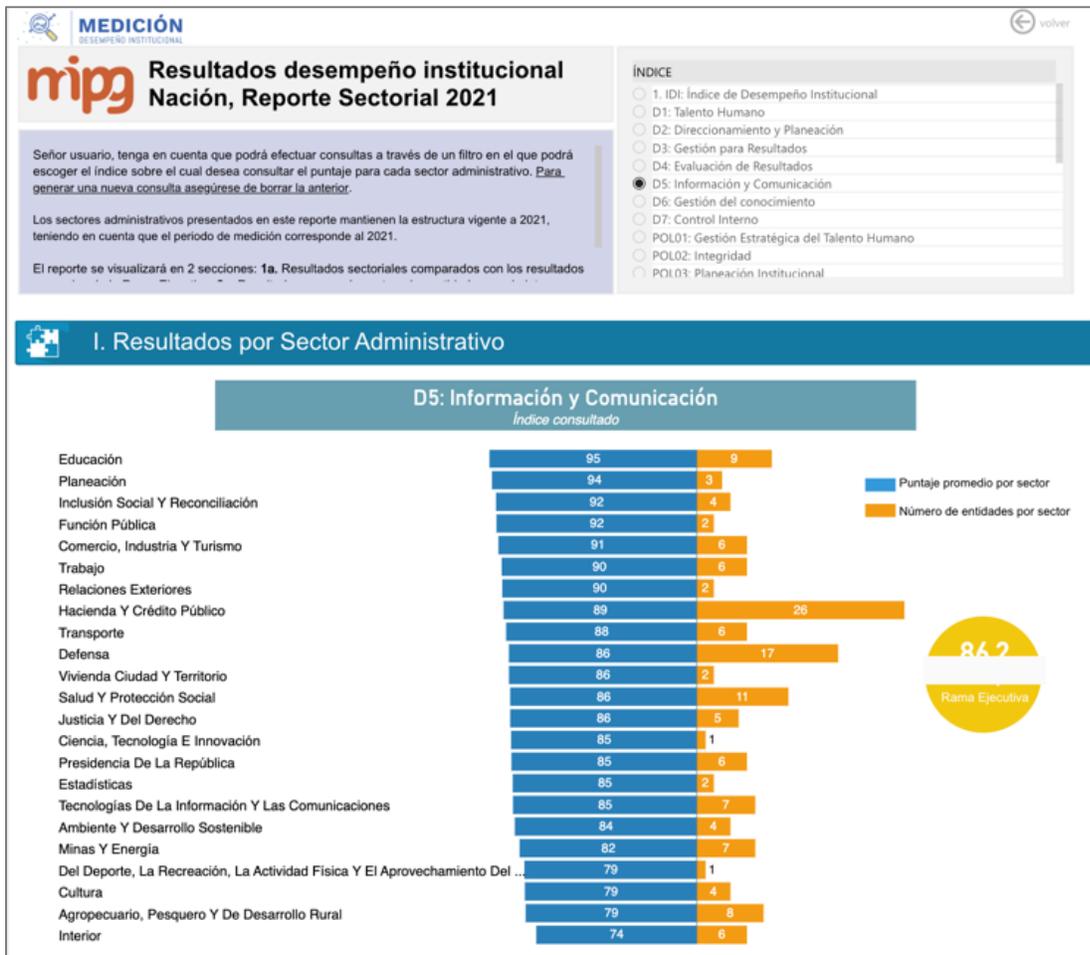
La figura que se presenta a continuación detalla la forma como las entidades públicas, agrupadas por sectores, reportan los resultados del desempeño institucional. Como ejemplo se ha

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

tomado la quinta dimensión, denominada *Información y Comunicación*, en este reporte el sector defensa, que para el momento representaba a 17 entidades, evidenció un índice del 86,5% en el cumplimiento de dicha dimensión, estando en el promedio de toda la rama ejecutiva.

Figura 7.

Resultados del desempeño institucional de la dimensión de información y comunicación año 2021.



Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Esta herramienta, de consulta abierta, facilita además la revisión de cada sector desagregando a las entidades que lo conforman, por ejemplo, para el caso del sector defensa, las 17 entidades. En este mismo reporte, tres de cuatro de las entidades del GSED, que conforman el bloque de las empresas industriales, siendo estas la Corporación de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo de la Industria Naval, Marítima y Fluvial, Cotecmar; la Corporación de la Industria Aeronáutica Colombiana, Ciac y la Industria Militar, Indumil, reportaron indicadores por encima del promedio, en la dimensión de la información y la comunicación del sector defensa, logrando el 98%, 95,5% y el 92% respectivamente, como se observa en la siguiente figura.

Figura 8.

Resultados por entidad, resultados del desempeño institucional de la dimensión de información y comunicación año 2021.



Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Nueva Estructura Del Ministerio De Defensa Y El Papel De La Comunicación En El Sector

El ministerio de Defensa Nacional adelantó, a finales de 2021, un proceso de reestructuración que le permitió ganar, en términos de lograr nuevas direcciones, para acoplarse a las necesidades del sector en materia de seguridad y defensa, pero también atendiendo a los llamados y lineamientos de organismos internacionales como la OECD que fijan sus intereses en los países socios que incentivan y apropian las prácticas de la buena gobernanza. Por supuesto que para el viceministerio de Veteranos y del Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa GSED, cuya denominación y organización también sufrió cambios mediante el decreto 1874 de 2021, tales ajustes representan nuevas oportunidades para el crecimiento, desarrollo y la sostenibilidad de su grupo empresarial. Estos cambios se formularon en concordancia con el decreto 371 de 2021 (Plan de Austeridad del Gasto durante la vigencia fiscal 2021).

Dentro de la POLÍTICA DE SEGURIDAD Y DEFENSA 2019, uno de sus objetivos es generar las condiciones de seguridad y convivencia para preservar y potenciar los intereses nacionales, la independencia, soberanía e integridad del ESTADO, al tiempo que reestablezcan y fortalezcan la legalidad, promuevan el emprendimiento, el desarrollo económico y sirvan para construir una sociedad con equidad y reconocimiento pleno de los derechos humanos. (Ministerio de Defensa Nacional, 2021).

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

El texto del Considerando de dicha norma expedida por la cartera de defensa sentó las bases y la justificación para adelantar la reestructuración de Mindefensa en el organigrama y conseguir así una adecuación en las funciones del ministerio, argumentando que los objetivos que planteaba la política del sector defensa, para el cuatrienio 2018- 2022 debía, entre otros, contribuir con el fortalecimiento de la legalidad, la promoción del emprendimiento y el desarrollo de la economía, ejes para fundamentar una sociedad con equidad.

Con la reestructuración de la cartera de defensa, el componente comunicacional, quedó bajo el amparo de la Secretaría de Gabinete, que alcanza, desde esta nueva estructura, el nivel de un viceministerio.

Por otro lado sería la ley 2052 de 2020, en su artículo 17, la que insta a las entidades públicas colombianas a crear una dependencia que garantice el relacionamiento con los ciudadanos, implementando las políticas públicas que al respecto se dicten.

En términos de comunicación, (Ministerio de Defensa Nacional, 2021) tiene como funciones dentro de la norma que comenzó a regir el 30 de diciembre de 2021, Decreto 1874, las siguientes:

Numeral 4. “Definir y dirigir todo lo relacionado con la imagen institucional y la divulgación de actividades, planes y programas del Sector Defensa, tanto en el ámbito nacional como internacional”, (p. 4).

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Numeral 9. “Dirigir las actividades relacionadas con las comunicaciones e información estratégica del Ministerio de Defensa Nacional, en coordinación con los Viceministros, Secretaría de Gabinete y Secretaría General”, (p. 5).

Por su parte la Dirección de Comunicación Sectorial del ministerio de Defensa Nacional, desde donde se gestiona la comunicación estratégica del sector defensa, en articulación con el despacho del ministro de Defensa, los viceministerios, la secretaría general y la fuerza pública, pasó a ser, desde, diciembre de 2021, una dependencia de la Secretaría de Gabinete de Mindefensa.

La reestructuración de Mindefensa (normatividad)

El artículo 189 de la Constitución Política de Colombia es el que determina que es el presidente de la república quien goza de las facultades para modificar la estructura de los ministerios, los departamentos administrativos y demás organismos o entidades administrativas del orden nacional.

El decreto 371 de 2019 Plan de Austeridad del Gasto para la vigencia fiscal del año 2021 es otra de las normas que ampara la reestructuración de la cartera de la defensa nacional.

La ley 1979 de 2019, más conocida como Ley del Veterano, norma que surgió para implementar una política pública que viabilice la atención integral a los veteranos de la fuerza pública, contribuyó también con la reestructuración de Mindefensa y el instrumento que sirvió para darle una nueva denominación al viceministerio el cual, antes de la expedición del decreto

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

1874 de 2021 (decreto de reestructuración de MDN), se llamaba viceministerio de la Defensa para el GSED, y que pasó a llamarse, en adelante, viceministerio de Veteranos y del GSED.

Rol del Viceministerio de Veteranos y del GSED en su relacionamiento con diferentes stakeholders

Tanto el viceministerio de Veteranos y del GSED, así como los despachos del viceministerio para las Políticas de Defensa y Seguridad y el viceministerio para la Estrategia y Planeación, los cuales hacen parte de la estructura del ministerio de Defensa Nacional, tienen la necesidad de preservar unas óptimas relaciones con las partes interesadas, en los asuntos que le compete a cada uno de estos despachos.

Sin embargo, el viceministerio de Veteranos y del GSED, por ser el viceministerio desde donde se coordina el trabajo y las acciones que lidera la Dirección de Gobierno Corporativo, dependencia que surgió también de la reestructuración de Mindefensa, y que tiene como funciones la de “asesorar y coordinar la propuesta de política de orientación, coordinación, control y seguimiento de las entidades adscritas y vinculadas al Ministerio de Defensa Nacional, representadas en el Grupo Social Empresarial del Sector Defensa” (Ministerio de Defensa Nacional, 2021, p. 21), le asiste una enorme responsabilidad en materia del relacionamiento con buena parte de los *stakeholders* del sector defensa.

El despacho del viceministerio de Veteranos y del GSED funge como la dependencia sombrilla para las 18 empresas que integran el Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Para los fines de este Decreto se entiende por el Grupo Social Empresarial del Sector Defensa-GSED el conjunto de Entidades conformadas por la Industria Militar - INDUMIL, la Agencia Logística de las Fuerzas Militares - ALFM, la Corporación de la Industria Aeronáutica - CIAC, el Fondo Rotatorio de la Policía - FORPO, el Hospital Militar Central - HOMIL, la Caja de Retiro de las Fuerzas Militares - CREMIL, la Caja de Sueldos de Retiro de la Policía - CASUR, la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, el Instituto de Casas Fiscales del Ejército - ICFE, el Club Militar de Oficiales, el Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares, la Sociedad Hotelera Tequendama S.A., la Defensa Civil Colombiana - DCC, el Servicio Aéreo a Territorios Nacionales S.A. - SATENA, la Corporación de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo de la Industria Naval, Marítima y Fluvial - COTECMAR, la Corporación de Alta Tecnología para la Defensa - CODALTEC, la Universidad Militar Nueva Granada - UMNG, la Dirección General Marítima - DIMAR, la Corporación Gustavo Matamoros D'Costa y la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada. (Ministerio de Defensa Nacional , 2021, p. 21).

Estas empresas, corporaciones y entidades se encuentran diferenciadas por su objeto social, misionalidad y enfoque estratégico. Hay, en el GSED, cuatro entidades industriales Cotecmar, Codaltec, Indumil y la CIAC; dos entidades comerciales como lo son la Agencia Logística de las Fuerzas Militares y el Fondo Rotatorio de la Policía Nacional; cuatro

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

organizaciones que se encuentran dentro del segmento de la hotelería, el turismo y el transporte siendo estas la Sociedad Hotelera Tequendama, el Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares, el Club Militar y la aerolínea Satena; tres de las cuales brindan servicios sociales como Caja Honor, el Instituto de Casas Fiscales del Ejército y el Hospital Militar Central; Cremil y Casur cuya especialidad son los servicios al retirado; dos que prestan apoyo a la seguridad como lo son la Defensa Civil Colombiana y la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada y finalmente la que soporta toda la estrategia de responsabilidad social del sector defensa en cabeza de la Corporación Matamoros.

Cotecmar, Codaltec, Indumil y la CIAC, las del bloque industrial, han dado un viraje en su proceso de desarrollo y en su apuesta estratégica y comercial para el mediano y el largo plazo.

Con esto se ha logrado que hoy día, Cotecmar, produzca embarcaciones de pequeño, mediano y gran calado, gracias a la transferencia tecnológica y de conocimiento que ha obtenido de aliados internacionales como es el caso de Damen, el mayor astillero de Países Bajos. Uno de sus principales clientes es, por naturaleza, la Armada Nacional de Colombia, sin embargo, muchas de estas embarcaciones, además de otros productos como embarcaderos o muelles, son producidos para suplir las necesidades de las comunidades más necesitadas, como las recientes lanchas ambulancias, desarrolladas por la Corporación para beneficio de los pobladores de las comunidades que habitan las zonas aledañas al pacífico nariñense.

La CIAC recientemente entregó a la Fuerza Aérea Colombiana un sistema de Aeronaves Remotamente Tripuladas (ART) llamada ‘Coelum’, este desarrollo que comprende la aeronave,

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

el *software* y *hardware*, integra el control total de dicha aeronave, permitiéndole a la FAC realizar operaciones de reconocimiento diurnas y nocturnas, sin necesidad de desplegar otra nave de mayor embergadura, como por ejemplo un helicóptero, lo que abarata los costos de la operación, a la vez que logra una mayor efectividad y precisión dadas las características tecnológicas de este producto dual ofrecido por la empresa del GSED.

La protección a la infraestructura de defensa y a la infraestructura minero energética; el control de fronteras y de manifestaciones públicas tipo protestas; el cuidado y la protección de los ecosistemas y del medio ambiente, contribuyendo a lucha contra la deforestación, son solo algunas de las otras múltiples funciones que puede suplir el Coelum, lo que convierte a este sistema en un desarrollo de tecnología de uso dual, que atiende a otras necesidades diferentes a las que puede tener, para este caso puntual, la Fuerza Aérea.

Por su parte el GSED genera más de 11 mil empleos directos, cuenta con siete unidades estratégicas de negocio, representó durante 2022, el 1,2% del PIB nacional y logró, en conjunto, un presupuesto para las 18 entidades de 15,6 billones de pesos para esa misma vigencia.

Las cifras anteriormente reveladas muestran a un grupo empresarial robusto en términos financieros, que respalda las necesidades y las capacidades estratégicas de la fuerza pública y que ofrece, desde hace algunos años, capacidades duales al servicio de otros sectores en el mercado, no obstante, es un conglomerado público que, en bloque, no goza del reconocimiento como grupo empresarial y esto fue identificado en los resultados obtenidos tras la aplicación de

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

las encuestas a los empresarios que participaron de las ruedas de negocios entre los años 2021 y 2022 y que han sido compartidas en este trabajo en el apartado de los resultados.

Entre las funciones establecidas para este viceministerio y que se encuentran descritas en el decreto de reestructuración de Mindefensa figurán:

- Proponer la política de gobierno corporativo, direccionamiento estratégico y gerencia de las entidades adscritas y vinculadas al Ministerio de Defensa Nacional.
- Formular las estrategias de competitividad empresarial... teniendo en cuenta las necesidades de la Fuerza Pública y las oportunidades de negocio en el mercado local e internacional.
- Proponer proyectos de cooperación, convenios y alianzas a nivel nacional e internacional tendientes a fortalecer la competitividad y productividad.
- Proponer la política de bienestar y salud para los miembros de la Fuerza Pública y asistir al Ministro de Defensa Nacional en la formulación de políticas en materia de salud para el Sistema de Salud de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional.
- Proponer la política de rehabilitación integral para los miembros de la Fuerza Pública, dirigir y coordinar el desarrollo y articulación de los planes y programas que conlleven a la operatividad del Sistema de Gestión del Riesgo y Rehabilitación Integral.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

- Diseñar y proponer la estrategia general, el modelo de planeación estratégica, presupuestal, financiera, de resultados y el sistema de seguimiento de la gestión de las entidades representadas en el Grupo Social Empresarial del Sector Defensa-GSED.
- Proponer, gestionar y coordinar la definición de sinergias, alianzas estratégicas, negociaciones conjuntas, servicios compartidos y unificación de procesos entre las entidades representadas en el Grupo Social Empresarial del Sector Defensa-GSED.
- Proponer la política para la atención, bienestar, reconocimiento, exaltación y homenaje, para el mejoramiento de la calidad de vida de los Veteranos de la Fuerza Pública y su núcleo familiar.
- Definir y realizar acciones estratégicas de seguimiento y apoyo a la administración de la Dirección General Marítima.
- Dirigir los planes y programas sobre gestión del conocimiento e innovación requeridos para las entidades representadas en el Grupo Social Empresarial del Sector Defensa- GSED, de acuerdo con estándares nacionales e internacionales y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión-MIPG, en coordinación con el Viceministerio para la Estrategia y Planeación.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

- Dirigir el reconocimiento y pago de las pensiones de invalidez y sobrevivientes de los miembros uniformados de las Fuerzas Militares y las pensiones del personal civil no uniformado del Ministerio de Defensa Nacional.

Solo tomando como punto de partida estas funciones contempladas en el decreto 1874 de 2021, se evidencia que el viceministerio de Veteranos y del GSED es un despacho atípico dentro del gabinete ministerial del ministerio de defensa nacional, pues no existe otra cartera en Colombia que sea agregador y que genere las capacidades para instituciones adscritas como lo son, en este caso, las fuerzas militares y la Policía nacional al sector defensa. Sobre si existe similitud en un despacho vinculado al conjunto de entidades ministeriales del gobierno se le indagó también, a los empresarios que cumplieron la cita de los encuentros empresariales organizados por el GSED por espacio de dos años.

Por todo lo anterior se esperaría que el viceministerio de Veteranos y del GSED deba continuar trabajando en el fortalecimiento de las relaciones con los muy variados y diversos grupos de interés, ya que sus competencias y campo de acción va más allá de la oferta de servicios y productos que este conglomerado empresarial produce para su sector.

Algunas de las funciones del viceministerio descritas en párrafos anteriores permiten comprender que entre los *stakeholders* con los que tiene que lidiar este despacho se encuentran: sus propias empresas y entidades, con sus directivos, operarios, clientes, aliados, proveedores,

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

miembros de juntas y consejos directivos; los representantes de las fuerzas militares y la Policía Nacional en todos los niveles; los pequeños, medianos y grandes empresarios; los representantes del gobierno nacional, así como de los gobiernos departamentales y municipales; los organismos internacionales, las agencias de cooperación internacional, las misiones diplomáticas y sus agregados de defensa; el personal activo de la fuerza pública y sus familias, así como los veteranos, sus familiares y beneficiarios; los actores intervinientes en el sistema integral de rehabilitación, que atiende las necesidades de los miembros de la fuerza pública con discapacidad, sus cuidadores, el consejo superior de discapacidad y las demás entidades vinculadas a la política de discapacidad del sector defensa; los pensionados, el personal con asignación de retiro y los beneficiarios en ambos casos; el personal civil y uniformado que labora en el Ministerio de Defensa Nacional; los representantes de los medios masivos de comunicación, los líderes de opinión e influenciadores; además de los representantes de la industria militar y de defensa del mundo, pues se ha convertido en una constante que el país esté siendo visto como un *hub* para la región en materia de innovación, desarrollo e impulso para dicha industria.

Como se aprecia la lista de grupos de interés que se puede deducir solo analizando las funciones de este despacho es extensa y será necesario que el viceministerio, con el acompañamiento y asesoría de la Dirección Sectorial de Comunicaciones determinen un mapa de *stakeholders*, a fin de gestionar con acierto sus futuras estrategias.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Política de comunicación sectorial del año 2012, la comunicación estratégica dentro del nuevo organigrama de Mindefensa y la necesidad de actualizar dicha política.

El actual sistema de Comunicaciones del Sector Defensa, que data del año 2013, está compuesto por cuatro ejes: relaciones estratégicas, desarrollo institucional, vínculos con la sociedad y red de medios y espacios.

Los aliados estratégicos con los cuales se debe construir relaciones basadas en el respeto, corresponsabilidad y confianza son: las entidades que conforman el Sector, otras instituciones de gobierno, organismos multilaterales, órganos de control, instituciones privadas, medios de comunicación, líderes de opinión y organizaciones sociales; en los ámbitos local, nacional e internacional. (Ministerio de Defensa Nacional, 2012, p. 42).

Si bien dicha política, que se reitera es la carta de navegación actual de la cartera de defensa para los temas relacionados con la comunicación estratégica, declara en su texto que el ministerio deberá “construir relaciones basadas en el respeto, la corresponsabilidad y confianza” con sus *stakeholders*, lo cierto es que, pasada una década, la evidencia demuestra que el modelo de difusión, centrado en las necesidades y exigencias de los medios de comunicación, ha sido la dinámica que se enquistó en ésta cartera, marginando a los demás grupos de interés con quienes no se ha logrado materializar una estrategia que soporte la construcción de tales relaciones promovida desde la entidad.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Aunque en el texto de la política de comunicación de Mindefensa (p. 42) se define la necesidad de que las entidades que conforman el sector defensa diseñen un plan para identificar sus respectivos grupos de interés, no tener unos protocolos claros que aterricen la política y a su vez faciliten dicho procedimiento, hace compleja la tarea de materializarlo, sobre todo si es la Dirección de Comunicación Sectorial el área que debe, por su misionalidad, experiencia del personal que allí labora y sus conocimientos, definir tales procedimientos y rutas de trabajo.

Un esfuerzo significativo en concordancia con lo que define dicha política en materia de la consolidación de las relaciones entre la cabeza del sector y las entidades y empresas del sector defensa, propuesto desde la conformación de una red de comunicación del sector, para robustecer la imagen de éste, generando sinergias y brindando acompañamiento a las entidades y empresas del sector seguridad y defensa, se ha intentado institucionalizar por lo menos desde los últimos ocho años, sin embargo, en cada cambio de gobierno, cuando las razones políticas lo definen y otras necesidades cortoplacistas lo ameritan, tales intenciones pierden interés y quedan resumidas en el papel que recogió los planteamientos de la política de comunicación, haciendo que el impulso logrado pierda fuerza.

Lo anteriormente expuesto guarda similitud con acciones como la creación del grupo de comunicadores de las empresas del GSED, que definió la conformación de un comité en donde han venido siendo expuestas las inquietudes, propuestas y estrategias de las 18 entidades que hacen parte del Grupo Empresarial de la Defensa GSED, no obstante, a pesar de ser una

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

excelente iniciativa, si esto no cuenta con el respaldo del más alto nivel, dichas intenciones no pasan de ser eso y lo que podría convertirse en el insumo estratégico para el posicionamiento del conglomerado empresarial de la defensa, queda resumido en ideas sin un soporte, perdiendo la oportunidad de contribuir a la consolidación de un modelo gerencial de la comunicación estratégica para las entidades, la cabeza del sector y el sector defensa en general.

Por su parte el Plan Estratégico del Sector Defensa y Seguridad (PES) es la carta de navegación que le permite a ese sector, encabezado por MDN, cumplir los objetivos y las metas trazados para un determinado período de gobierno.

Dicho plan, propuesto para ejecutar desde el sector defensa los compromisos que fueron consignados en el Plan Nacional de Desarrollo *Pacto por Colombia, pacto por la equidad*, para la vigencia 2018 – 2022, estableció un total de 10 objetivos. El objetivo 8 del PES es *Continuar con el proceso de transformación, modernización y fortalecimiento institucional del sector defensa y seguridad*. Conforme al extenso documento de Mindefensa, con este objetivo se: “Busca continuar con el proceso de transformación y modernización del Sector Defensa y Seguridad con el fin de mejorar sus procesos de planeación estratégica... y se fortalecerá la comunicación estratégica”. (Ministerio de Defensa Nacional, 2018, p.20).

Como lo muestra la siguiente figura, en la meta número siete (7) del ya mencionado objetivo del PES denominada *Consolidar el capital reputacional del Sector Defensa y Seguridad*

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

a través de una efectiva estrategia de comunicación (Ministerio de Defensa Nacional, 2018), se encontró que los indicadores formulados dentro de dicho plan, desde inicios del cuatrienio 2018-2022, solo contempló la medición de las interacciones de ciudadanos a través de ecosistemas digitales (redes sociales).

Figura 9.

Indicadores de la meta No 7. PES Mindefensa, 2018



PLAN ESTRATÉGICO DEL SECTOR DEFENSA Y SEGURIDAD

Los indicadores que medirán el avance de esta meta se detallan a continuación:

Nombre del indicador	Línea base 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta cuatrienio	Líder Sectorial
Índice de favorabilidad de las Fuerzas Militares	74%	Seguimiento y monitoreo					COGFM
Índice de favorabilidad de la Policía Nacional	49%	Seguimiento y monitoreo					PONAL
Promedio del número de interacciones ³⁴ sobre el número de publicaciones en Twitter	0	$X = \frac{\text{Interacciones}}{\text{Publicaciones}}$	$X + 1\%$	$X + 2\%$	$X + 3\%$	$X + 3\%$	SEGAB (DCS) COGFM - PONAL
Promedio del número de interacciones sobre el número de publicaciones en Facebook	0	$X = \frac{\text{Interacciones}}{\text{Publicaciones}}$	$X + 1\%$	$X + 2\%$	$X + 3\%$	$X + 3\%$	SEGAB (DCS) COGFM - PONAL
Promedio del número de interacciones sobre el número de publicaciones en Instagram	0	$X = \frac{\text{Interacciones}}{\text{Publicaciones}}$	$X + 1\%$	$X + 2\%$	$X + 3\%$	$X + 3\%$	SEGAB (DCS) COGFM - PONAL
Promedio del número de interacciones sobre el número de publicaciones en YouTube	0	$X = \frac{\text{Interacciones}}{\text{Publicaciones}}$	$X + 1\%$	$X + 2\%$	$X + 3\%$	$X + 3\%$	SEGAB (DCS) COGFM - PONAL

Fuente: Plan Estratégico Sectorial de Mindefensa, año 2018

Quizás esto abra la puerta para plantear algunos interrogantes, sin que se convierta en camisa de fuerza su respuesta, pero que sí, muy por el contrario, dieron impulso a la propuesta de hacer visible esta acción, considerando opciones de proponer una mejora para la gestión de la

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

comunicación institucional del Ministerio y sus viceministerios y que son parte integral del planteamiento mismo de este trabajo académico.

El primero de los cuestionamientos que ya fue expuesto desde el problema que se estructuró en el comienzo de este trabajo tiene que ver con la forma en que la mayoría de las entidades públicas colombianas proyectan sus estrategias comunicativas, desde una línea difusionista, es decir pensadas para atender los requerimientos de los medios de comunicación, descuidando las necesidades y los intereses de los demás grupos de interés que éstas, las instituciones del sector público, se asume deben tener identificados. Lo segundo, está directamente asociado con la entidad sobre la cual se ha tomado el caso de estudio, eje central del presente análisis.

Se acaba de esbozar en el desarrollo de lo que se identificó como objetivo y respectiva meta del Plan Estratégico del Sector Defensa y sobre todo, en la forma como se propusieron los indicadores de dicha meta, para los cuatro años del gobierno que finalizó en agosto de 2022; la figura No. 9 permite entender que el Ministerio basó, para la vigencia de los cuatro años (2018-2022), todo su *“proceso de transformación, modernización y fortalecimiento institucional”*, (objetivo), para *“Consolidar el capital reputacional del Sector Defensa y Seguridad a través de una efectiva estrategia de comunicación”* (meta), única y exclusivamente en el resultado de las mediciones, que pudieron arrojar las interacciones a través de los perfiles o cuentas que la cartera de defensa y seguridad nacional ha gestionado en Twitter, Facebook, Instagram y Youtube.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Dicho *tracking* o medición puede enmarcarse dentro de la reputación digital u online, no obstante, si lo que perseguía Mindefensa era consolidar su capital reputacional en general, como reza en el documento PES, con lo que se propuso en los cuatro años de gobierno del presidente Iván Duque, solo se apuntó a medir la posible reputación digital; el ministerio desconoció así a los demás grupos de interés tales como, los empresarios, estudiantes, investigadores, defensores de derechos humanos, representantes de los gremios, industriales, líderes sindicales, con quienes no se propuso, en su carta de navegación, medir sus percepciones y así poder determinar en cada vigencia y al cierre, en 2022, si dicho capital reputacional (activo intangible valioso para esta cartera, según lo estableció al inicio del periodo observado) se logró o no consolidar como ganancia en materia de activos intangibles.

Apremiante resulta la actualización de la política de comunicación sectorial, otro de los anuncios que hizo la Dirección responsable de la comunicación de este ministerio en su jornada de alineación estratégica, realizada en marzo de 2021 y que al cierre de este capítulo, a finales del año 2022, seguía sin conocerse.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Metodología Del Trabajo

Diseño metodológico

Tipo de investigación

Tratándose del método, este trabajo se sustenta en una investigación de tipo transversal que es definida como el tipo de investigación que se basa en la observación, donde se analizan los datos de las variables o dimensiones que han sido recopiladas en un determinado periodo de tiempo, con base en una población o muestra predefinida. La motivación para elegir un estudio de corte transversal se debe a que se buscó, con este análisis, hacer la observación de cómo los encuentros empresariales organizados por el viceministerio de Veteranos y del GSED, contribuyen o no a la generación de impactos que favorezcan la gestión de la comunicación estratégica del Ministerio de Defensa Nacional y además que favorezca la acumulación de capital reputacional para esta entidad.

Una parte esencial del desarrollo del mismo tiene su base en la producción intelectual y teórica desarrollada en los campos estudiados, por otra, se han descrito las realidades observadas en el objeto de estudio que son, para este caso particular, la observación adelantada al trabajo realizado en el viceministerio de Veteranos y del GSED del Ministerio de Defensa Nacional, concretamente en lo que tiene que ver con la oportunidad que tiene o no ese despacho, con la realización de las ruedas de negocio o los encuentros empresariales, como estrategia de relacionamiento entre la cartera de defensa y algunos grupos de interés definidos.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Esta es una investigación cualitativa, dado que el investigador toma como punto de partida algunos acontecimientos ya ocurridos, es decir que los datos se fundamentan en hechos cumplidos, de ahí que se pueda asegurar que esta es una investigación ex – post– facto, y también cuantitativa.

Técnicas de recolección de la información

La recolección de información para esta investigación se sustentó en la recopilación de datos obtenidos en dos tipos de fuentes: las primarias y las secundarias.

Fuentes primarias.

- Observación del trabajo adelantado por funcionarios vinculados al despacho del viceministerio de Veteranos y del GSED, de la Dirección Centro Corporativo de Mindefensa, reuniones presenciales y virtuales y asistencia a los eventos; revisión de material impreso y audiovisual producido por el MDN.
- Trato directo con empresarios, representantes de los gobiernos municipales y departamentales, de las cámara de comercio, la academia, los gremios y clusters, participantes de las ruedas de negocios organizadas por el GSED en las ciudades de Medellín, Pereira, Barranquilla y Bucaramanga.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

- Encuesta sobre instrumentos de Relaciones Públicas con capacidad para analizar las percepciones de los empresarios y otros participantes de las ruedas de negocios GSED, eventos realizados en las ciudades de Medellín, Pereira, Barranquilla y Bucaramanga.
- Entrevistas en profundidad realizadas a algunos de los empresarios participantes en los eventos ruedas de negocio GSED, realizadas en las ciudades de Medellín, Pereira, Barranquilla y Bucaramanga, efectuadas con posterioridad a la realización de los eventos.

Fuentes Secundarias.

- Guías de fuentes documentales: Dialnet, Eureka, Wikipedia, Scopus.
- Bibliografía del ámbito de la comunicación estratégica.
- Bibliografía del ámbito de la comunicación en el sector público.
- Bibliografía del ámbito de las Relaciones Públicas.
- Bibliografía del ámbito de la realización de eventos en el sector público.
- Revistas académicas indexadas que guardan relación con esta investigación, tanto de la comunicación estratégica, comunicación en el sector público, las Relaciones Públicas y la realización de eventos en las entidades públicas.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

- Actas, informes, presentaciones, documentos y cartas, todo relacionado con las ruedas de negocios GSED, objeto de estudio de esta investigación, así como las estrategias y el reporte de las actividades de comunicación, métricas y evaluaciones que se realizan en Mindefensa.
- Registro en medios masivos de comunicación de las ruedas de negocios GSED realizadas en las ciudades de Medellín, Pereira, Barranquilla y Bucaramanga.

A pesar de que se encuentra abundante información respecto de investigaciones sobre la comunicación en el sector público y la forma como son aplicadas las Relaciones Públicas en dicho sector, no existe evidencia y cuerpo investigativo que asocie a las técnicas de las Relaciones Públicas con el impacto favorable que éstas puedan tener sobre la comunicación estratégica de las entidades públicas, lo que configura un nuevo problema de investigación.

Corpus

El método de investigación utilizado fue de orden cuantitativo y cualitativo, dado que se aplicaron 944 encuestas a empresarios, representantes de gobiernos en las regiones (departamentales y municipales), representantes de organizaciones de distintos sectores como las cámaras de comercio, los gremios, clústers y la academia, y 16 entrevistas en profundidad, instrumento aplicado a cuatro (4) empresarios en las ciudades tomadas como muestra y donde se

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

realizaron estos encuentros empresariales con el sector defensa, a fin de conocer más a fondo sus percepciones y opiniones formadas tras el desarrollo de estos eventos.

Para la obtención del número de encuestas definidas como la muestra de este análisis se tomó como punto de partida el universo de los 1396 participantes en la totalidad de las seis (6) ruedas de negocios del GSED, realizadas por Mindefensa en las ciudades de Santa Marta, Cali, Medellín, Pereira, Barranquilla y Bucaramanga, para lograr la obtención de la muestra significativa de 944 encuestas, aplicadas solo a los participante de dichos eventos en las últimas cuatro ciudades ya descritas, esto con un nivel de confianza mayor de 88%, y un margen de error entre el 10% y el 11% dependiendo de la ciudad.

Tabla 5.

Distribución de las encuestas por evento

Evento Ciudad	EVENTO
Barranquilla	110
Bucaramanga	213
Medellín	490
Pereira	131
Total general	944

Fuente: elaboración propia

Tabla 6.

Referencia del error y la confianza por evento en la aplicación de las encuestas

CIUDAD	TOTAL	ERROR ESPERADO	ERROR REAL	% DE ERROR	Confianza
Barranquilla	110	11	13	11,81818182	88,1818182
Bucaramanga	213	21,3	23	10,79812207	89,2018779
Medellín	491	49,1	51	10,38696538	89,6130346
Pereira	132	13,2	15	11,36363636	88,6363636

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Fuente: elaboración propia.

Descripción de las técnicas de investigación social utilizadas

Con el propósito de garantizar la consecución del objetivo de la investigación, sintetizado en evaluar el alcance, en términos de comunicación, de los eventos denominados ruedas de negocios o encuentros empresariales con el sector defensa, como mecanismos o tácticas de las Relaciones Públicas, utilizados por el viceministerio de veteranos y del GSED, se ha diseñado una metodología que incluyó técnicas de investigación social tales como las aproximaciones cualitativas (revisión documental, técnicas de análisis de textos, observación, y entrevista semi-estructurada), y aproximaciones cuantitativas, con su respectivo análisis de los datos recogidos en el cuestionario, previamente aplicados en una encuesta.

Rastreo documental

Mediante esta técnica se busca conocer el estado de la cuestión teórica de los dos temas materia de estudio en este análisis, esto es, la comunicación en las entidades públicas y su impacto tras la realización de los eventos, como parte de las Relaciones Públicas en Mindefensa, a través de la observación indirecta o documental. Se hizo la revisión de los conceptos y las teorías en las fuentes relacionadas con anterioridad.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

La encuesta

Las 944 encuestas aplicadas, equivalentes al 52,11% de la totalidad de empresarios y demás representantes de organizaciones que participaron en los seis (6) encuentros empresariales, cifra total de los eventos ruedas de negocios realizadas por el GSED, fueron socializadas en línea a través de la plataforma de Google Forms y compartidas a los correos electrónicos de los participantes, suministrados por estos, en los proceso de registro a los eventos en cuestión. Dicho formulario recogió 30 preguntas en un cuestionario diseñado a la medida, en el que se abarcaron ocho dimensiones, todas desde el ámbito de la comunicación, en torno a estos eventos y a Mindefensa. Dichas dimensiones son: el conocimiento sobre MDN y los eventos, la imagen de MDN, la tangibilidad de las herramientas y los recursos de la comunicación, la fiabilidad de los productos y servicios presentados en las ruedas de negocios, la seguridad que pudieron generar estos eventos, la responsabilidad social institucional identificada por los *stakeholders*, innovación y finalmente el atractivo emocional que, entre los grupos de interés definidos para el estudio, generaba MDN, los eventos y el sector defensa en general.

Como no se encontró un instrumento validado que sirviera para medir las percepciones de los grupos de interés participantes en las ruedas de negocios GSED realizadas por la entidad pública ministerio de Defensa Nacional, se construyó un instrumento que permitiera:

- Determinar, en un nivel básico, qué grado de conocimiento tienen los *stakeholders* respecto del viceministerio de Veteranos y del GSED y de los eventos denominados ruedas de negocios GSED.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

- Saber cuál es la imagen que tenían del ministerio de Defensa Nacional los grupos de interés antes y después de la realización de dichos eventos.
- Conocer la opinión de los participantes de los encuentros empresariales con el sector defensa relacionada con los elementos y recursos tangibles de la comunicación utilizados antes, durante y después del desarrollo de las ruedas de negocios.
- Determinar qué tan fiables resultaron los productos y servicios que fueron presentados por las empresas que integran el Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa GSED durante el desarrollo de las ruedas de negocios celebradas en cuatro ciudades principales del país.
- Saber si los *stakeholders* participantes de los eventos organizados por Mindefensa reconocen dichas actividades como prácticas seguras de acuerdo con sus intereses y los de los sectores en los cuales estos empresarios adelantan negociaciones.
- Conocer la opinión de los grupos de interés que hicieron parte de los encuentros empresariales sobre las prácticas asociadas a la responsabilidad social institucional (compromiso social, ambiental y financiero), de las empresas que conforman el GSED.
- Identificar cuál es la percepción que tienen los *stakeholders* participantes de las ruedas de negocios con relación a los procesos de innovación que fueron socializados en dichos eventos.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

- Por último, medir la percepción de los grupos de interés frente a qué tan atractivo perciben, en términos emocionales, a la cartera de Defensa, luego de haber realizado esta serie de encuentros con los empresarios en varias regiones del país.

Entrevista personal semi – estructurada

En un primer momento se trabajó en un piloto con el borrador del cuestionario que se presentó como prueba, buscando identificar las posibles fallas en la estructura de éste. Para el caso y atendiendo al estudio que es de tipo descriptivo, donde se hallan contenidos, la muestra seleccionada y su tamaño y determinado el tipo de muestreo intencional no probabilístico, tras conocer los perfiles y el grado de experiencia de los funcionarios vinculados a la Dirección Centro Corporativo de Mindefensa, donde se hace el seguimiento y control de la gestión empresarial de las entidades y organizaciones que hacen parte del Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa GSED, se optó como prueba piloto para hacer las entrevistas personales a fin de obtener una retroalimentación mucho más directa sobre los problemas que se presentaron en la estructuración del cuestionario.

De esta forma se convocó a cuatro funcionarios de la ya mencionada dirección que hace parte integral del viceministerio de Veteranos y del GSED, despacho desde donde se propuso la estrategia denominada ruedas de negocios GSED; estos funcionarios representan cerca del 25% de la totalidad de los funcionarios ‘padrinos’, una figura que es utilizada en dicha dependencia, quienes tienen la responsabilidad de hacer un seguimiento a las necesidades que presentan las 18

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

empresas del Grupo Social de la Defensa y la gestión política o administrativa que debe surtir entre cada una de éstas y la cartera de defensa nacional. Estos funcionarios son todos profesionales en distintas áreas disciplinares, diferentes a la comunicación social, vinculados todos a la planta de funcionarios de la Unidad de Gestión General UGG, del ministerio de Defensa, cuyos tiempos de servicio con la entidad pública se encuentran entre los 5 y los 20 años. Sus conocimientos y experiencias los convirtió en perfiles idóneos y capaces de reconocer las posibles ambigüedades, la falta de alternativas en las respuestas o los puntos conflictivos en la redacción del cuestionario.

Validado el cuestionario se dio inicio a las entrevistas. Como primera medida se trabajó una entrevista semi-estructurada con el viceministro de Veteranos y del GSED y con uno de sus asesores, buscando con esto sentar las bases de la investigación, conociendo de ellos la situación del viceministerio en ese momento particular, así como la intención que se dio al comienzo del planteamiento y la estructuración de las ruedas de negocios. En segundo lugar se aplicó una encuesta a los funcionarios con grados profesional de defensa y asesor de defensa, vinculados a la Dirección Centro Corporativo que incluía preguntas de selección, esto con el objetivo de determinar el estado actual de la comunicación en dicho despacho y el relacionamiento que se tiene entre las entidades que hacen parte del GSED y sus muy variados grupos de interés, esto para lograr los criterios de análisis que permitieran definir unas líneas sobre la interacción de las empresas del GSED y sus *stakeholders*.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

El tipo de muestra usado fue por cuotas. Comenzó con una tabla que describe las características de la población objetivo. Para este caso se tuvo en cuenta la variable de número de funcionarios por área; aún conociendo información como la edad y el sexo de la población, ésta no resultó determinante para ejecutar el proyecto.

En el muestreo no probabilístico la elección de los elementos depende de las causas relacionadas con las características de la investigación. Es así como las debilidades del muestreo no probabilístico pueden ser minimizadas por medio del conocimiento, la experiencia y el cuidado en la selección del muestreo. La selección que se adelantó se hizo aleatoriamente considerando que los funcionarios coinciden, entre otros, en ser parte integral de un determinado grupo de trabajo.

A fin de seleccionar la muestra, puntualmente en la aplicación de la encuesta, se tomó del grupo total de funcionarios vinculados a la Dirección Centro Corporativo a aquellos funcionarios quienes ostentan el grado de profesionales y asesores, dejando por fuera de la muestra al funcionario nombrado como director de la dependencia, así como a los funcionarios de grados técnicos y asistenciales. Uno (1) de cada tres (3) funcionarios de la Dirección hizo parte de la muestra; fueron enumerados todos los funcionarios con el perfil ya descrito de 1 a 3, siendo elegidos para la aplicación de este cuestionario todos los números 3, resultando una muestra de seis (6) funcionarios.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Tabla 7.

Descripción de funcionarios del viceministerio de Veteranos y del GSED y de la Dirección

Centro Corporativo a quienes se les aplicó entrevista semi – estructurada y encuesta.

Funcionario	Cantidad	Participo en:
Viceministro de Veteranos y del GSED	1	Entrevista semi-estructurada
Asesor de despacho VVGSED	1	Entrevista semi-estructurada
Profesional de defensa	5	Encuesta
Asesor de defensa	1	Encuesta

Fuente: elaboración propia

Análisis a las ruedas de negocio GSED

Si bien la estrategia Ruedas de Negocios GSED, iniciativa liderada desde el primer trimestre del año 2021 por el despacho del viceministerio de Veteranos y del GSED, en cuyo caso uno de los principales propósitos fue el de contribuir, desde el sector defensa, con la reactivación económica del país y que fue catalogada como una medida acertada, en virtud de la aceptación alcanzada por parte de los empresarios participantes de dichos encuentros, analizada desde una perspectiva de la comunicación estratégica, se encontraron falencias en la estructuración de esta estrategia.

Una de las principales responsabilidades que tiene el MDN es la de garantizar la seguridad y la defensa de los colombianos, no obstante, el "desarrollo económico y social del

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

país" (Ministerio de Defensa Nacional, 2018), también hizo parte de las metas que se trazó la cartera de defensa para el cuatrienio comprendido entre 2018 y 2022.

Justo en el segundo trimestre de 2021, desde el otrora viceministerio del Grupo Social y Empresarial de la Defensa y el Bienestar GSED, hoy viceministerio de Veteranos y del Grupo Social y Empresarial de la Defensa GSED - VVGSED (Ministerio de Defensa Nacional , 2021), se impulsó una estrategia puntual para sumar al propósito de contribuir con la reactivación económica del país en momentos de pandemia.

Las ‘Ruedas de negocio GSED, por la reactivación económica del país’, congregaron, entre los años 2021 y 2022 a cerca de 1400 empresarios de los distintos frentes económicos, en seis ciudades capitales de Colombia, con el fin de generar un mayor relacionamiento, hasta entonces inusual, entre los sectores privado y el público, este último representado en la cartera de defensa nacional.

Dichos encuentros han mantenido desde su implementación dos objetivos; el primero, el de establecer alianzas estratégicas, sinergias y encadenamientos productivos, para contribuir puntualmente con la recuperación de la economía nacional; el segundo, dar a conocer otra faceta de Mindefensa, desconocida en buena medida por falta de una estrategia de comunicación que sirva para afianzar la marca y construir una narrativa que ayude a consolidar a la industria de la defensa nacional, la cual se encuentra agrupada, en la actualidad, en el VVGSED. De lograrse este segundo objetivo el despacho responsable del GSED puede ganar visibilidad, mostrándose como la cabeza de un conglomerado de la defensa que agrupa y orienta, desde la estrategia de

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

gobierno corporativo, responsabilidad que recae en la nueva Dirección de Centro Corporativo, creada con la reestructuración de Mindefensa en 2021, a las 18 empresas y entidades de este sector y que encarna una cara diferente, con nuevos compromisos para la cartera de defensa, caracterizada por la innovación, el desarrollo, la ciencia y la tecnología.

Aunque las seis ruedas de negocio celebradas entre 2021 y 2022 contaron con la aceptación de diferentes sectores en las regiones donde fueron realizadas, beneplácitos representados en los acompañamientos por parte de las autoridades y los mandatarios locales, los empresarios, gremios, medios de comunicación, clústeres y el sector académico, lo cual generó una gran expectativa en los entornos económicos, tales encuentros, si bien han arrojado unos resultados en términos económicos, carecen de mediciones, claves para la gestión de la comunicación, que permitan comprender el impacto estratégico al propósito trazado por el viceministerio.

Las ruedas de negocios o como se denominaron desde que se retomaron en abril de 2022 ‘Encuentros Empresariales con el Sector Defensa’ (Ministerio de Defensa Nacional, 2022), carecieron de instrumentos de medición con los que MDN, desde la comunicación estratégica, hubiera podido comprender y significar el impacto alcanzado, así como conocer las percepciones formadas, de esta gestión, entre los determinados grupos de interés, lo cual, en un futuro, puede llegar a convertirse en la pieza clave para capitalizar los activos intangibles de la cartera de defensa, tales como la reputación, confianza y legitimidad.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Más allá del propósito mismo de este trabajo, que es en esencia lo que concierne a la comunicación estratégica, la iniciativa de Mindefensa merece todo un análisis desde la óptica de otros campos disciplinares y que bien puede ser tratado en futuras investigaciones de maestría o tesis doctorales, pues articular con acierto, acciones en las que se logre el consenso entre los intereses de los empresarios (sector privado) y la voluntad política representada en la institucionalidad (sector público), para buscar el bien común, como lo puede ser el crecimiento y desarrollo sostenible de la economía nacional, propósito de la estrategia trazada e implementada por el GSED, puede generar certidumbre entre los distintos grupos de interés del ministerio, lo cual podría interpretarse como una estrategia que apoya el camino de la seguridad para el sector defensa, pues con esto se fortalece a la economía y al empresariado, a la generación de recursos, empleo y riqueza tanto para el gobierno nacional como para los sectores participantes.

Por supuesto, si las percepciones de los *stakeholders* participantes en estas jornadas fueron favorables o no, la cabeza del sector defensa las desconoció con posterioridad a la celebración de cada evento, dado que no se estableció, desde el planteamiento de la estrategia, una metodología o protocolo que abarcara las fases de planeación, ejecución y más importante, de medición de estos eventos desde la óptica de la comunicación.

Objetivos de las ruedas de negocios GSED

A pesar de que los objetivos de esta estrategia no quedaron plasmados tácitamente en los documentos oficiales del ministerio de Defensa, con estas ruedas de negocios se buscaba, como

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

primera medida, fortalecer la relación del ministerio con el tejido empresarial en los territorios colombianos y adicionalmente que estos encuentros empresariales sirvieran como plataforma para lograr un mayor posicionamiento, sobre todo de la marca Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa GSED.

Definió Mindefensa, como objetivo de estas ruedas de negocios, en el documento preparatorio para una de las primeras actividades, celebradas en Cali en el año 2021, lo siguiente:

Hay que destacar la labor de la industria de defensa en la reactivación económica y progreso de las regiones a través del desarrollo de iniciativas empresariales, sociales y tecnológicas a la medida que impulsen la economía local, identificando a su vez posibles alianzas para unir esfuerzos con proyectos que puedan servir tanto para la productividad del GSED, como para el fortalecimiento de los sectores productivos del país. (Ministerio de Defensa Nacional , 2021).

Sería para un nuevo planteamiento de estos eventos, en febrero de 2022, que se le definiría un objetivo mucho más preciso y que con ocasión del cambio de denominación pasando de Rueda de negocios a Encuentro empresarial, que se definiera el siguiente objetivo para los encuentros por realizar:

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Generar espacios de relacionamiento entre el Grupo Social y Empresarial de la Defensa, el empresariado regional y las autoridades territoriales, que permitan identificar oportunidades de negocio, así como, reconocer y crear sinergias entre la oferta y la demanda para la generación de soluciones integrales en seguridad y defensa. (Ministerio de Defensa Nacional, 2022).

Metodología de las ruedas de negocios GSED

La metodología definida por el ministerio de Defensa Nacional, a través del hoy viceministerio de Veteranos y del GSED, para las ruedas de negocios, se planteó desde un comienzo de la siguiente forma:

- **Presentación oferta institucional GSED**

Presentar como primera medida en los encuentros con los empresarios en las ciudades en donde se estableció el desarrollo de estos eventos, “la oferta institucional de productos y servicios con soluciones a la medida que pueden ofrecer las empresas del Sector Defensa, mostrando las capacidades industriales y empresariales para contribuir a la mejora de la actividad productiva y reactivación”, (Ministerio de Defensa Nacional , 2021).

- **Rueda de Negocios**

El ministerio de Defensa Nacional definió, al comienzo de la implementación de esta estrategia, a las ruedas de negocio como “un espacio de encuentro con empresarios,

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

inversionistas y autoridades locales” que facilitara la exploración de oportunidades “negocios y alianzas para fortalecer los encadenamientos productivos a través de las empresas del Sector Defensa”, a la vez que se dejaba abierta la posibilidad para que estos escenarios sirvieran, también, para identificar las necesidades de los empresarios, en ese caso, los del Valle del Cauca y Nariño, esto con relación a la oferta de productos y servicios de las empresas representadas en el GSED, además de otros intereses de negocios que surgieran en dicha región (2021).

- **Muestra comercial**

Planteada a través de las demostraciones de las capacidades del GSED (oferta), mediante la exposición en vivo de los productos y servicios llevados para atender las necesidades de la región.

- **Mesa Redonda**

Esta fue propuesta como un espacio intersectorial en el que se abordaría un tema principal “La Reactivación Económica por medio de Sector de la Industria de Defensa”, en el que tendrían asiento los representantes de las empresas y entidades invitadas y cuyo fin era el de “identificar, a través del trabajo colaborativo, oportunidades para impulsar el desarrollo sostenible de la región”. (Ministerio de Defensa Nacional , 2021).

En este escenario también quedó abierta la posibilidad de enriquecer con argumentos “la importancia de la participación del sector privado y público en la incorporación de criterios de sostenibilidad para el crecimiento económico”, entendido como un motor generador de puestos de trabajo e ingresos para dicha zona del país.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

- **Resultados esperados**

Finalmente, como parte de la metodología que fue planteada desde el despacho del viceministerio cabeza del GSED, se contemplaron dos resultados esperados al término de cada uno de estos eventos: un primer resultado que buscaba el VVGSED era el de la “activación del relacionamientos productivos, en el marco de la oferta del GSED para el desarrollo sostenible de la región”, el segundo, lograr la “identificación de oportunidades de negocios y brechas a superar”.

Grupos de interés identificados para las ruedas de negocios GSED

En la revisión documental que se adelantó con relación a los eventos ruedas de negocios GSED no se pudo establecer que Mindefensa hubiera identificado y definido los *stakeholders* detallados como grupos de interés para el propósito de estos encuentros. Puntualmente, en el primer documento de presentación y preparación de los eventos llamado “RUEDA DE NEGOCIOS. EL SECTOR DEFENSA LE APUESTA A LA REACTIVACIÓN ECONÓMICA DE LA REGIÓN PACÍFICA”, formulado por la ya desaparecida Dirección de Gestión Empresarial de Mindefensa, se mencionaba a los empresarios, los inversionistas y las autoridades locales, como los únicos grupos de interés para el desarrollo de esta iniciativa.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Resultados de las ruedas de negocios GSED

Por tratarse de un trabajo investigativo que centra su estudio y análisis en el campo de la comunicación estratégica, más en concreto en la comunicación que se gestiona en las entidades del sector público, no se tomaron los datos de los resultados comerciales generados con ocasión de la participación de los empresarios colombianos en estos encuentros. Los resultados comunicacionales obtenidos de las encuestas y entrevistas aplicadas a empresarios y otros participantes dentro de la muestra seleccionada, se desarrollan en el siguiente apartado.

Mediciones hechas a las ruedas de negocios GSED

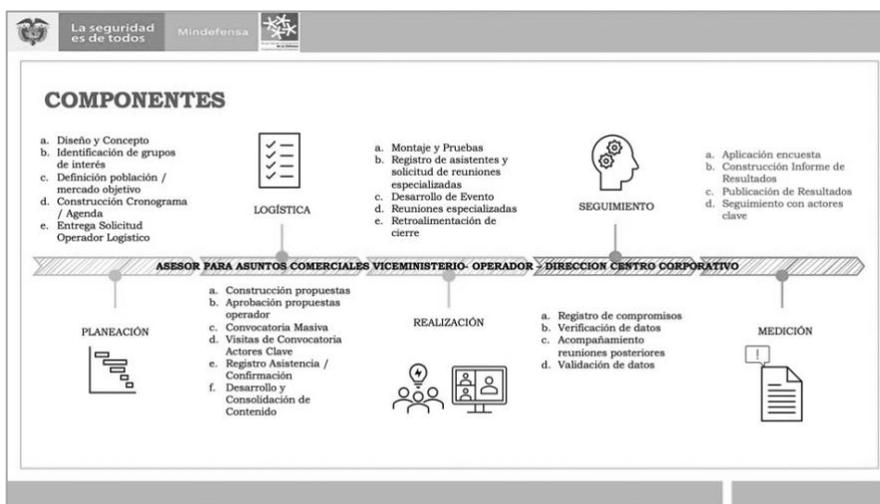
Con los datos obtenidos de los encuentros empresariales por el viceministerio y concretamente por la Dirección Centro Corporativo del ministerio se logró determinar que más allá de las métricas de posibles interacciones entre los representantes de las empresas del GSED y los empresarios participantes, expectativas o cierres de negocios, no quedó definida, desde el inicio de estos eventos, la necesidad de lograr una retroalimentación de los participantes, que pudiera utilizarse como insumo para la toma de decisiones futuras por parte de la cartera de defensa. Pudo esto deberse a que era la primera vez que en este despacho se intentaba una estrategia de tal magnitud y solo se prestó atención, en ese primer momento, al tema de la consecución de los recursos para su ejecución, a los aspectos logísticos y a la definición de posibles interesados en estos encuentros, con los resultados financieros que arrojará el ejercicio.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Solo sería hasta mediados del primer trimestre de 2022 cuando se hizo un replanteamiento de la estrategia, como lo muestra la siguiente figura, en el que se incluyó el componente de la medición, por lo menos de una forma general, ejercicio que fue puesto en consideración de un nuevo viceministro de defensa (relevo en el despacho presentado en enero de 2022 tras la reestructuración de Mindefensa), quien tomó la decisión de mantener vigente dicha estrategia comercial. A pesar de que la necesidad de hacer medición ya había sido incorporada a la estrategia para la retoma de la misma en el año 2022, no se profundizó en qué tipo de mediciones se tendrían en cuenta y estas mantuvieron un perfil de resultados comerciales (ventas), de expectativas de negocio y de impactos mediáticos, dejando al margen posibles análisis de percepciones de los *stakeholders*.

Figura 10.

Esquema de las ruedas de negocios GSED 2022.



Fuente: Modelo encuentros comerciales GSED - VVGSED. (2022).

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Observando los eventos desarrollados por el viceministerio de Veteranos y del GSED (ruedas de negocios o encuentros empresariales) y buscando ajustarlos a la metodología de las relaciones públicas, argumento desarrollado en el apartado del marco teórico, que es el planteamiento de Xifra & Lalueza (2009), se puede entender que dichos eventos se enmarcan en las relaciones públicas del ministerio de Defensa Nacional, dado que a pesar de los inconvenientes que se hayan presentado en la estructuración del proyecto, éste contó con una metodología y su fin fue el de contribuir a resolver un problema conyuntural (desaceleración de la economía por la pandemia). Tal como ha sido propuesto por estos autores se cumplieron las fases del método (investigación, que incluye el conocimiento y la identificación, los cuales a su vez deben contemplar a los beneficiarios o grupos de interés y a la organización (entidad pública); un problema que debe ser resuelto y el cual involucra a sus *stakeholders*. Conforme a como ha sido descrito por estos investigadores la siguiente fase debe contener los objetivos con los que se busca la solución de los problemas identificados; la tercera parte del método es la del planteamiento de la estrategia, que requiere de los niveles de planificación y ejecución del proyecto y con lo que se enfocará a cumplir con los objetivos propuestos. Todo esto, en concepto de los teóricos, debe girar en torno a un tema central, mensajes y diversas formas de comunicación (técnicas) para llegar a los públicos; en este caso específico fueron las ruedas de negocios del GSED, las técnicas de las relaciones públicas elegidas para desarrollar la estrategia de Mindefensa.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Finalmente, serían las encuestas y las entrevistas aplicadas a los empresarios participantes de las ruedas de negocios GSED las que facilitaron comprender si hubo fallas por parte del viceministerio de Veteranos y del GSED, con relación a lo que los autores exponen como la última fase de esta metodología, que consiste en la evaluación, la misma que estos autores desglosan en dos partes: la del seguimiento, que entre otros permitiría hacerle ajustes al proyecto y que la presentan como la evaluación continua; la otra, está asociada al cumplimiento de los objetivos formulados, con lo que en términos de Xifra & Lalueza (2009) se puede hacer una medición a la eficacia del trabajo que hace el área o responsable de la comunicación del proyecto.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Resultados

Los resultados obtenidos en este trabajo parten de la observación de dos tipos de análisis. Un análisis cuantitativo que surge de los resultados logrados tras la aplicación de la encuesta a 944 personas que participaron en el desarrollo de cuatro de las seis ruedas de negocios o encuentros empresariales con el sector defensa, realizados por el viceministerio de Veteranos y del GSED entre los años 2021 y 2022, en las ciudades de Medellín, Barranquilla, Pereira y Bucaramanga. Por otro lado, se adelantó un análisis de texto (análisis cualitativo), haciendo uso del *software Maxqda 2022*, a siete notas de prensa o artículos elaborados por medios de comunicación, que fueron publicados antes, durante y después de realizadas las cuatro jornadas entre los empresarios en las regiones y las empresas que se encuentran agrupadas en el GSED de Mindefensa.

Resultados cuantitativos

Aplicado el cuestionario de 30 preguntas a los 944 participantes de los encuentros empresariales o ruedas de negocios del GSED, en su mayoría empresarios de las ciudades de Medellín, Pereira, Barranquilla y Bucaramanga, se pudo analizar cómo estos grupos de interés perciben la gestión del ministerio, el viceministerio de Veteranos y del GSED y en general la de las empresas que hacen parte integral del Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa GSED. También la favorabilidad y visibilidad de esta iniciativa disruptiva que tuvo resultados favorables

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

para el sector defensa en general. La totalidad del cuestionario, aplicado a los 944 participantes de las cuatro ruedas de negocios o encuentros empresariales se encuentra como anexo de este trabajo.

Resultados obtenidos en la dimensión del conocimiento

Con esta dimensión se pretendió identificar el grado de conocimiento que tenían o no los participantes con relación al viceministerio de Veteranos y del GSED y de las empresas que conforman el Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa GSED.

Una de las interrogantes asociadas a la dimensión del conocimiento con la que se inició el cuestionario fue:

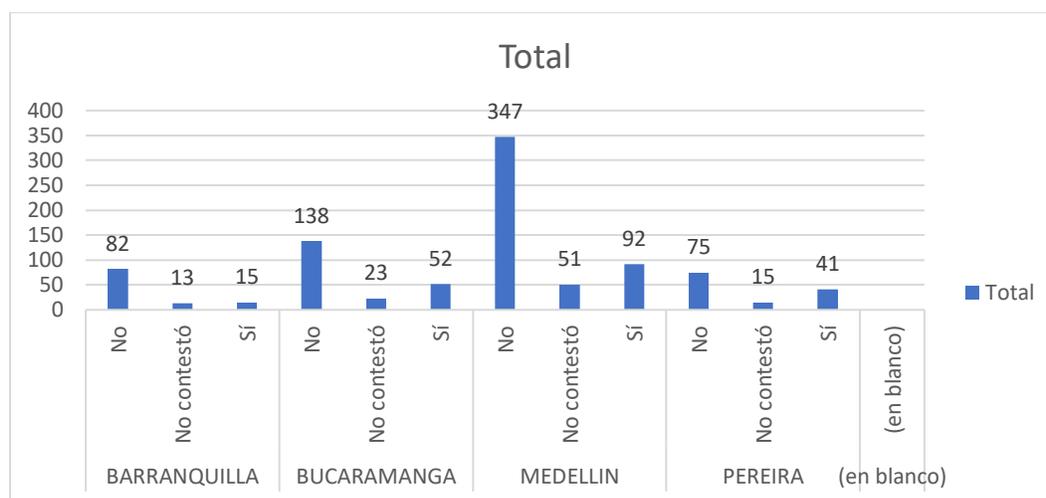
Antes de su participación en el "Encuentro Empresarial con el Sector Defensa" realizado en (Medellín, Barranquilla, Pereira o Bucaramanga), ¿sabía que el Ministerio de Defensa Nacional cuenta con un viceministerio que es la cabeza de 18 empresas que pertenecen a este Sector?

El 68% de los participantes encuestados con sus respuestas aseguraron no conocer que Mindefensa contara con un viceministerio que agrupa a las 18 entidades concentradas en el GSED, esto es equivalente a 642 respuestas negativas; 102 encuestados no respondieron esta interrogante y solo 200, equivalente al 21% de los consultados sí conocen o asocian al viceministerio del GSED con la cartera de defensa nacional.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Figura 11.

Resultados de la respuesta No. 1 del cuestionario aplicado a los empresarios y demás participantes de las ruedas de negocios GSED- Dimensión del conocimiento.



Fuente: elaboración propia

Con otro de los interrogantes, incluido en el bloque de la dimensión del conocimiento, se pretendió saber *¿Cuáles de las empresas que hacen parte del Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa conocía antes del encuentro empresarial? Mencionalas.*

Frente a este cuestionamiento, los participantes que respondieron la encuesta indicaron lo siguiente.

En Barranquilla, la empresa del GSED con mayor reconocimiento es Cotecmar, alcanzando un 59%, ésta es seguida por la Agencia Logística de las Fuerzas Militares, con el 29%. Se interpreta que es Cotecmar la que goza de mayor conocimiento en la región Caribe colombiana dado que su astillero se encuentra establecido en la zona industrial de Mamonal en

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Cartagena, área de influencia para las empresas que tienen operación marítima y fluvial en la zona norte del país.

Un caso similar se presentó en Medellín, donde los indagados dijeron conocer en un 62% a Satena, esto puede ser en virtud a que la aerolínea estatal, que hace parte del GSED, opera desde hace años el aeropuerto Enrique Olaya Herrera, ubicado en plena zona industrial de la capital antioqueña. Destacar que en menor proporción, pero en todas las ciudades, se destaca como empresa del sector defensa, identificada por los participantes de estos encuentros empresariales, la Agencia Logística de las Fuerzas Militares, esto se debe a que en la mayor parte del territorio nacional la ALFM cuenta con oficinas regionales que le han permitido mantener un relacionamiento constante con proveedores y empresarios en buena parte del territorio nacional y por consiguiente posicionar su marca, generando recordación entre los interesados en hacer negocios con esta entidad. No obstante, aspectos negativos como los continuos anuncios de investigaciones por casos de corrupción y otras irregularidades denunciadas ante los medios de comunicación pueden servir también para que los grupos de interés y la ciudadanía en general identifique a estas empresas y entidades como parte del sector defensa.

Otras de estas empresas y entidades del sector defensa que en menor grado fueron identificadas por los encuestados son por ejemplo, Caja Honor, con un 6%; la CIAC, con un 5% (esta corporación, lidera el cluster aeroespacial del Eje Cafetero ACOPAER) y el Centro de Rehabilitación Inclusiva (CRI), con un 3%, el cual sin hacer parte integral del GSED, sí es el epicentro de la gestión administrativa, logística y de atención a los beneficiarios de la Dirección

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

de Veteranos y Rehabilitación Inclusiva dependencia del ministerio de Defensa, que está bajo la tutela del viceministerio de Veteranos y del GSED.

Resultados Obtenidos en la dimensión de la imagen

Sobre la imagen que del ministerio de Defensa tenían los empresarios y otros grupos de interés, antes de los encuentros empresariales, se les consultó a los participantes de las cuatro ruedas de negocios y estas fueron sus respuestas a la pregunta No. 6 que está contenida en el cuestionario, dentro de dicha dimensión.

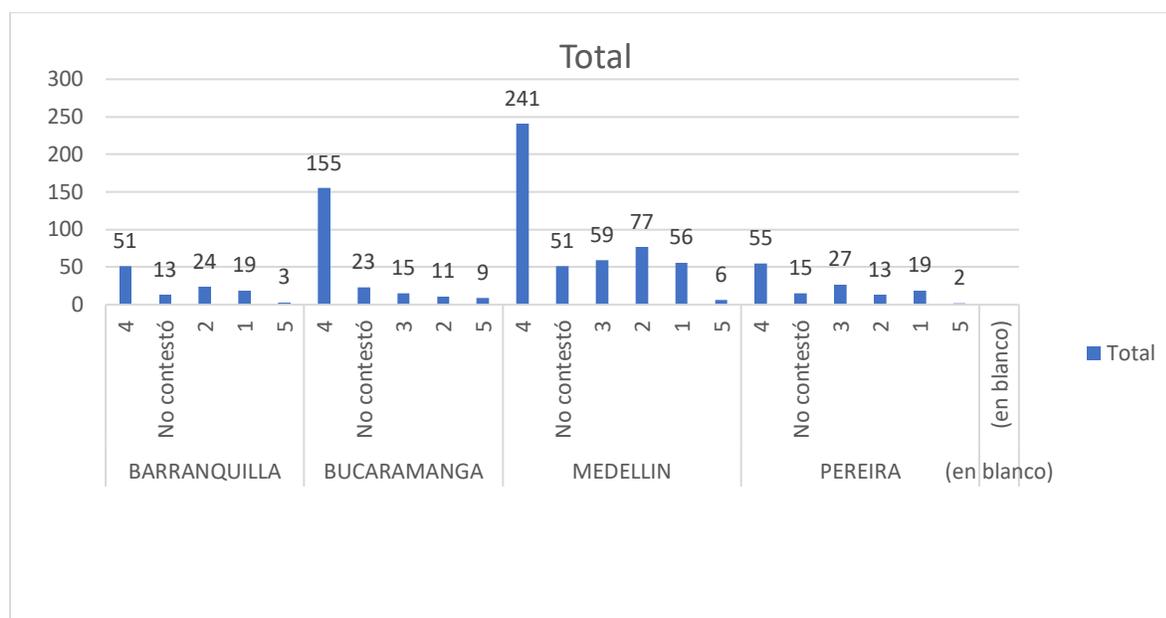
Antes del "Encuentro Empresarial con el Sector Defensa" realizado en (Medellín, Barranquilla, Pereira o Bucaramanga), ¿Qué imagen tenía del Ministerio de Defensa Nacional? Califique de 5 a 1 donde 5 es "Muy buena" y 1 es "Muy mala".

En general, sumando las respuestas 5 y 4 que representan dentro de la escala las calificaciones de “Muy buena” y “Buena”, respectivamente y obtenidas entre los participantes de los cuatro eventos, se obtuvieron 522 respuestas lo cual revela que el MDN, antes de estos eventos ya gozaba de una buena imagen entre los diversos sectores participantes de estos eventos.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Figura 12.

Resultados de la respuesta No. 6 del cuestionario aplicado a los empresarios y demás participantes de las ruedas de negocios- Dimensión de la imagen.



Fuente: elaboración propia

La siguiente pregunta del cuestionario, la No. 7, correspondiente también a la dimensión de la imagen fue planteada en el siguiente sentido:

Siendo 5 "Sí, totalmente" y 1 "No, en absoluto", ¿Cree que el hecho de haber participado en el "Encuentro Empresarial con el Sector Defensa" realizado en (Medellín, Barranquilla, Pereira o Bucaramanga), contribuyó a cambiar la imagen que tenía anteriormente del Ministerio de Defensa Nacional?

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

El resultado de esta pregunta se ha interpretado como un indicador muy favorable para el trabajo que adelantó la cartera de defensa, a través del viceministerio de veteranos y del GSED, con la implementación de esta estrategia que buscaba afianzar el relacionamiento del Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa con los diferentes actores.

Los resultados por ciudades fueron Barranquilla, el 78%; Bucaramanga el 84%; Medellín el 60% y en Pereira el 81% de los participantes sí creen que su participación en estos encuentros con las empresas del sector defensa sirvió para que ellos cambiaran la imagen que tenían del ministerio, antes de las ruedas de negocios.

Sobre la imagen que tenían, al momento de responder la encuestas, del ministerio, con posterioridad a su participación en las ruedas de negocios GSED, los consultados respondieron así a la pregunta No. 8 de la encuesta:

Después del "Encuentro Empresarial con el Sector Defensa" realizado en (Medellín, Barranquilla, Pereira o Bucaramanga), ¿Qué imagen tiene ahora del Ministerio de Defensa Nacional? Califique de 5 a 1 donde 5 es "Muy buena" y 1 es "Muy mala".

Sumando las calificaciones 5 y 4, equivalentes a “Muy buena” y “Buena” los porcentajes en cada una de las ciudades arrojó los siguientes índices: Barranquilla 86%, Bucaramanga 86%, Medellín 88% y Pereira 72%. Es importante recordar que para hacer una medición integral de la imagen del sector defensa, se deberían contemplar el accionar y la gestión de la fuerza pública y del resto de dependencias o unidades que integran el ministerio de Defensa Nacional, tarea que resultaría mucho más compleja y que demandaría de la inclusión muchas más partes interesadas,

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

pues para este estudio solo se ha definido un caso particular (encuentros empresariales) y unos determinados grupos de interés. Además reconocer que en la mayoría de barómetros y otros instrumentos desde donde se mide la imagen y la confianza en la institucionalidad que representan las Fuerzas Militares y la Policía Nacional, dichos indicadores revelan porcentajes mucho más bajos en términos de aceptación, lo que podría entenderse como una constante en la forma como los *stakeholders* y la ciudadanía en general perciben a la fuerza pública.

Resultados Obtenidos en la dimensión de la tangibilidad

La comunicación, en ocasiones, termina siendo algo intangible y se hace necesario, para su evaluación, ponerla en términos de fácil entendimiento y comprensión a fin de que quienes se busca la evalúen, tengan todas las posibilidades de hacerlo con la claridad que se requiere. Para este trabajo incluimos en el cuestionario una serie de elementos de la comunicación, utilizados en el desarrollo de las ruedas de negocios GSED (antes durante y después de realizados los eventos) los cuales, aún pareciendo obvios, debían ser puestos en consideración de los participantes, buscando conocer sus apreciaciones al respecto.

La pregunta No. 9 de la encuesta y relacionada con dichos elementos comunicativos fue planteada así:

Califique de 5 a 1 donde 5 es "Muy acertado" y 1 es "Nada acertado" los siguientes elementos de comunicación utilizados para los "Encuentros Empresariales con el Sector Defensa" realizados en (Medellín, Barranquilla, Pereira o Bucaramanga). Carta de invitación;

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

comunicado o convocatoria; nota de prensa previa al evento (TV, radio, prensa, redes sociales o internet); plataforma para el registro; información en sitio web del organizador; otros canales de difusión (sitios web de cámaras de comercio, gobernaciones, alcaldías, universidades, gremios, clusters, etc.); notas de prensa posteriores al evento (TV, radio, prensa, redes sociales o internet); pendones; ayudas audiovisuales (videos, audios, gráficos, documentos en Power Point); presentación o pitch de el o los oradores y stands de las empresas del sector defensa.

Los resultados de este planteamiento se han sintetizado en la siguiente tabla.

Tabla 8.

Respuestas a la pregunta No. 9

Elementos de la comunicación	Respuesta a la pregunta No. 9 del cuestionario					
	Muy acertado	Acertado	Algo acertado	Poco acertado	Nada acertado	No contestó
Carta de invitación	36			799	7	102
Comunicado o convocatoria	62	224	514	42		102
Nota de prensa previa al evento (TV, radio, prensa, redes sociales o internet)	438	229	44	131		102
Plataforma para el registro	15	99		723	5	102
Información en sitio web del organizador	57	523		262		102
Otros canales de difusión	5			823	14	102

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Elementos de la comunicación	Respuesta a la pregunta No. 9 del cuestionario					
	Muy acertado	Acertado	Algo acertado	Poco acertado	Nada acertado	No contestó
(sitios web de cámaras de comercio, gobernaciones, alcaldías, universidades, gremios, clusters, etc.)						
Notas de prensa posteriores al evento (TV, radio, prensa, redes sociales o internet)	457	250	39	96		102
Pendones	31	21	775		15	102
Ayudas audiovisuales (videos, audios, gráficos, documentos en Power Point)	198	544	73		27	102
Presentación o pitch de el o los oradores	464	275		103		102
Stands de las empresas del sector defensa	478	253	14		97	102

Fuente: elaboración propia

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

En esta dimensión en donde se pretendió evaluar la tangibilidad de la comunicación a través de los elementos utilizados antes, durante y después de los encuentros entre los empresarios en las regiones y las empresas agrupadas en el GSED, se lograron encontrar los siguientes aspectos. Elementos como las notas de prensa, entendidas como artículos o publicaciones hechas previa y posteriormente a los eventos, que incluyen los registros en medios masivos de comunicación como la televisión regional y nacional, la radio y la prensa escrita, publicaciones en medios impresos o los de las plataformas digitales como los portales de algunos medios, obtuvieron calificaciones de “Muy acertado” con 438 votos basados en las publicaciones previas al evento y 457 votos relacionados con las publicaciones posteriores al evento, esto entre los 944 participantes de los encuentros empresariales. Otros dos productos que también obtuvieron la calificación de “Muy acertado” y analizados entre la totalidad de los asistentes a las ruedas de negocios fueron las presentaciones o pitch de los oradores (en su mayoría hechas por los representantes de las empresas agrupadas en el GSED y de los dos viceministros que lideraron esta estrategia entre los años 2021 y 2022) y los stands de las empresas del conglomerado de la defensa, con votaciones equivalentes a 464 para las presentaciones y 478 votos para los stands, entre el número total de asistentes a las cuatro ruedas de negocios.

La información publicada en el sitio web del organizador (Mindefensa), que contempla el portal principal del ministerio (www.mindefensa.gov.co), así como un mini sitio, brazo del anterior (www.gsed.gov.co) se destaca con la calificación de 523 “Acertados”.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

En los puntajes medios de la calificación obtenida por los grupos de interés participantes de estos eventos organizados por Mindefensa están los comunicados o convocatorias y los pendones con 514 y 775 votos en el nivel de “Algo acertado”.

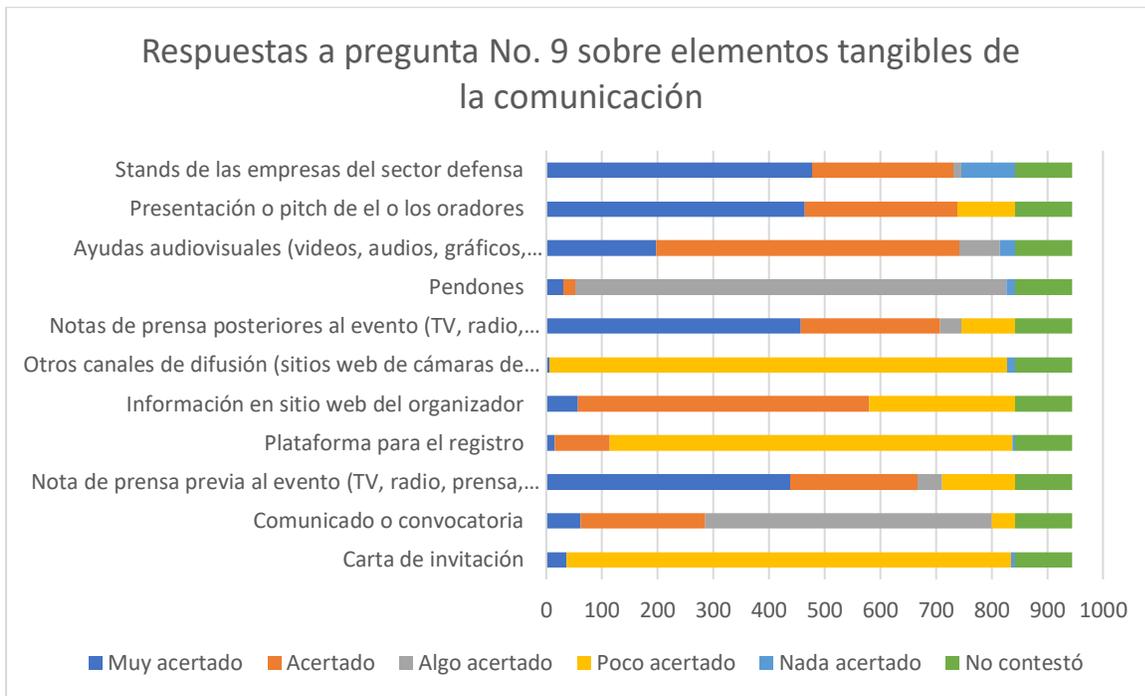
Destacar que como “Poco acertado” 799 personas consideraron el elemento cartas de invitación, esto pudo deberse a que no a todos los invitados o convocados a participar se les envió la carta con la información; este recurso, en la mayoría de los seis encuentros empresariales, se utilizó solo para algunos empresarios y sobre todo para autoridades locales (gobernadores, alcaldes, comandantes de Fuerzas Militares y Policía).

Lo propio se presentó con la plataforma de registro usada para el evento la cual solo se implementó a partir del sexto encuentro en la ciudad de Bucaramanga, un desarrollo que estuvo a cargo de la Sociedad Hotelera Tequendama, que es una de las empresas del GSED; esto pudo ocasionar que, para este caso, 723 personas consideraron a este elemento de la comunicación como “Poco acertado” dentro de la estrategia definida para las ruedas de negocios del GSED.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Figura 13.

Respuestas a la pregunta No. 9 del cuestionario



Fuente: elaboración propia

Sobre si los participantes a las ruedas de negocios recibieron información de los eventos a través de los medios de comunicación se les preguntó así en el numeral 10 de la encuesta.

Antes del evento "Encuentro Empresarial con el Sector Defensa" realizado en (Medellín, Barranquilla, Pereira o Bucaramanga), ¿recibió información de este encuentro a través de los medios masivos de comunicación como la radio, televisión, prensa escrita o internet?

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

La siguiente tabla resume las respuestas de los 944 participantes de los encuentros empresariales con el sector defensa, en las cuatro ciudades, donde se realizaron los eventos objeto de este estudio.

Tabla 9.

Respuestas a la pregunta No. 10 del cuestionario

BARRANQUILLA	110	
No contestó	13	12%
No	40	36%
Sí	57	52%
BUCARAMANGA	213	
No contestó	23	11%
No	73	34%
Sí	117	55%
MEDELLIN	490	
No contestó	51	10%
No	190	39%
Sí	249	51%
PEREIRA	131	
No contestó	15	11%
Sí	76	58%
No	40	31%
Total general	944	

Fuente: elaboración propia

Como lo indican los resultados en todas las cuatro ciudades capitales (Medellín, Pereira, Barranquilla y Bucaramanga), un promedio del 54% de los empresarios y otros representantes de organizaciones interesadas en lograr relacionarse con las empresas del conglomerado GSED y

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

que participaron de estos eventos, aseguraron haber recibido información, a través de los medios de comunicación, de los encuentros liderados por el ministerio de Defensa Nacional. A la luz de los resultados esto puede interpretarse como que se logró hacer una acertada divulgación de estas actividades, como parte de la estrategia de comunicación que se lideró desde el despacho del viceministerio de Veteranos y del GSED.

En el mismo sentido del impacto alcanzado por los medios de comunicación, con relación a la información difundida sobre el desarrollo de las ruedas de negocios en los departamentos de Antioquia, Risaralda, Atlántico y Santander, se indagó a los participantes por lo siguiente, con la pregunta No. 12:

Siendo 5 "Sí, totalmente" y 1 "No, en absoluto", ¿Considera que la información que entregaron los medios masivos por los que se enteró del evento "Encuentro Empresarial con el Sector Defensa" realizado en (Medellín, Barranquilla, Pereira o Bucaramanga), sirvió para que usted tomara la decisión de participar en este encuentro al que invitaba el Ministerio de Defensa Nacional?

Para el análisis de estas respuestas se optó por sumar aquellas que obtuvieron marcaciones con los números 5 y 4 dentro de la escala así: Medellín, 439; Barranquilla, 94; Pereira, 114 y Bucaramanga, 184. Estos resultados pueden estar asociados a que fue precisamente en las ciudades de Medellín y Bucaramanga, donde se trabajó de forma anticipada la divulgación o expectativa de los eventos haciendo uso de las plataformas mediáticas días previos al desarrollo del evento, realizando ronda o correría de medios con los viceministros el

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

día anterior e incluso en la mañana, en los programas matutinos de radio y televisión, minutos antes de hacer la instalación formal de los eventos.

Resultados obtenidos en la dimensión de la fiabilidad

Por supuesto que el portafolio de productos y servicios de las 18 empresas que integran el Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa debía ser parte integral de esta medición, dado que su presentación ante los asistentes de estos encuentros, fue una de las principales motivaciones que impulsó, desde un comienzo, las justificaciones para implementar dicha estrategia comercial y de relacionamiento. Con la pregunta No. 13 se buscó indagar, entre las 944 personas que participaron de la encuesta, sobre qué tan fiable resultó para ellos la oferta del GSED.

Pregunta No. 13.

Las empresas del sector defensa se encuentran agrupadas de acuerdo con su objeto social, misionalidad y el portafolio de productos o servicios que ofrecen en siete (7) unidades estratégicas de negocio. De acuerdo con los intereses de su organización, ¿estas le resultaron fiables? Califique de 5 a 1 donde 5 es Muy fiables y 1 es Nada fiables.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Figura 14.

Respuestas relacionadas con la pregunta No. 13



Fuente: elaboración propia

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

La figura No. 9 revela que en su mayoría, el portafolio de los productos y servicios, muchos de estos de usos duales, que pertenecen a las empresas concentradas en las siete unidades estratégicas de negocios del Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa GSED, le resultaron fiables al selecto grupo de empresarios que participó de los encuentros empresariales, entre los años 2021 y 2022.

En mayor proporción fueron los desarrollos y las innovaciones, representados en los productos de uso dual como el ART – Coelum de la CIAC o las lanchas ambulancia de Cotecmar, además de otros productos y servicios ofrecidos por Codaltec e Indumil, aquellos que mostraron una mayor fiabilidad entre los asistentes a las ruedas de negocios del GSED. Esto puede deberse a que corporaciones como Cotecmar ha venido dedicando buena parte de su trabajo al impulso de la ciencia y la innovación. Así lo revela su informe (COTECMAR, 2021), donde asegura que los logros alcanzados son parte del “fruto de la inversión que en Ciencia, Tecnología e Innovación ha realizado la Corporación a través de su Plan de Desarrollo Tecnológico e Innovación (PDTI)”, y esto se ve representado en acciones que le han merecido el liderazgo del sector, donde encabeza la Cámara de Fedemetal de la Andí.

Lo propio sucede con la Corporación de la Industria Aeronáutica Colombiana CIAC que ha sido el agente que impulsa los intereses de Acopaer, la Asociación Colombiana de Productores Aeroespaciales, una organización de pequeños, medianos y grandes productores de insumos y otros desarrollos para la industria aeroespacial del país.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Estos fueron seguidos, en el nivel de fiables, por entidades como Caja Honor y el Hospital Militar Central, que han consolidado su reputación y reconocimiento gracias al liderazgo, en cada uno de sus campos y que destacan principalmente los usuarios de estas entidades adscritas al sector defensa. Caja Honor administra los recursos de las cesantías del personal activo y civil del sector, habiendo logrado posicionar su portafolio de servicios en la solución de vivienda, con líneas de crédito, en las modalidades de leasing habitacional y crédito hipotecario, la Caja cuenta con la distinción de Great Place To Work como una entidad con un muy alto nivel en clima laboral. “El 95% de los empleados de Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía -Caja Honor- dicen que este es un excelente lugar para trabajar en comparación con el 86% de los empleados de las empresas del mercado”, (Great Place To Work, 2022).

Por su parte el Hospital Militar, Homil ha logrado posicionarse como la IPS más importante del Sistema de Salud de las Fuerzas Militares, ganando su reconocimiento gracias a las especialidades que en materia de prótesis para pacientes amputados le ha dado dicha distinción.

Dos de las entidades que si bien no son empresas o corporaciones y sus misionalidades son distintas a la producción de bienes, prestan servicios de amplio reconocimiento en todo el territorio nacional, es el caso de la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, Supervigilancia y el de la Defensa Civil Colombiana DCC que se han constituido en el brazo de apoyo a la seguridad del sector defensa. La Supervigilancia, entidad cuya misión es la de vigilar

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

y controlar el desempeño de las empresas de vigilancia y seguridad privada, ha venido impulsado, junto a sus vigilados, en acompañamiento con el viceministerio de Veteranos y del GSED, despacho al que pertenece, estrategias para constituirse en motor para el impulso y la generación de fuentes de empleo en este renglón de la economía. Es así como las empresas de vigilancia, legalmente constituidas, tienen contratados en la actualidad a cerca de 400 mil trabajadores (guardas, supervisores y otros roles), habiendo aportado, en momentos de especial condición como el de la pandemia, cerca de 40 mil nuevos puestos de trabajo, con lo que contribuyó a dinamizar, en momentos de crisis, la economía en varias regiones del país.

En general la oferta de servicios y productos integrada en el conglomerado del GSED recibió la calificación de “Fiables” y “Muy fiables” por quienes buscaron ver fortalecidas sus relaciones en los encuentros empresariales con el sector defensa.

Hay otros aspectos que si bien se encuentran asociados a dimensiones distintas a las ya abordadas en este capítulo, se han considerado importantes por lo menos mencionarlos para que la cartea de defensa utilice, si así lo considera, dicha información en un futuro.

Uno de estos temas surgió a raíz de la pregunta No. 14 de la encuesta con la que se les indagaba a los participantes de los encuentros con las empresas del GSED por lo siguiente:

Siendo 5 "Sí, totalmente" y 1 "No, en absoluto", ¿Considera que para lograr una mayor efectividad en los negocios que su organización se ha propuesto, tras estos "Encuentros Empresariales con el Sector Defensa", las empresas que pertenecen a dicho sector deberían

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

cambiar su naturaleza jurídica para que no se rijan por el derecho público de contratación, sino por las normas del derecho privado?

Un número considerable de los participantes indican que sí consideran que las empresas del GSED deberían cambiar sus naturalezas jurídicas y así propender por una mayor efectividad en los negocios que éstas hacen con el sector privado. Para esto se tomaron las calificaciones cuya puntuación fue “4” de entre 1 y 5, que fue como se les pidió calificar a los 944 participantes de los eventos de Mindefensa. En Barranquilla el 43% así lo calificó mientras que en Bucaramanga, Medellín y Pereira los porcentajes logrados fueron del 60%, 50% y 28% respectivamente. Esto arrojó un promedio total del 45% de favorabilidad manifestado en la opinión de los participantes de los cuatro encuentros regionales, con los empresarios de la industria de la defensa, quienes creen que las empresas del conglomerado de la defensa deberían modificar su objeto social y naturaleza jurídica. Quizás lo que motivó a los empresarios y demás participantes de estos encuentros a responder así, se deba a lo dispendioso que pueden resultar los tiempos en los procesos de contratación con el Estado colombiano, la falta de conocimiento en los procedimientos que, para lograrlo, deben surtir en plataformas como la de Colombia Compra Eficiente y a la falta de información con relación a las necesidades que, para este caso puntual, puedan llegar a presentar las 18 empresas que conforman el Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa GSED.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Resultados obtenidos en la dimensión de la seguridad

Sobre la reputación y la confianza que pudieron generar estos eventos al ministerio de Defensa Nacional también se les indagó a los asistentes por medio de las preguntas No. 15 y No. 16.

Pregunta No. 15

Considerando el alcance y las capacidades de las empresas del sector defensa, el relacionamiento logrado con dichas empresas tras su participación en el "Encuentro Empresarial con el Sector Defensa" realizado en (Medellín, Barranquilla, Pereira o Bucaramanga)" y la posibilidad de materializar negocios o acuerdos con algunas de estas compañías en el corto, mediano o largo plazo ¿Cree que estos son factores que pueden incidir en mejorar la reputación del Ministerio de Defensa Nacional? Califique de 5 a 1 donde 5 es "Muy probable" y 1 es "Nada probable".

Para este punto se tuvieron en cuenta las respuestas con calificaciones de 5 y 4, de acuerdo con la escala, entre todos los encuestados. Barranquilla alcanzó 97 votos, con el 88%; Bucaramanga 130 votos, equivalente al 61%; Medellín 427 votos, que da un 87% y finalmente Pereira 116 encuestados así respondieron, lo que da un índice del 88%. Esto, de acuerdo con los consultados, demuestra que los encuentros o eventos en donde se fortalece el relacionamiento entre el sector defensa y el tejido empresarial, contribuye en promedio de un 81% a mejorar la reputación del ministerio, un dato relativamente interesante si se considera que las personas desconocen esta otra faceta comercial, industrial y en general de negocios que lidera Mindefensa.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Sobre si esta iniciativa generó confianza entre los asistentes se les indagó a través de la siguiente interrogante:

Pregunta No. 16

La intención del Ministerio de Defensa Nacional con los "Encuentros Empresariales con el Sector Defensa" de aportar, a la reactivación económica del país en 2021 y 2022, a partir de las capacidades de las 18 empresas del GSED, mediante la generación de encadenamientos productivos, sinergias y acuerdos comerciales con el sector privado, en su opinión, ¿ha sido una medida que genera confianza? Califique del 5 al 1 donde 5 es "Absolutamente de acuerdo" y 1 representa "Totalmente en desacuerdo".

De la misma forma como se analizaron los resultados de la pregunta No. 15 se hizo con los de la pregunta No. 16. Se tomaron las respuestas calificadas con 5 y 4 para la totalidad de los 944 encuestados. El resultado demuestra que en Barranquilla el 88% de los encuestados consideró que estos encuentros son acciones que generan confianza, mientras que en Bucaramanga, Medellín y Pereira el porcentaje de personas que así lo creen superó el índice de la capital del departamento de Atlántico tan solo en un punto porcentual, alcanzando el 89% de los votos, lo cual muestra la favorabilidad de los encuentros como algo que sí generó confianza entre los grupos de interés consultados.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Resultados obtenidos en la dimensión de la RSI

Otro de los aspectos que fue analizado en este estudio fue la responsabilidad social, en este caso se le dio la denominación de Responsabilidad Social Institucional por tratarse de cómo ésta es abordada e incluida en las estrategias de las empresas del sector defensa.

Ante la pregunta No. 19 del cuestionario que se formuló así:

Pregunta No. 19

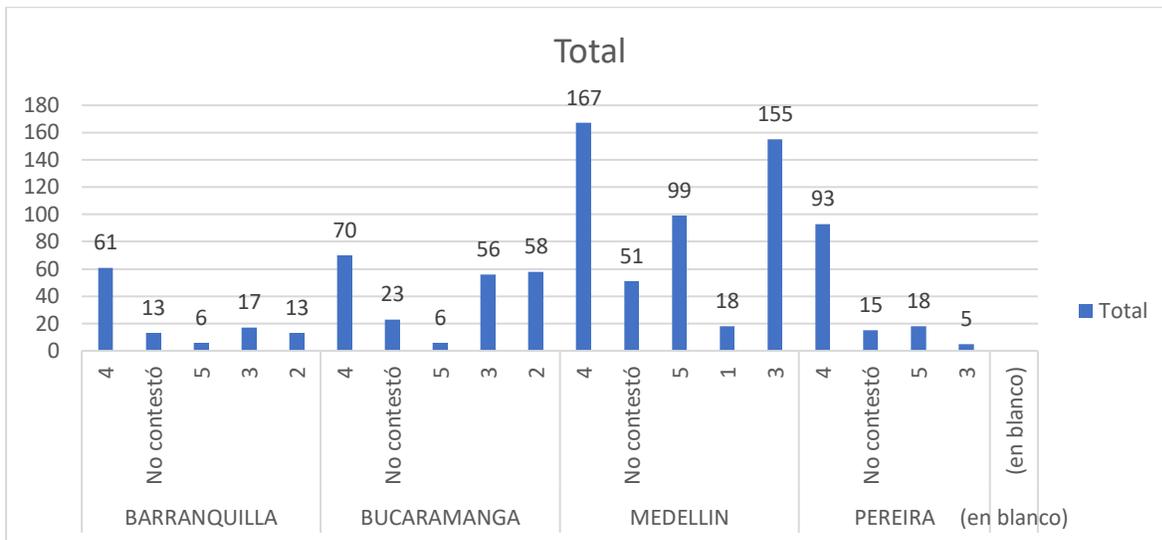
En su opinión, ¿considera que el propósito de estos "Encuentros Empresariales con el Sector Defensa" generan un impacto favorable, en términos sociales para las comunidades en donde se han desarrollado (más posibilidades de empleo o procesos de emprendimiento, mejora del conocimiento a través de la capacitación y el trabajo colaborativo). Califique de 5 a 1 en donde 5 representa "Totalmente de acuerdo" y 1 es "Totalmente en desacuerdo".

Mayoritariamente los más de 900 encuestados sí consideraron que los encuentros empresariales generan un impacto favorable en términos sociales para las comunidades en donde estos eventos se realizan, pues entienden que de estos se derivan oportunidades para incentivar más puestos de trabajo, emprendimientos, trabajo colaborativo y mayores posibilidades de acceder al conocimiento compartido a través de la capacitación, lo cual redunda en oportunidades sociales en general.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Figura 15.

Respuestas relacionadas con la pregunta No. 19



Fuente: elaboración propia

Otras dos preguntas hacen parte de esta dimensión y podrán conocerse sus resultados en el anexo de las respuestas al cuestionario.

Resultados obtenidos en la dimensión de la innovación

Conocer si lo presentado por las empresas que integran el GSED fue visto como algo innovador, hizo parte del bloque de preguntas asociadas a esta dimensión y que corresponde a las interrogantes No. 23, 24 y 25 del cuestionario. A continuación presentaremos el análisis a las respuestas de una de estas interrogantes, la No. 23.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Pregunta No. 23

Los procesos de innovación que presentó el viceministerio de Veteranos y del Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa GSED con los "Encuentros Empresariales con el Sector Defensa", en su opinión ¿resultan atractivos para el sector en el que se encuentra posicionada su organización? Responda de 5 a 1 en donde 5 es "Muy atractivos" y 1 es "Nada atractivos".

Tabla 10.

Pregunta No. 23

Ciudad y calificación	No. De votos	%
BARRANQUILLA	110	
3	28	25%
No contestó	13	12%
5	17	15%
4	52	47%
BUCARAMANGA	213	
3	92	43%
No contestó	23	11%
4	98	46%
MEDELLIN	490	
3	122	25%
No contestó	51	10%
5	43	9%
4	271	55%
2	3	1%
PEREIRA	131	
3	102	78%
No contestó	15	11%
4	14	11%
Total general	944	

Fuente: elaboración propia

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

De la tabla anterior analizamos solamente las votaciones alcanzadas en la escala con el valor 4, que para el caso de esa pregunta representa la valoración de “Atractivos”, de esto se puede inferir que tan solo para el 11% de los risaraldences, los procesos socializados en los encuentros empresariales fueron catalogados o vistos como innovadores, quizás porque en el departamento de Risaralda es donde se encuentran asentadas la mayoría de empresas que integran el cluster aeroespacial que es liderado por la Ciac, empresa del GSED, y asociadas en Acopaer, además es posible que los empresarios que hacen parte de dicho cluster no conciben como innovadora la oferta del resto de productos y servicios que fue socializado por el conglomerado de empresas del sector defensa en las ruedas de negocios entre 2021 y 2022.

En contraste con lo anterior, en promedio, el 49,3% de los representantes de las organizaciones empresariales, los gremios, clúster, la academia y las autoridades locales, en las otras tres ciudades capitales donde se llevaron a cabo las ruedas de negocios GSED (Medellín, Barranquilla y Bucaramanga), sí catalogaron como innovadores los procesos presentados por las empresas del grupo de la defensa, demostrando que hay un reto por ser y verse como un grupo empresarial innovador.

Resultados obtenidos en la dimensión del atractivo emocional

Dentro de la dimensión definida como la del atractivo emocional, que también hizo parte de esta medición, se analizaron dos de las preguntas incluidas en el cuestionario.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Por un lado la pregunta No. 26, correspondiente a esta dimensión, pretendió conocer el sentimiento que entre los asistentes a las ruedas de negocios GSED genera el accionar de la fuerza pública, representada en las fuerzas militares y la policía nacional.

Pregunta No. 26

Si se le pidiera calificar, sus emociones frente al accionar, en general, en términos operativos de la fuerza pública colombiana (Policía, Ejército, Armada y Fuerza Aérea) ¿cómo lo haría? Califique de 5 a 1 siendo 5 "la calificación más alta" y 1 "la calificación más baja".

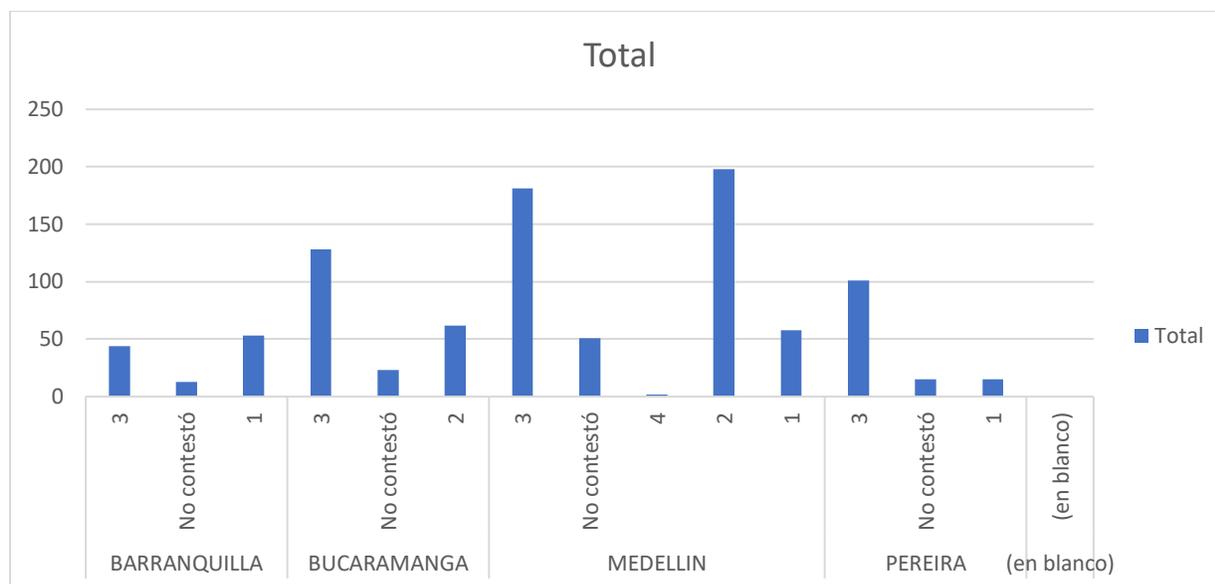
De acuerdo con los resultados obtenidos frente a este numeral se pudo entender que el sentimiento que genera la fuerza pública entre estos *stakeholders* está en un punto intermedio, es decir que la calificación no fue, en general la más alta, pero tampoco la más baja.

Entre los 944 encuestados el 53,5% calificaron este componente del atractivo emocional con la escala intermedia de la pregunta (la número 3), resultando como la más votada opción así: Barranquilla, 40%; Bucaramanga, 60%; Medellín, 37% y Pereira 77%.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Figura 16.

Resultados de la pregunta No. 26



Fuente: elaboración propia

Muy en concordancia con esta misma línea, los consultados consideraron con una calificación media a Mindefensa, cuando se les preguntó si, tras su participación en estos eventos empresariales, perciben al ministerio de Defensa como una entidad cercana o lejana. La siguiente es la pregunta incluida en el cuestionario aplicado a los participantes.

Pregunta No. 29.

Luego de su participación en el "Encuentro Empresarial con el Sector Defensa" realizado en (Medellín, Pereira, Barranquilla o Bucaramanga) ¿considera que el Ministerio de Defensa es una entidad cercana o lejana a usted como actor relevante para el crecimiento y

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

desarrollo sostenible de la economía nacional? Califique de 5 a 1 donde 5 equivale a "Absolutamente cercana" y 1 representa "Totalmente lejana".

Las respuestas con mayor porcentaje fueron las votadas en la escala del número 3, donde Barranquilla obtuvo el 66% de estos votos, Bucaramanga el 76%, Medellín el 68% y Pereira el 77%, es decir que, en promedio, el 77% de los consultados ven a Mindefensa, en términos medios de la escala en este sentido.

Resultados cualitativos

Adicionalmente se realizó un análisis de texto (análisis cualitativo) haciendo uso del *software Maxqda 2022* en el que se interpretaron siete artículos de prensa escrita de medios regionales y nacionales, que registraron antes, durante y después las cuatro ruedas de negocios tomadas como muestra de este estudio.

“En resumen, el análisis de contenido se puede describir como una técnica que se caracteriza por dar sentido a la información, analizándola e interpretándola”, (Espín, 2002, p. 96).

La fase de la escogencia de los textos citados en el párrafo anterior, es lo que se conoce en la metodología del análisis de contenidos, como el preanálisis, es decir que este no se hizo a priori, sino que se tomaron estos siete artículos publicados en medios de comunicación nacional o regionales, justo de las ciudades donde se realizaron los cuatro encuentros empresariales del GSED, buscando identificar cómo estas publicaciones aportaban al objetivo específico número

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

uno (1) de este trabajo investigativo que fue planteado así: “Objetivo específico No. 1. Realizar un análisis al contenido periodístico, basado en las publicaciones regionales y nacionales, hechas entre agosto de 2021 y abril de 2022, relacionadas con cuatro de las “Ruedas de negocio GSED” y que permita identificar el impacto mediático de dicha estrategia”. En tal sentido lo que se buscó con este análisis de contenido, desde la interpretación de la frecuencia de palabras fue medir el impacto mediático que tuvo la estrategia de Mindefensa.

Conforme a como lo ha descrito (Espín, 2002) el corpus del análisis está determinado por el número de documentos que serán revisados, para este caso particular, los siete artículos ya antes descritos, (p. 96).

Otro de los aspectos necesarios a tener en cuenta es la formulación de los objetivos que de acuerdo a como lo ha planteado la autora, no es nada distinto “a la finalidad que se le da al análisis”, esto ya fue abordado en líneas anteriores, cuando se explicó que la pretensión de este análisis cualitativo está mediado por uno de los objetivos específicos de la investigación elaborada con este trabajo.

Para este análisis se tuvieron en cuenta dos unidades de registro: la frecuencia y los documentos como tal, sobre los que se analizó el tono con el que cada uno de los artículos fue publicado.

Para observar esta muestra se analizaron los textos de notas publicadas en las cuatro ciudades donde se tomaron como estudio los encuentros empresariales con el sector defensa así: dos artículos publicados en El Colombiano, versión digital y en el portal de Hora 13,

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

relacionados con la rueda de negocios GSED realizada en Medellín; dos notas publicadas en El Heraldo (.com) y en el sitio web del medio especializado Infodefensa, con relación al encuentro empresarial del GSED, llevado a cabo en la capital atlanticense, Barranquilla; un artículo que circuló en el medio alternativo El Diario de Pereira, misma ciudad donde se desarrolló el evento; finalmente dos artículos, uno publicado en la versión digital de la Revista Semana y el otro en la plataforma web de Vanguardia, medios que destacaron la iniciativa del viceministerio de Vereranos y del GSED, realizada en la capital del departamento de Santander, Bucaramanga.

Para realizar el cruce de información y permitir que el programa interpretara los textos, se generaron copias en formato Word de las siete publicaciones, posteriormente se integraron todos en dicha plataforma, cuya versión es la *2022 del Maxqda* y se procedió a correr el análisis haciendo uso de la opción denominada “frecuencia de palabras”.

Entre los siete artículos sumaron un total de 2.925 palabras, para delimitar el análisis y acotar la búsqueda de términos se definió una búsqueda de palabras que tuvieran como mínimo cuatro caracteres, pensando en los acrónimos frecuentemente utilizados en el sector defensa, también se filtraron aquellas palabras que no le aportaban riqueza a la investigación. Por último, se incluyó como criterio de búsqueda que solo quedarán las palabras que tenían una frecuencia igual o mayor de tres (3) en los textos.

La siguiente figura determina la nube de palabras más relevantes, un total de 72 que fue el resultado de los criterios aplicados en el análisis que se corrió con el programa *Maxqda 2022*.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

(7). De esto se puede interpretar que los artículos de prensa recogieron buena parte del objetivo de estos encuentros empresariales pues la pretensión de estos fue la de generar oportunidades para hacer negocios entre las empresas del sector defensa y los empresarios en las regiones.

Figura 18.

Palabras resultado de la aplicación de los criterios de búsqueda en los siete artículos de prensa.

Análisis en Maxqda 2022.

Palabra	Frecuencia	%	Rango	Documentos	Documentos %
empresas	42	3,60	1	7	100,00
negocios	31	2,66	2	7	100,00
sector	26	2,49	3	7	100,00
empresarios	22	1,89	4	7	100,00
gsed	21	1,80	5	4	57,14
servicios	15	1,29	6	4	57,14
reactivación	12	1,03	7	6	85,71
región	12	1,03	7	4	57,14
bilanes	11	0,94	8	5	71,43
peaos	10	0,86	10	6	85,71
economía	9	0,77	12	7	100,00
madellín	9	0,77	12	5	71,43
país	9	0,77	12	5	71,43
social	9	0,77	12	6	71,43
empleos	8	0,69	16	5	71,43
industria	8	0,69	16	5	71,43
nacional	8	0,69	16	5	71,43
tecnología	8	0,69	16	3	42,86
viceministerio	8	0,69	16	4	57,14
comerciales	7	0,60	21	4	57,14
encuentro	7	0,60	21	6	85,71
evento	7	0,60	21	5	71,43
ministerio	7	0,60	21	4	57,14
sigatelo	7	0,60	21	7	100,00
bucaramanga	6	0,51	26	2	28,57
encadenamientos	6	0,51	26	4	57,14
oportunidades	6	0,51	26	5	71,43
seguridad	6	0,51	26	3	42,86
autoridades	5	0,43	30	3	42,86
país	5	0,43	30	4	57,14
colombianos	5	0,43	30	4	57,14
compañías	5	0,43	30	3	42,86
desarrollo	5	0,43	30	3	42,86
metalmeccánica	5	0,43	30	3	42,86
productivos	5	0,43	30	4	57,14
recursos	5	0,43	30	4	57,14
territorio	5	0,43	30	3	42,86
alianzas	4	0,34	39	4	57,14
capacidades	4	0,34	39	3	42,86
cliente	4	0,34	39	3	42,86
copiomas	4	0,34	39	4	57,14
fuerzas	4	0,34	39	2	28,57
impulsar	4	0,34	39	3	42,86
indumil	4	0,34	39	4	57,14
innovación	4	0,34	39	3	42,86
integrar	4	0,34	39	4	57,14
turismo	4	0,34	39	3	42,86
ventas	4	0,34	39	2	28,57
veteranos	4	0,34	39	2	28,57
viceministerio	4	0,34	39	4	57,14
aeronáutica	3	0,26	52	2	28,57
bananquilla	3	0,26	52	1	14,29
bienestar	3	0,26	52	2	28,57
caja	3	0,26	52	1	14,29
ciencia	3	0,26	52	3	42,86
coditelco	3	0,26	52	3	42,86
coquimbá	3	0,26	52	2	28,57
coquimbana	3	0,26	52	2	28,57
comercio	3	0,26	52	3	42,86
confeción	3	0,26	52	3	42,86
construcción	3	0,26	52	2	28,57
encuentros	3	0,26	52	1	14,29
espectativas	3	0,26	52	2	28,57
futuro	3	0,26	52	1	14,29
gobierno	3	0,26	52	2	28,57
hotel	3	0,26	52	2	28,57
logística	3	0,26	52	3	42,86
perito	3	0,26	52	2	28,57
policía	3	0,26	52	2	28,57
regional	3	0,26	52	2	28,57
relaciones	3	0,26	52	3	42,86
vigilancia	3	0,26	52	2	28,57

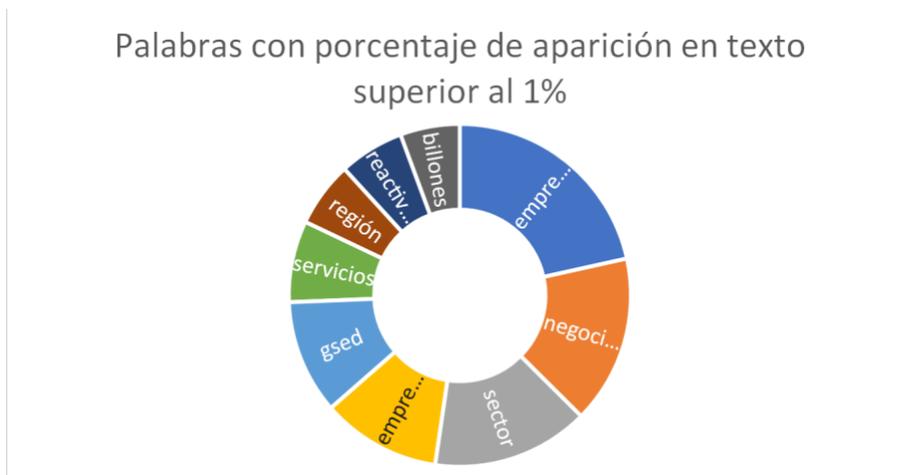
Fuente: elaboración propia

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Las palabras que tienen un porcentaje mayor al 1% en los documentos fue otro de los razonamientos tomados en cuenta para este análisis, de éste solo resultaron ocho (8) palabras que son: empresa, (3,60%); negocios, (2,66%); sector (2,49%); empresarios, (1,89%); GSED, (1,80%); servicios, (1,29%); reactivación, (1,03%) y región, (1,03%).

Figura 19.

Palabras que representan mínimo el 1% de los textos analizados



Fuente: elaboración propia

Del anterior análisis se logra interpretar con mayor claridad el objetivo de estas ruedas de negocios, del ministerio de Defensa, pues las palabras utilizadas por los redactores, de cada uno de los medios de comunicación y analizadas de forma cualitativa, a través de este programa, ayudan a hacer una fotografía más acertada de lo que tuvo lugar en estas cuatro ciudades, donde se realizaron dichos encuentros.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Finalmente las palabras que tienen frecuencias entre 11 y 7, siendo 3 la frecuencia mínima marcada como condicional del análisis inicial, cuando se corrieron los textos en *Maxqda* 2022, es otro de los criterios para analizar en esta observación cualitativa. Las palabras y su frecuencia son las siguientes: billones, (11); pesos, (10); economía, medellín, país y social, (9); empleos, industria, nacional, tecnología y viceministro (8); finalmente, comerciales, encuentro, evento, ministerio y objetivo (7).

Figura 20.

Palabras cuya frecuencia fue igual o superior a 7 tras el análisis de los siete textos en Maxqda 2022.



Fuente: elaboración propia

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Haciendo una revisión más exhaustiva de los siete artículos publicados por los medios de comunicación mencionados con anterioridad, se pueden identificar diversos tonos que garantizan la positividad del registro, que de los encuentros empresariales, realizados por Mindefensa, hicieron los comunicadores en las ciudades objeto de este análisis.

La cordialidad en la mayoría de los textos se determina por la confianza que estas publicaciones transmitieron y comunicaron a sus públicos o audiencias. Son todos textos ponderados pues están escritos con objetividad y de forma neutral; son además positivos por la confianza que estos transmiten y el apoyo que le ofrecen, no solo al viceministerio de Veteranos y del GSED como organizador, sino a sus lectores, pues buena parte de ellos fueron participantes de los eventos empresariales, quienes motivados por los contenidos de estas publicaciones, tomadas como parte del análisis cualitativo que aquí se ha interpretado, decidieron hacerse partícipes de los encuentros con Mindefensa.

Importante aclarar dos temas. El primero, por falta de recursos del investigador, otras publicaciones en medios como la radio y la televisión no pudieron ser analizadas, sin embargo, registros de los eventos se hicieron en todo tipo de medios de comunicación. Lo otro es que Mindefensa no pagó valor alguno por publireportajes que pudiera alterar la autonomía del medio a la hora de informar sobre estas actividades adelantadas por el Ministerio.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Conclusiones y Recomendaciones

El trabajo de analizar los encuentros empresariales del sector defensa o como fueron denominados en un principio estos eventos, las ruedas de negocios GSED permitió comprender la importancia que tienen las Relaciones Públicas en el ámbito del sector público, esto considerando que la forma de lograr una acertada gestión, en la actualidad, no solo depende de la planeación estratégica, modelo que surgió en la década de los años 70 y que si bien se resiste a desaparecer, mantiene un fuerte arraigo, sobre todo, entre las entidades públicas nacionales, departamentales y municipales.

Hacer una lectura exhaustiva y muy analítica de los muy diversos entornos a los que están expuestas dichas entidades, en contextos críticos como el que se ha anticipado vivirán las economías del mundo por cuenta de una marcada tendencia a la desaceleración de la productividad, ocasionada a su vez por la ya anunciada recesión de la economía mundial para el año 2023, se convierte en una de las exigencias *sine qua non* para garantizar la sostenibilidad de las entidades públicas y es en ese escenario donde el rol del estratega de la comunicación cobra vital importancia. Las conclusiones que se presentan a continuación sintetizan posibles necesidades que tenga que observar con detalle la cartera de defensa, a fin de que desde allí se considere integrar, en su Plan Estratégico Sectorial, para el período 2023 – 2026, herramientas que robustezcan la gestión de la comunicación estratégica para ésta, la cabeza del sector seguridad y defensa, sus entidades anexas y la fuerza pública.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

- En grandes líneas se puede concluir de esta investigación en profundidad que si bien el sector público colombiano cuenta con una herramienta que facilita el reporte de la gestión institucional (FURAG), la cual se alimenta de los datos suministrados por las entidades, a través de cada uno de los sectores a los que pertenecen, en cada vigencia, esto no logra el nivel de detalle para el análisis y la futura toma de decisiones, por lo menos en lo que tiene que ver con la comunicación y se hace necesario, entonces, que cada entidad diseñe o adopte instrumentos que faciliten la medición de sus estrategias de comunicación, ya que solo de esta forma se pueden tomar los correctivos para el trabajo que proyectan las áreas responsables de la comunicación estratégica y por ende para el planteamiento estratégico que debe hacer cada entidad.
- Otra de las necesidades identificadas en este trabajo es la de actualizar, con urgencia, la política de comunicación del ministerio de Defensa Nacional que data del año 2012. Las nuevas tendencias, el entorno cambiante y las nuevas formas de establecer relaciones con los grupos de interés, insta al sector seguridad y defensa a tener un marco de referencia moderno y actualizado, acorde con el desarrollo de las entidades que lo conforman. Como ya se abordó en el desarrollo de este análisis, no basta con diseñar estrategias de difusión, pues si bien los medios de comunicación son, por excelencia, uno de los actores claves para mantener un relacionamiento cordial y fluido entre las entidades estatales y éstos, además de que casi todos los contenidos

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

pasan por sus plataformas informativas, existen otros *stakeholders* relevantes para la adecuada gestión y el desempeño de las instituciones públicas.

- El gobierno de turno del presidente Gustavo Petro y su ministro de Defensa deberán establecer los lineamientos sombrilla para las comunicaciones del sector defensa, no obstante, si estos desean mantener la estrategia de vitalizar al Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa GSED, como el conglomerado que soporta las capacidades de la fuerza pública, a la vez que contribuye a dinamizar la economía nacional (algo que ya ha manifestado públicamente y en varias oportunidades el primer mandatario de los colombianos, haciendo referencia al trabajo de empresas del GSED como Indumil y Cotecmar), más en tiempos de recesión como los que se han proyectado para el año 2023, será necesario darle un espaldarazo a la comunicación del Grupo, para lo cual urgirá el fortalecimiento de los equipos de trabajo, en las áreas de comunicación, de cada una de las 18 entidades que conforman el GSED, contemplando, entre otros, la selección de perfiles profesionales idóneos, calificados y con la experiencia necesaria para liderar la comunicación estratégica si es que esta es considerada clave dentro de los propósitos que defina Mindefensa en tal sentido.
- Con el análisis de los resultados obtenidos, tras la aplicación de la encuesta a los participantes de los cuatro encuentros empresariales con el sector defensa entre los años 2021 y 2022, se pudo evidenciar que la finalidad de fortalecer la economía, generar un mayor relacionamiento con el tejido empresarial y posicionar la marca del

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa GSED, entre diversos sectores de la economía, lograron su cometido gracias al trabajo de la comunicación, pues fue la activación de diversos canales y estrategias implementados por el viceministerio del GSED, lo que generó que los resultados fueran favorables. Sin embargo, se hace necesario que desde la cabeza del sector defensa se mantenga una línea estratégica para el futuro de las comunicaciones de esta cartera.

- Los protocolos que ha definido Mindefensa para la realización de los eventos son entendidos más como la lista de chequeo de cada uno de los pasos que deben surtirse en la planificación, ejecución y desarrollo de los eventos, no obstante, no existe una documentación o formatos preestablecidos con los que se pueda dar rigurosidad a cada una de las etapas de los eventos por lo menos entre lo que se pudo revisar adelantó el viceministerio de Veteranos. Además, estos protocolos son controlados por el grupo de protocolo del Ministerio que no tiene dependencia directa de la Dirección Sectorial de Comunicaciones de Mindefensa. Lo anterior puede ser tenido en cuenta como una oportunidad de mejora para así robustecer los procesos de planeación, ejecución, seguimiento y medición de los eventos que realice el Ministerio.
- Para los años 2021 y 2022 la Dirección de Comunicación Sectorial del ministerio de Defensa Nacional no declaró, en documento, su Plan Estratégico de Comunicaciones PECO. Si bien se ha encontrado como tendencia, en varias reseñas bibliográficas, que

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

dichos planteamientos actualmente se elaboran para ser ejecutados en períodos de tiempo más cortos (tres o seis meses), en virtud a que no es fácil estructurarlos para su ejecución en vigencias de doce meses, dada la volatilidad del entorno, entre otros factores, la cual dificulta proyectar una planeación a largo plazo, sí es necesario que el estrategia de comunicaciones de la entidad y su equipo de trabajo tengan una hoja de ruta que sirva para aterrizar las estrategias, campañas, tácticas y tareas definidas para acompañar la misión, en este caso de todo un sector considerado como extremadamente estratégico para los propósitos del gobierno nacional.

- Con relación a los encuentros empresariales entre las compañías agrupadas en el GSED y las del sector privado en las regiones, donde estos tuvieron lugar, se pudo concluir que estos eventos, considerados como una estrategia de las Relaciones Públicas de Mindefensa, más allá de lograr la efectividad en los objetivos que definió el viceministerio de Veteranos y del GSED al comienzo (contribuir con la reactivación económica del país tras la pandemia, generar alianzas y encadenamientos productivos), sí facilitó un canal para dar realce al relacionamiento entre las empresas que soportan las capacidades de todo el sector defensa, reunidas en el Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa GSED y el tejido empresarial en las regiones, además de los representantes de las organizaciones, autoridades y los gobiernos locales en las ciudades donde estos encuentros se celebraron. Entre los participantes de dichos encuentros se evidenció una mejora en la percepción de la imagen que tenían de

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Mindefensa antes de los eventos y con posterioridad a la celebración de estos, sin duda, lo anterior representa una oportunidad para que el MDN, a través de su viceministerio, considere darle continuidad a estos eventos, con los ajustes a que haya lugar, otorgándole un papel protagónico a la comunicación estratégica.

- Si bien los Objetivos de Desarrollo Sostenible que se encuentran integrados como parte de los compromisos de las Naciones Unidas en su agenda para el año 2030 son un eje articulador de la hoja de ruta del gobierno nacional (Plan Nacional de Desarrollo), es vital que las entidades que conforman el sector defensa logren identificar y hallar la materialidad de los ODS sobre los cuales pueden alinear sus compromisos para cada cuatrienio, solo de esta forma el sector público hará visible su declaratoria de tener la intención y trabajar en el sentido de transformar a sus entidades como órganos sostenibles.
- El instrumento diseñado para consultar a los participantes de las llamadas ruedas de negocios GSED es un primer paso que facilita comprender la importancia y necesidad de hacer mediciones de las actividades o productos comunicacionales que son puestos a consideración de las partes interesadas; no tener una posterior retroalimentación sencillamente pone punto final a una estrategia que, sin tal insumo, carece de sentido. Este ejercicio de medir las acciones comunicativas bien valdría la pena replicarlo, en un principio dentro del sector defensa (UGG de Mindefensa, las 18 empresas que hacen parte de su conglomerado y la fuerza pública) y con posterioridad llevarlo a

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

otros sectores, considerando que es la posibilidad de que a través de esta herramienta se retroalimenten las entidades públicas, buscando estar por encima de las expectativas de las ciudadanías, lo cual va en procura de mejorar la reputación del sector público y por ende trazar un camino que permita recuperar la confianza que ha venido siendo golpeada desde hace más de una década de acuerdo a como lo han identificado organizaciones encargadas de tomarle el pulso a los ciudadanos.

- Finalmente, se pudo evidenciar con el análisis de los encuentros empresariales con el sector defensa, realizados entre los años 2021 y 2022, que es necesario para las entidades públicas mantener unas óptimas relaciones con los medios de comunicación, sin embargo, con los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a cerca de 950 participantes de estos encuentros, se comprobó que fueron otros canales distintos a las plataformas informativas de los medios de comunicación, además del mismo *feed back*, que se logró de los grupos de interés participantes (empresarios, representantes de clúster, cámaras de comercio, academia, gobiernos y autoridades locales) implicados en el desarrollo de los eventos, los que permitieron obtener la información necesaria para medir el impacto de la comunicación y cómo esto contribuyó a alcanzar mejores percepciones que favorecen al ministerio al viceministerio y a las empresas del GSED, lograr el reconocimiento del viceministerio de Veteranos y del GSED, comenzar a afianzar y posicionar la marca

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

de este conglomerado, además de que las 18 empresas que hacen parte del GSED, comiencen a ser reconocidas como parte esencial del Grupo.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Referencias

- Acosta, D. (2021). La evaluación de lo público: prácticas y comunicación en las instituciones públicas costarricenses. *REVISTA INTERNACIONAL DE RELACIONES PÚBLICAS*, XI(22), 119-136.
- Agencia de Desarrollo Rural. (2018). *Metodología Encuentros comerciales territoriales a través de ruedas de negocios agroalimentarias*. Obtenido de https://issuu.com/creatividadenaccion/docs/cartilla_6_metodologia_ruedas_de_ne
- Alloza, Á. (2012). Reflexiones sobre la reputación necesaria. *adComunica. Revista de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*(3), 27-47.
- Álvarez, A. (2011). *Medición y Evaluación en Comunicación*. España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas .
- Amadeo, B. (Diciembre de 2016). El estudio de la comunicación gubernamental: líneas de investigación y futuros desafíos. *Austral Comunicación*, 5(2), 155-181.
- Arana, R., & Caicedo, G. (s.f.). *La reputación gubernamental. Una aproximación pragmática a su análisis*. Santiago de Cali: Táctica & Estrategia.
- BAKER, B. (2012). PUBLIC RELATIONS IN GOVERNMENT . En *THE HANDBOOK OF STRATEGIC PUBLIC RELATIONS & INTEGRATED COMMUNICATIONS*. Boston: Mc Graw Hill.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

- Banco Interamericano de Desarrollo. (2022). *Confianza La clave de la cohesión social y el crecimiento en América Latina y el Caribe*. Washington D. C: BID.
- Banco Mundial. (2022). *Informe sobre el desarrollo mundial 2022: Finanzas al servicio de la recuperación equitativa, cuadernillo del “Panorama general”*. Washington, DC.: Banco Mundial.
- Barquero, J. D. (2005). *COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA. Relaciones Públicas, Publicidad y Marketing*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Barrio, E., & Enrique, A. (2018). Responsabilidad Social Corporativa Estudio sobre la identificación y clasificación de los stakeholders. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación. ESIC Business & Marketing School, 17(17)*, 90-109.
- Baruch, L. (2003). *Intangibles: medición, gestión e información*. Barcelona: Deusto.
- Bendenzú, R., Herrera, R., & p.85. (2019). De la economía a la comunicación: naturaleza de los valores comunicacionales. En H. Guzmán, R. Herrera, & A. e. Almanza, *Comunicación Estratégica. Interfaz Relacional entre Organizaciones y sus Stakeholders* (pág. 263). Bogotá: Universidad Sergio Arboleda.
- Borau-Boira, E. (2021). La formación universitaria española sobre organización de eventos: retos del sector. *REVISTA INTERNACIONAL DE RELACIONES PÚBLICAS*, 97-120.
- Bossi, A., Fuertes, Y., & Serrano, C. (Marzo de 2005). Reflexiones entorno a la aplicación del capital intelectual en el sector público. *Revista Española de Financiación y Contabilidad, Vol. XXXN(124)*, 211-245.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

- CAF. (2022). *Aportes al desarrollo 2021. Hoja de Resumen 2021*. Caracas: Banco de Desarrollo de América Latina.
- Canel, M. J. (2006). *COMUNICACIÓN POLÍTICA. UNA GUÍA PARA SU ESTUDIO Y PRÁCTICA*. Madrid : Tecnos.
- Canel, M. J. (2014). Reflexiones Sobre la Reputación Ideal de la Administración Pública. En M. Herrero, *Escribir en las almas. Estudios en honor del Prof. Rafael Alvira* (págs. 69-88). Madrid: Eunsa.
- Canel, M. J. (2018). *La Comunicación de la Administración Pública. Para Gobernar con la Sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Canel, M. J., & García, Á. (2013). Comunicar gobiernos fiables. Análisis de la confianza como valor intangible del Gobierno de España. *ZER*, 29-48.
- Canel, M. J., & Luoma-Aho, V. (2015). Crisis en la Administración Pública para al Intangibilidad. En J. Villafañe, *Anuario. La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Madrid: Gedisa .
- Canel, M. J., & Sanders, K. (2015). Mind the gap: Local government communication strategies and Spanish citizens' perceptions of their cities. *Public Relations Review*, 777-784.
- Canel, M., & Luoma-aho, V. (2019). *Public Sector Communication. Closing Gaps Between Citizens and Public Organizations*. Medford, MA: Wiley Blackwell.
- Canel, M., & Sanders, K. (2010). Para estudiar la comunicación de los gobiernos: un análisis del estado de la cuestión. *Comunicación y Sociedad*, 23(1), 7-48.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Capriotti, P. (1999). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Barcelona: Ariel.

Cardenas, J., Espitia, C., Hernández, J., & Gómez, J. (2021). DIMENSIONES DEL MODELO SISTÉMICO PAAR EL DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN DE GOBIERNO. En *EL MODELO SISTÉMICO PARA LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN DE GOBIERNO*. Chía, Cundinamarca : Publicacions Unisabana.

Carrillo Durán, M. V. (2014). La comunicación estratégica y sus profesionales. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 34-46.

Cepal. (2022). *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe*. Santiago: NU. Cepal.

Cervera, Á. L. (2006). *Comunicación Total*. Madrid: Esic.

Cinca, C., Molinero, M., & Queiroz, A. (2003). The measurement of intangible assets in public sector using scaling techniques. *Journal of Intellectual Capital*, 249-275.

CORPORACIÓN DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LA INDUSTRIA NAVAL, MARÍTIMA Y FLUVIAL - COTECMAR. (2021). *Informe de Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación*. Cartagena de indias : Cotecmar.

Corporación Latinobarómetro. (2021). *Adiós a Macondo*. Chile.

Deephouse, D., & Carter, S. (2005). An Examination of Differences Between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation. *Journal of Management Studies*, 42(2), 329-360.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Departamento Nacional de Planeación. Comisión ODS. (2021). *Acelerar la implementación para una recuperación sostenible. Reporte nacional voluntario 2021*. Bogotá: DNP.

Durán, P., Cisneros, N., & Pancardos, R. (2019). Comunicación Estratégica: articulación de las ecologías simbólicas con los stakeholders. En *Comunicación estratégica: interfaz relacional entre organizaciones y sus stakeholders* (págs. 180-205). Bogotá.

Elizalde, L., & Riorda, M. (2014). ¿Hacia Dónde va la Comunicación Gubernamental en América Latina? *Más poder local*, 12-14.

Espín, J. (2002). El análisis de contenido: una técnica para explorar y sistematizar información. *Revista de educación*(4), 95-105.

Fernández, J., & Bajo, A. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC*, 6(6), 130-143.

Fombrun, C. (2012). *The Building Blocks of Corporate Reputation: Definitions, Antecedents, Consequences*. Oxford : Oxford University Press.

Función Pública, Q. e. (2022). *Función Pública*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co>: https://www.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/-que-es-el-furag-/28585938

Gómez Giraldo, J. C. (2021). INTRODUCCIÓN. En *EL MODELO SISTÉMICO PARA LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN DE GOBIERNO*. Chía, Cundinamarca: Publicaciones Unisabana.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Great Place To Work . (septiembre de 2022). <https://www.greatplacetowork.com.co/>. Obtenido

de Great Place To Work: [https://www.greatplacetowork.com.co/es/certificacion-](https://www.greatplacetowork.com.co/es/certificacion-gptw/certificaciones/caja-honor)

[gptw/certificaciones/caja-honor](https://www.greatplacetowork.com.co/es/certificacion-gptw/certificaciones/caja-honor)

Gregory, A., & Willis, P. (2019). *LIDERAZGO ESTRATÉGICO Y GESTIÓN DE LA*

COMUNICACIÓN. Pamplona, España: Ediciones Universidad de Navarra.

Gregory, A., & Willis, P. (2019). *Liderazgo estratégico y gestión de la comunicación*. Pamplona,

España: Ediciones Universidad de Navarra.

Hincapie, C., Pabón, M., & Preciado, Á. (Enero-diciembre de 2009). Los indicadores en la

medición de la Comunicación Organizacional. *Revista Comunicación*(26), 121-131.

Ineventos. (2022). *Ineventos*. Obtenido de [ineventos.co](https://www.ineventos.co/):

<https://www.ineventos.co/blog/organizacion-de-una-rueda-de-negocios.html>

Luoma-Aho, V. (2007). Neutral reputation and public sector organizations. *Corporate Reputation*

Review, 10(2), 124-144.

Madroñero, G., & Capriotti, P. (21 de 12 de 2018). La etapa de la Estrategia de Comunicación en

el proceso de planificación de la comunicación y las relaciones públicas. *REVISTA*

INTERNACIONAL DE RELACIONES PÚBLICAS, VIII(16), 171-186.

Martínez, M. L. (Septiembre de 2021). Episodio No. xx del Podcast del Corporate Excellence.

Una cuestión de Reputación.

Matilla, K. (2011). *Los Modelos de Planificación Estratégica en la Teoría de las Relaciones*

Públicas. Barcelona: UOC.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Mazzeloni, G. (2014). *La comunicación política*. Madrid: Alianza.

Ministerio de Defensa Nacional . (30 de 12 de 2021). Decreto 1874 de 2021 . *Decreto por medio del cual se modifica la estructura del Ministerio de Defensa Nacional y se dictan otras disposiciones* . Bogotá.

Ministerio de Defensa Nacional . (2021). *Decreto 1874 de diciembre 30 de 2021*. Bogotá.

Ministerio de Defensa Nacional . (2021). *RUEDA DE NEGOCIOS “EL SECTOR DEFENSA LE APUESTA A LA REACTIVACIÓN ECONÓMICA DE LA REGIÓN PACÍFICA”* . Bogotá.

Ministerio de Defensa Nacional. (2012). *Política Integral de Comunicación Pública Estratégica para el Sector Defensa*. Política Integral de Comunicación , Bogotá.

Ministerio de Defensa Nacional. (2018). *Guía de Planteamiento estratégico 2018-2022*. Bogotá.

Ministerio de Defensa Nacional. (2018). *Plan Estratégico Sectorial*. Bogotá.

Ministerio de Defensa Nacional. (2022). *Documento: Modelo para los encuentros comerciales regionales del GSED - 2022* . Bucaramanga.

Mora, J. M. (Noviembre de 2021). Episodio No. 8 del Podcast del Corporate Excellence.

Muñiz, M. (Noviembre de 2021). Episodio No. 11 del Podcast del Corporate Excellence. *Una Cuestión de Reputación*.

OCDE. (2022). *ESTUDIOS ECONÓMICOS DE LA OCDE: COLOMBIA – RESUMEN EJECUTIVO*.

OECD et al. (2021). *Latin American Economic Outlook 2021: Working Together for a Better Recovery*. Paris: OECD.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

- Oliver, A. B. (2021). Estrategias y herramientas de marketing para el lanzamiento y gestión de un evento. *3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico*, 17-49.
- Orozco, J., & Ferré-Pavia, C. (2017). Los índices de medición de la Reputación Corporativa en la cadena de valor de las empresas de comunicación, una propuesta. *Austral Comunicación*, 229-252.
- Pérez, A., & Rodríguez del Bosque, I. (2014). Identidad, imagen y reputación de la empresa: integración de propuestas teóricas para una gestión exitosa. *Cuadernos de Gestión*, 14(1), 97-126.
- Plata, L. C. (2005). VALORACIÓN DE ACTIVOS INTANGIBLES, LA NUEVA RIQUEZA DE LAS EMPRESAS. *Revista de Derecho*, 140-155.
- Preciado Hoyos, Á. S. (2021). LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL LIDERAZGO COMO PROCESOS COLECTIVOS: DIMENSIÓN ESTRATÉGICA DEL MODELO SISTÉMICO DE LA COMUNICACIÓN DE GOBIERNO . En *EL MODELO SISTÉMICO PARA LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN DE GOBIERNO* . Chía, Cundinamarca: Publicaciones Unisabana.
- Preciado, Á. (s.f.).
- Preciado, Á., Hincapié, C., & Pabón, M. (2009). Los indicadores de medida en la Comunicación Organizacional. *Revista Comunicación*(26), 121-131.
- Preciado, Á., Losada, H., & Guzman, C. (2013). *Usos y prácticas de comunicación estratégica en las organizaciones*. Chía: Excoe Editores .

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Presidencia de la República. (17 de 03 de 2020). Decreto No. 417 del 17 de marzo de 2020. *Por el cual se declara un estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica en todo el Territorio Nacional* . Bogotá, Colombia .

Pública, D. A. (03 de 03 de 2020). *Concepto 88461 de 2020 Departamento Administrativo de la Función Pública*. Obtenido de <https://funcionpublica.gov.co>:

<https://funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=127885>

Pública, F. (2020). <https://funcionpublica.gov.co>. Recuperado el marzo de 2022, de

<https://funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=127885>

Pública, F. (s.f.). <https://www.funcionpublica.gov.co/>. Recuperado el febrero de 2020, de

[https://www.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-](https://www.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/)

/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/-que-es-el-furag-/28585938 febrero 10 de 2022)

Reyes, M., O'Quinn, J., Morales y Gómez, J., & Rodríguez, E. (2011). Reflexiones sobre la comunicación política. *Espacios Públicos*, 14(30), 85-101.

Richero, A. (1993). *Eventos guía práctica para su planeación y ejecución*. México : Trillas.

Richero, A. (2007). *Planeación y ejecución de eventos presenciales y en línea*. México: Trillas .

Riorda, M. (2008). Gobierno bien pero comunico mal: análisis de las rutinas de la comunicación gubernamental. *Revista del CLAD, Reforma y Democracia*, 25-52.

Riorda, M. (2011). La comunicación gubernamental como comunicación gubernamental. *Politai*, 2(3), 96-111.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

- Riorda, M., & Elizalde, L. (2013). ¿Hacia dónde va la comunicación gubernamental en América Latina? *Más poder local*, 12-14.
- Robles, C. M. (2017). Tesis doctoral. *La reputación y la legitimidad como bienes intangibles en el sector público. El caso del Ministro y el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2011-2015)*. Madrid.
- Salas, C. P. (2011). Estado del arte de la nueva comunicación estratégica en Iberoamérica y Colombia. *Signo y Pensamiento*.
- Sánchez, J. (2019). Tesis: LA REPUTACIÓN DE EL TIEMPO.COM ENTRE SUS USUARIOS DIGITALES RECURRENTES. Chía.
- Scheinsohn, D. (2011). *El poder y la acción a través de la comunicación estratégica*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Soares, L., & Noman De Lacerda, L. (2013). La comunicación interna en la comunicación pública brasileña: relato de un mapeo exploratorio en el Gobierno Federal. *Dixit*, 16-25.
- Suchman, M. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Villafañe, J. (2001). La reputación corporativa como factor de liderazgo. *Área abierta*, 4-6.
- Volpentesta, J. (2017). Creación de un método de integración de grupos de interés al gobierno de las empresas. *Estudios Gerenciales*, 195-207.
- Walker, K. (2010). A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory. *Corporate Reputation Review*, 12(4), 357-387.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Xifra, J. (2005). *Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Paidós .

Xifra, J., & Lalueza, F. (2009). *Casos de relaciones públicas y comunicación corporativa* .

Madrid : Pearson Prentice Hall .

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Anexos

Anexo 1

**Modelo para los encuentros comerciales regionales del GSED - 2022**

Comprometidos con la reactivación económica del país

#ReactivaciónSegura
#GSEDesColombia

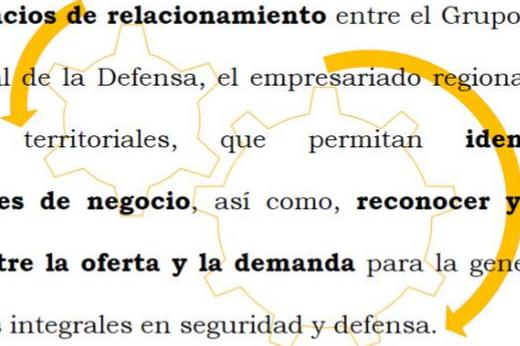
Navigation icons: back, forward, search, refresh, and menu.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa



OBJETIVO

Generar **espacios de relacionamiento** entre el Grupo Social y Empresarial de la Defensa, el empresariado regional y las autoridades territoriales, que permitan **identificar oportunidades de negocio**, así como, **reconocer y crear sinergias entre la oferta y la demanda** para la generación de soluciones integrales en seguridad y defensa.

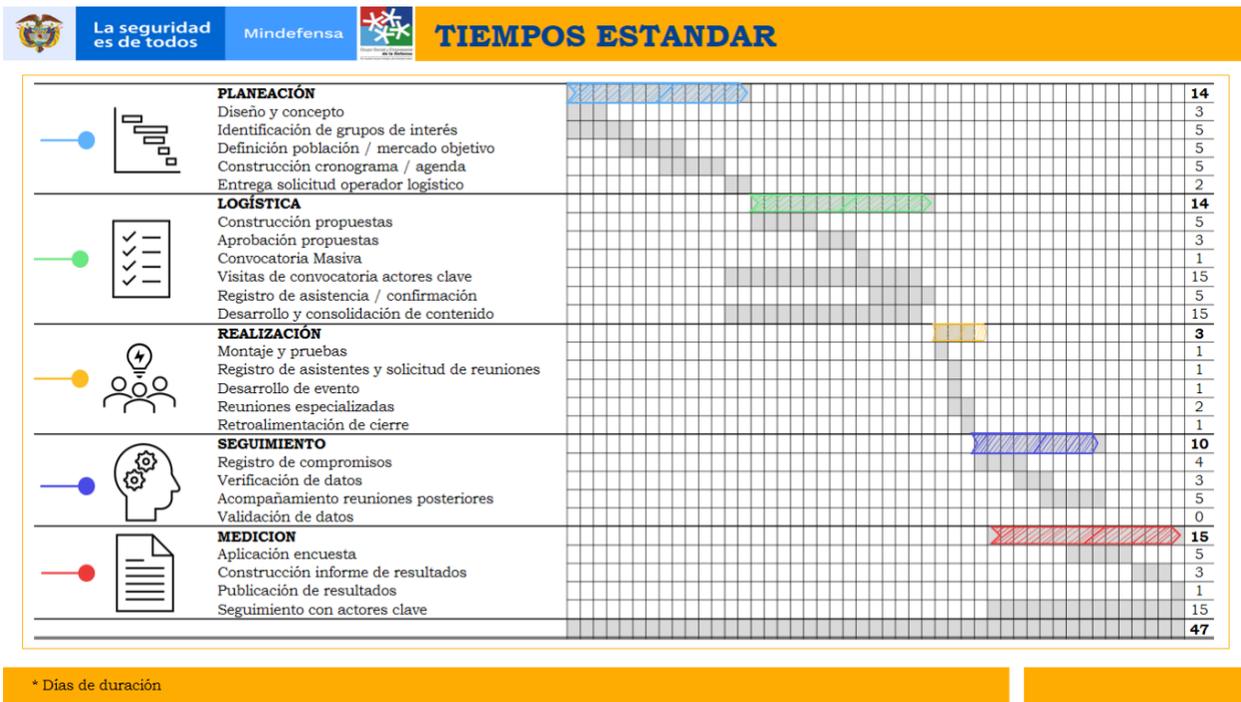




COMPONENTES

<ul style="list-style-type: none"> a. Diseño y Concepto b. Identificación de grupos de interés c. Definición población / mercado objetivo d. Construcción Cronograma / Agenda e. Entrega Solicitud Operador Logístico 	 LOGÍSTICA	<ul style="list-style-type: none"> a. Montaje y Pruebas b. Registro de asistentes y solicitud de reuniones especializadas c. Desarrollo de Evento d. Reuniones especializadas e. Retroalimentación de cierre 	 SEGUIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> a. Aplicación encuesta b. Construcción Informe de Resultados c. Publicación de Resultados d. Seguimiento con actores clave
PLANEACIÓN 	ASESOR PARA ASUNTOS COMERCIALES VICEMINISTERIO OPERADOR	REALIZACIÓN 	DIRECCION CENTRO CORPORATIVO	MEDICIÓN 

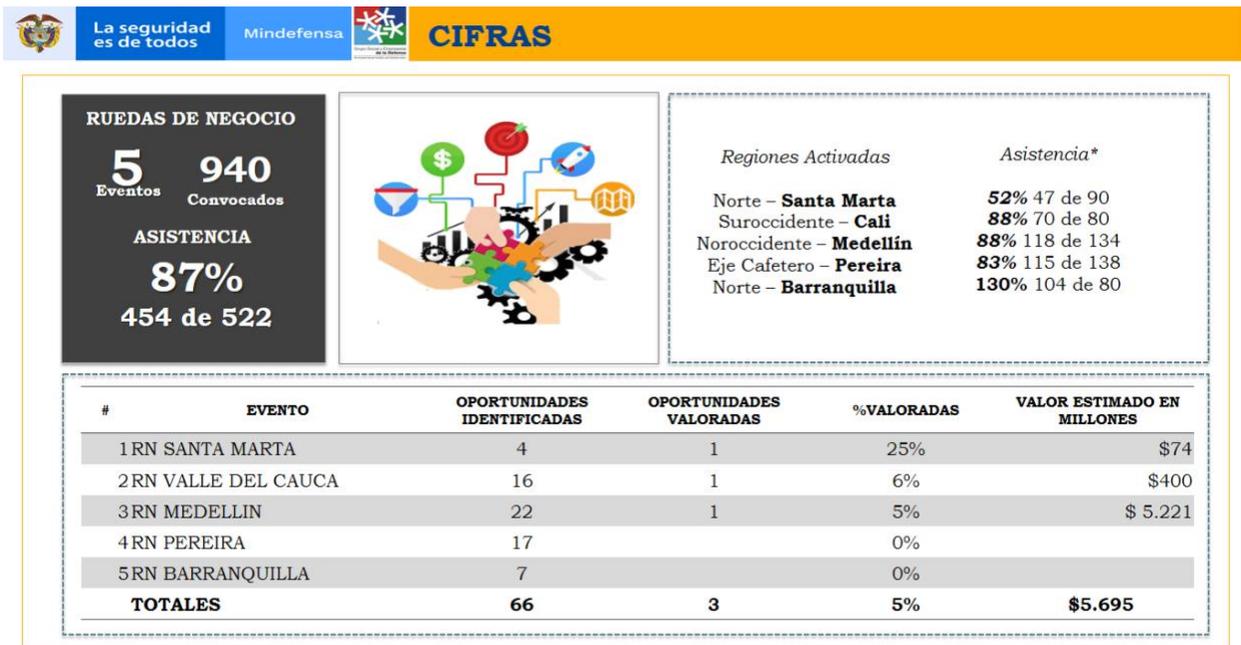
Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa



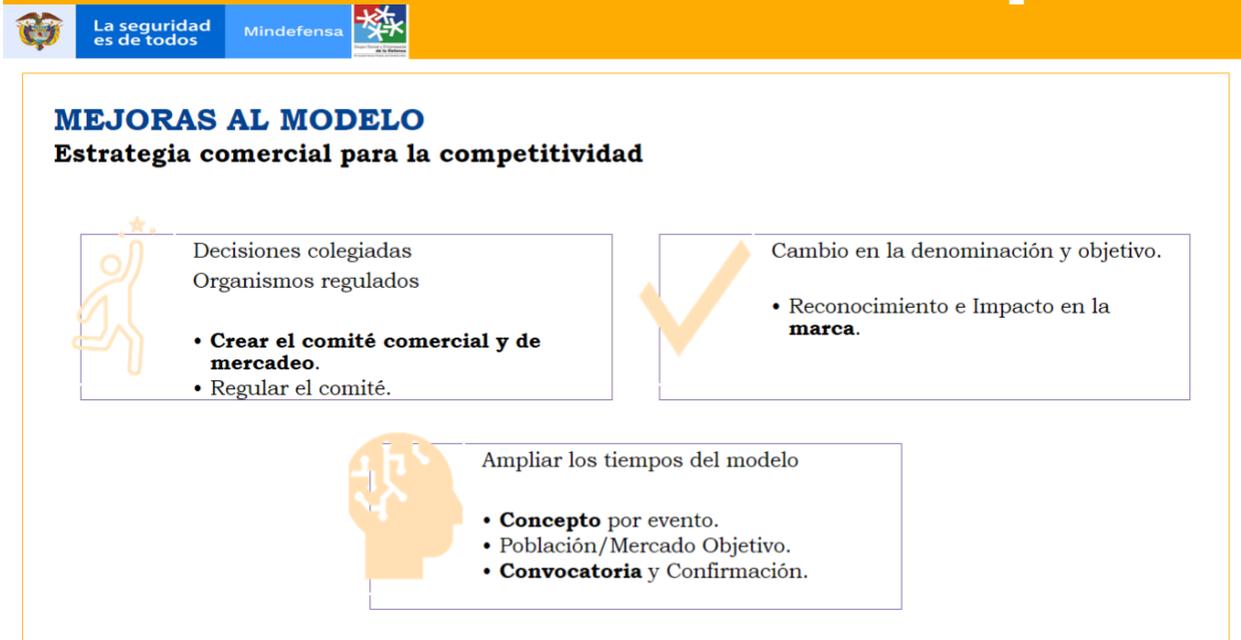
ACTIVIDADES / TAREAS	PRODUCTOS	RESPONSABLES	
PLANEACIÓN	Diseño y Concepto	Ficha Evento	DCC GSED - COMITÉ COMERCIAL
	Identificación de grupos de interés	Ficha Evento	DCC GSED - COMITÉ COMERCIAL
	Definición población / mercado objetivo	Base de datos Invitados	DCC GSED - COMITÉ COMERCIAL
	Construcción Cronograma / Agenda	Acta Comité Comercial	DCC GSED - COMITÉ COMERCIAL
	Entrega Solicitud Operador Logístico	Oficio con Acta y Ficha	DCC GSED
LOGÍSTICA	Construcción propuestas	Oficio con propuestas	OPERADOR
	Aprobación propuestas operador	Acta Comité Comercial	DCC GSED - COMITÉ COMERCIAL
	Convocatoria Masiva	Mailing	DCC GSED
	Visitas de Convocatoria Actores Clave	Oficios - Informes Visitas	DCC GSED - ASESOR COMERCIAL
	Registro Asistencia / Confirmación	Base de datos Registro en línea y Confirmación	DCC GSED - ASESOR COMERCIAL
REALIZACIÓN	Desarrollo y Consolidación de Contenido	Correos - ppt	DCC GSED
	Montaje y Pruebas	Lista de Chequeo	DCC GSED
	Registro de asistentes y solicitud de reuniones especializadas	Base de datos registro de asistencia	OPERADOR
	Desarrollo de Evento	Publicaciones redes / Informe Comunicaciones	OPERADOR - ASESOR COMUNICACIONES
	Reuniones especializadas	Base de datos / Reuniones y Visitas Stands	DCC GSED - ASESOR COMERCIAL
SEGUIMIENTO	Retroalimentación de cierre		VVGSED
	Registro de compromisos	Base de datos Compromisos e Iniciativas	DCC GSED - ASESOR COMERCIAL
	Verificación de datos	Base de datos Verificación Compromisos e Iniciativas	DCC GSED
	Acompañamiento reuniones posteriores	Oficios - Informes Visitas	DCC GSED - ASESOR COMERCIAL
MEDICION	Validación de datos	Base de datos Validación Compromisos e Iniciativas	DCC GSED
	Aplicación encuesta	Instrumento mailing	DCC GSED
	Construcción Informe de Resultados	Informe de Resultados	DCC GSED
	Publicación de Resultados	Infografía Web	ASESOR COMUNICACIONES
	Seguimiento con actores clave	Oficios - Informes Visitas	DCC GSED - ASESOR COMERCIAL

* Días de duración

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa



* Cantidad de asistentes registrados al ingreso del evento sobre cantidad de asistentes confirmados.



Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

 La seguridad es de todos Mindefensa

MEJORAS AL MODELO

Cambio en la denominación



Propuesta para cambio de nombre de los eventos.

***Misión: "Unidos por Colombia". Juntos por la reactivación segura del país.**

Otras opciones de nombre:

Misión: "Si es posible", escenario de convergencia entre el Sector Defensa y los empresarios colombianos.

Misión: "Reactivemos juntos a Colombia", entre todos trabajando por una reactivación segura.

Misión: "Reactivando a Colombia", lugar de encuentro entre el Sector Defensa y los empresarios colombianos.

*Nombre con mayor aceptación por parte del equipo de trabajo del VVGSED y la DCC
Elegido el nombre se procederá a trabajar en el diseño e imagen del evento para los banner, piezas digitales (redes sociales), pendones, etc).

 La seguridad es de todos Mindefensa

Concepto

Misión: "Unidos por Colombia". Juntos por la reactivación segura del país.

La Misión representa el poder, la facultad que se da a alguien de ir a desempeñar algún cometido.

La Unión evoca la alianza, el efecto de unirse, la conformidad del ánimo de voluntades.

Juntos por la reactivación segura es el llamado a unir las voluntades del sector público representado en las empresas del GSED y la de los empresarios en las regiones (sector privado), con el propósito de trabajar por una reactivación segura (seguridad) sello del Sector Defensa.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa



Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Anexo 2

Documento Respuesta del viceministro de Veteranos y del GSED frente a la solicitud de aplicación de encuesta a empresarios participantes en ruedas de negocios GSED años 2021 y 2022.

	La seguridad es de todos	Mindefensa
---	--------------------------	------------

NO. 030 MDNVGSEDB

Bogotá, 18 de Febrero de 2022

Señor
MAURICIO MOLANO DÍAZ
Estudiante de Maestría Comunicación Estratégica
Universidad de la Sabana
Bogotá, D.C.

Referencia: autorización para aplicar instrumentos de investigación (encuestas y entrevistas)

Apreciado Mauricio,

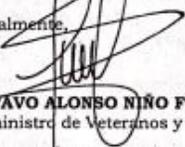
En nombre propio como Viceministro de Veteranos y del GSED agradezco su interés por hacer participe a la cartera de defensa de la investigación que se ha propuesto adelantar, con el enfoque de la comunicación estratégica, vital para la acertada gestión de nuestras entidades.

Nos resultará sumamente grato contribuir a su investigación suministrándole la información y los contactos de los grupos de interés (empresarios y medios de comunicación) que han participado en el desarrollo de estos encuentros comerciales, realizados durante el año 2021.

Valoraremos los resultados que surjan de su trabajo, los cuales se convertirán también en insumos para analizar y considerar mejoras en la estrategia con la que hemos generado nuevos escenarios de convergencia entre nuestro Sector Defensa y los pequeños, medianos y grandes empresarios en las regiones colombianas.

Para efectos de determinar y coordinar la entrega de la información requerida por usted, así como de establecer la fecha para la entrevista que propone para el desarrollo del ejercicio académico, agradezco se ponga en contacto con Diana Álvarez, asesora de defensa, a quien podrá contactar a través del correo electrónico: diana.alvarez@mindefensa.gov.co

Cordialmente,


GUSTAVO ALONSO NIÑO FURNIELES
Viceministro de Veteranos y del GSED

CC. PhD: Agrivalca Canelón, Directora de maestría Comunicación estratégica,
Universidad de la Sabana – agrivalca.canelon@unisabana.edu.co

Proyectó: María Isabel Rodríguez, asistente personal del VVGSED
Revisó: CN (RA) Hernando García, asesor del despacho VVGSED

Carrera 54 No. 26-25 CAN
www.mindefensa.gov.co
Twitter: @mindefensa
Facebook: MindefensaColombia

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Cajicá, febrero 11 de 2022

Señores
Ministerio de Defensa Nacional
Atn Señor: Gustavo Niño Furnieles
Viceministro de Veteranos y del Grupo Social y Empresarial de la Defensa GSED
Bogotá, D.C.

Referencia: autorización para aplicar instrumentos de investigación (encuestas y entrevistas)

Apreciado señor viceministro Niño, reciba un cordial saludo.

Actualmente me encuentro avanzando en el trabajo de investigación que soportará mi tesis de maestría en Comunicación Estratégica, en la Universidad de la Sabana, donde he sido becario, los cuatro semestres, gracias al programa Becas Excelencia en dicha institución universitaria.

El título propuesto para dicho trabajo, en la modalidad de profundización es:
'La gallina pública de los huevos de oro. El despacho que cacarea su rol como agente para la reactivación económica. Caso de estudio: "Ruedas de Negocios GSED, por la reactivación económica del país", estrategia del Viceministerio de Veteranos y del GSED, del Ministerio de Defensa Nacional, analizado a la luz de la comunicación estratégica. Una posibilidad para que el Sector Defensa gestione los activos intangibles'.

El propósito de este trabajo es el de establecer un modelo que le permita al GSED sistematizar, desde la comunicación estratégica, la percepción de sus grupos de interés partiendo de una estrategia que implementó su despacho en 2021 y que se ha convertido en motor para la reactivación económica del país, tendiendo puentes entre los sectores defensa y privado.

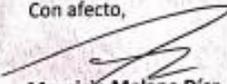
En tal sentido solicito su colaboración y apoyo autorizando la aplicación de instrumentos de investigación como encuestas y entrevistas semiestructuradas, con fines netamente académicos, los cuales serán aplicados a usted como viceministro, a un grupo de empresarios y de periodistas, siendo estos dos últimos stakeholders participantes de las ruedas de negocios GSED.

Uno de los objetivos de mi proyecto es el de entregar, al final del ejercicio, recomendaciones a Mindefensa contribuyendo con este aporte a la consolidación de procesos estratégicos de comunicación que fortalezcan la gestión del Grupo Empresarial GSED.

Estoy a su entera disposición para lo que considere pueda yo aportar al GSED y auguro todos los buenos deseos en este nuevo reto que asumí como viceministro de Defensa.

Copio en este correo a la Profesora PhD. Agrivalca Canelón, directora de la maestría en Comunicación Estratégica de la Universidad de la Sabana.

Con afecto,


Maurjeño Molano Díaz

Estudiante Octava Cohorte - Maestría en Comunicación Estratégica, Universidad de la Sabana

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Anexo 3

Documento Caracterización de usuarios Dirección de Comunicación Sectorial Mindefensa.



Caracterización de usuarios – Dirección de Comunicación Sectorial – Ministerio de Defensa Nacional



Grupo de interés	Usuario	Necesidades	Expectativas y/o deseos	Preferencias	Frecuencia	Medio de contacto	Retroalimentación
Presidencia de la República	Alta consejería para las Comunicaciones	Información de la gestión institucional (cifras, eventos, logros, planes, proyectos y divulgación en medios)	Información ágil, veraz, oportuna.	Solicitudes urgentes	Permanente	Chat, teléfono, reuniones, sinergias de Gobierno y correo electrónico	Respuesta de satisfacción o desaprobación
	Oficina de prensa	Declaraciones a medios por el titular de la Cartera	Mensajes directos del Ministro de acuerdo con la coyuntura nacional y la línea de Gobierno	Mensajes institucionales positivos y directos. Mensajes de respuesta a situaciones de crisis			
	Urna de Cristal	Divulgación de información en medios institucionales	Información ágil, veraz, oportuna. Apoyo en divulgación	En sinergia con otras entidades del Sector Defensa			
Instituciones del Gobierno	Entidades de diferentes sectores del Gobierno nacional	Apoyo en divulgación de su información institucional.	Aprovechar el alcance de los medios institucionales	Gratuito, inmediato, efectivo y con seguimiento	Ocasional	Canales de comunicación oficial (oficio, carta o correo electrónico)	Respuesta de satisfacción o desaprobación

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa



		Solicitud de información para la ejecución de su labor misional	del Sector Defensa. Apoyo en información para planes interinstitucionales			Chat, teléfono, reuniones, sinergias de Gobierno	
Órganos de Control	Contraloría Procuraduría	Requerimiento de información institucional para seguimiento y control (rendición de cuentas antes de control)	Seguimiento y control a la gestión institucional	Información ágil, veraz, oportuna.	Permanente	Canales de comunicación oficial (oficio, carta o correo electrónico)	Respuesta de satisfacción o desaprobación
	Fiscalía	Trabajo interinstitucional al Divulgación de resultados	Presentación de resultados conjuntos	Divulgación de imagen favorable de forma oportuna, ágil y eficaz	Permanente	Canales de comunicación oficial (oficio, carta o correo electrónico) Chat, teléfono, reuniones, sinergias de Gobierno	Respuesta de satisfacción o desaprobación
Medios de comunicación externos	Periodistas, directores, editores, investigadores,	Cifras, información de la gestión institucional,	Información ágil, veraz, oportuna	Envío de información por medios digitales de fotos, audios	Permanente	Correo electrónico, oficios, teléfono, reuniones.	Información publicada en medios de comunicación (Televisión, sitios

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa



	generadores de opinión	entrevistas, novedades		videos y declaraciones de voceros oficiales, comunicados de prensa		chat, derechos de petición	web, radio, prensa, entre otros)
Ciudadanía	Población en general	Cifras, información de la gestión institucional, resultados operacionales, información de servicio	Información ágil, veraz, oportuna	Envío de información a medios de comunicación y público que la solicite por medios digitales: fotos, audios videos y textos de voceros oficiales	Permanente	Correo electrónico, oficios, teléfono, reuniones, chat, derechos de petición	Respuesta de satisfacción o desaprobación
Interno - Alta Dirección del Ministerio de Defensa	Ministro, Viceministros, Secretarios y Directores	Divulgación de logros, planes y proyectos	Informar a público interno y externo sobre sus principales actividades, logros y proyectos	Divulgación de imagen favorable de forma oportuna, ágil y eficaz	Permanente	Correo electrónico, teléfono, reuniones, chat	Respuesta de satisfacción o desaprobación
		Registro de actividades públicas	Registro audiovisual (audio, video y fotografía) de su	Calidad en las imágenes y que evidencien la labor realizada de forma			

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa



			participación en eventos	oportuna, ágil y eficaz			
		Reconocimiento público	Divulgación de logros, actividades y proyectos (Sitio web, intranet, redes sociales, free press, chats, correo electrónico) (rendición de cuentas a la ciudadanía)	Divulgación de imagen favorable con calidad. Evidenciar los logros alcanzados de forma oportuna, ágil y eficaz			
Interno – otras dependencias	Dependencia que integran el Ministerio de Defensa Nacional	Divulgación de logros, planes y proyectos	Difundir entre el público interno información relevante para el desarrollo de su misión Informar en tono positivo al público interno los resultados misionales de la institución	Divulgación a través de correos electrónicos, intranet, boletín electrónico, cartelera digitales y periódico (los 2 últimos, sujetos a viabilidad del contrato)	Permanente	Correo electrónico, oficios, teléfono, reuniones formales e informales, chat. Medios institucionales	Respuesta de satisfacción o desaprobación (sondeo de satisfacción de impresos y publicaciones)
		Registro de sus actividades	Aparición en medios	Divulgación de información a			

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa



			internos de comunicación	través de medios institucionales digitales e impresos			
		Reconocimiento público	Informar al público interno sobre actividades, logros y proyectos de los integrantes de la UGG	Divulgación de información a través de medios institucionales digitales e impresos	Permanente	Correo electrónico, oficios, teléfono, reuniones, chat. Medios de comunicación institucionales y externos	Respuesta de satisfacción o desaprobación (sondeo de satisfacción de impresos y publicaciones) Publicación efectiva en medios de comunicación externos
			Informar a la ciudadanía (público externo) sobre principales actividades, logros y proyectos asociados a sus labores (rendición de cuentas a la ciudadanía)	Divulgación de información a través de medios institucionales digitales e impresos, Redes sociales institucionales, sitio web. Gestión de medios externos para lograr free press			

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Interno - Fuerza Pública	Oficinas de Comunicaciones Estratégica de las Fuerzas Militares, la Policía Nacional	Apoyo en la comunicación de los principales logros institucionales	Ampliar el alcance en la divulgación de las principales actividades, logros y proyectos hacia el público externo (rendición de cuentas a la ciudadanía)	Divulgación de información a través de medios institucionales digitales e impresos, Redes sociales institucionales, sitio web. Gestión de medios externos para lograr free press	Permanente	Correo electrónico, oficios, teléfono, reuniones, chat. Medios de comunicación institucionales y externos	Respuesta de satisfacción o desaprobación Publicación efectiva en medios de comunicación externos
Interno - Grupo Social y Empresarial de la Defensa (GSED)	Oficinas de Comunicaciones Estratégicas	Divulgación de logros, planes y proyectos	Divulgación y ampliación de la difusión de actividades, logros y proyectos de cada una de las empresas (rendición de cuentas a la ciudadanía)	Divulgación de información a través de medios institucionales digitales e impresos, Redes sociales institucionales, sitio web.	Permanente	Correo electrónico, oficios, teléfono, reuniones, chat. Medios de comunicación institucionales y externos	Respuesta de satisfacción o desaprobación Publicación efectiva en medios de comunicación externos

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa



			Apoyo a las oficinas de comunicación	Gestión de medios externos para lograr free press			
Medios de comunicación institucionales	Oficinas de Comunicaciones Estratégicas	Artículos y saludos, fotografías y videos	Documentos aprobados por el jefe de la Cartera, imágenes de alta calidad	Mensajes institucionales positivos y directos (Video y/o escritos) de forma oportuna, ágil y eficaz	Permanente	Correo electrónico, oficios, teléfono, reuniones, chat.	Respuesta de satisfacción o desaprobación
		Insumos para divulgación	Información institucional susceptible de ser publicada, con sentido estratégico	Información relevante y completa de tópicos asociados con el contenido particular. Envío oportuno y eficaz.			Publicación en medios institucionales

NURIA JOANNA ASENCIO BERMUDEZ
Directora de Comunicación Sectorial

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Anexo 4

Documento Nuevo MODELO ENCUENTROS COMERCIALES GSED Power Point.



**MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL
VICEMINISTERIO DE DEFENSA PARA EL GRUPO SOCIAL Y EMPRESARIAL
DE DEFENSA “GSED” Y BIENESTAR
DIRECCIÓN DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

**RUEDA DE NEGOCIOS
“COMPROMETIDOS CON LA REACTIVACIÓN ECONÓMICA DE COLOMBIA”**

Fecha:

19 de agosto de 2021

Lugar:

Country Club Medellín
Diagonal 28 No. 16 - 129 Kilómetro 5 vía las Palmas
Medellín, Antioquia

INTRODUCCIÓN

El Ministerio de Defensa Nacional cuenta con un conglomerado de 18 entidades y empresas, denominado “Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa – GSED”, con una amplia oferta de bienes y servicios de uso dual. Su objetivo principal es soportar y garantizar la logística para las operaciones de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional, fortalecer las capacidades militares para el cumplimiento de la misión, apoyar el crecimiento económico de país y aportar al fortalecimiento del sector industrial nacional, así mismo contribuir al bienestar de los miembros de la Fuerza Pública.

Este Grupo también un impacto económico y social de alto impacto por su vocación de apoyo a la ciudadanía, sector privado y demás entidades del Estado,

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

contribuyendo a la seguridad y defensa del territorio nacional, a apoyar las labores de vigilancia y control medioambiental, la actuación como primeros respondientes como parte del Sistema de Gestión del Riesgo y apoyo al desarrollo de los diferentes sectores de la economía en cada una de las regiones colombianas.

Gracias a sus capacidades, fortalezas, amplia experiencia y talento humano, el Grupo Empresarial de la Industria de Defensa, tiene una variada oferta de bienes y servicios con alto valor agregado a partir de desarrollos y proyectos de Ciencia, Tecnología e Innovación, el encadenamiento productivo y el jalonamiento de sectores de alta sofisticación, contribuyendo al desarrollo e innovación para la producción de bienes y la prestación de servicios, alineando sus capacidades instaladas y soluciones empresariales acorde con los nuevos escenarios económicos y desafíos del sector empresarial nacional, con encadenamientos para el desarrollo de proveedores que permita su diversificación, entre otros.

A través de este Conglomerado, el Viceministerio de Defensa para el GSED y Bienestar del Ministerio de Defensa, impulsa la innovación y competitividad empresarial siendo un activo estratégico en el camino a la reactivación económica e independencia del país.

A lo largo de los últimos diez años, el GSED ha logrado posicionarse como uno de los grupos empresariales más grandes del país, al manejar un presupuesto anual cercano a los \$14 billones de pesos. De igual forma, el GSED tiene activos por \$12,7 billones y un patrimonio agregado de \$4,3 billones, generando más de 12.000 empleos directos e indirectos.

Es de resaltar que el Sector Defensa es motor de la industria aeronáutica, astillera y metalmecánica entre otras, generando encadenamientos productivos y demandando mano de obra especializada en procesos de alta complejidad y en el desarrollo de proyectos de ciencia e innovación y tecnología, de uso dual, que puedan servir tanto para actividades civiles como para la defensa y seguridad nacional.

El GSED contribuye a la independencia estratégica de nuestro país, trabajando con talento propio, impulsando la creatividad y la innovación de su gente, generando valor agregado y diferencial como resultado de la experiencia operacional, dando soluciones para los diferentes escenarios que se presentan en la realidad de Colombia e incluso apoya el fortalecimiento de las capacidades de seguridad y defensa de naciones amigas a través de las exportaciones.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

El GSED también cumple una labor social de cara a la ciudadanía, al conectar, los lugares más recónditos del territorio, incrementando la presencia del Estado en todo el país al ser los primeros respondientes ante desastres naturales.

OBJETIVO DE LA RUEDA DE NEGOCIOS

Destacar la labor de la industria de defensa en la reactivación económica y progreso de las regiones a través el intercambio de ofertas con empresarios y autoridades de la región para el desarrollo de iniciativas empresariales, sociales y tecnológicas que impulsen la economía local, aportando no solo presencia estatal sino soluciones a la medida de las necesidades con proyectos que puedan servir tanto a la defensa y seguridad del país, como al desarrollo de la industria civil del país, por medio de encadenamientos productivos.

ENTIDADES DEL GSED PARTICIPANTES:

1. Industria Militar - INDUMIL
2. Corporación para la Industria Aeronáutica Colombiana – CIAC S.A.
3. Corporación de Alta Tecnología para la Defensa – CODALTEC
4. Corporación de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo de la Industria Naval Marítima y Fluvial – COTECMAR
5. Servicio Aéreo a Territorios Nacionales - SATENA
6. Agencia Logística de las Fuerzas Militares
7. Fondo Rotatorio de la Policía – FORPO
8. Caja Promotora de Vivienda Militar y Policía - Caja Honor
9. Defensa Civil Colombiana
10. Dirección de Bienestar Sectorial y Salud – Ministerio de Defensa Nacional

ENTIDAD INVITADA

Agencia Nacional de Contratación Pública - Colombia Compra Eficiente

CONTENIDO

La reactivación económica de Colombia es un reto de todos, es por eso que la Industria de Defensa como motor de los diferentes sectores empresariales estratégicos del país, está comprometido con el fortalecimiento de la actividad productiva de las regiones como respaldo efectivo para disminuir la

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

incertidumbre que produjo la crisis económica generada por la pandemia del COVID 19 y las afectaciones e inactividad causada por los recientes acontecimientos de orden público sufridos en el país.

El GSED cuenta con empresas en varios sectores de la economía: astillero, metalmecánico, aeronáutico, logístico, turístico y tecnológico, entre otros. Por lo que se constituye en la punta de lanza para impulsar la implementación de políticas y estrategias diseñadas por parte de los entes responsables de los temas de ciencia, tecnología, innovación, comerciales, industriales y de desarrollo del país.

Aprovechando las capacidades de las entidades del GSED que desarrollan proyectos de uso dual, es decir, que cuentan con una oferta institucional para proveer a las Fuerzas Militares y Policía Nacional, así como a las entidades públicas y empresas privadas de acuerdo con sus necesidades y requerimientos, se pretende dar lugar al cierre de negocios o de alianzas estratégicas para contribuir al desarrollo de la región.

La rueda de negocios consiste en tener un espacio de encuentro con empresarios, inversionistas y autoridades locales que permita explorar oportunidades de negocios y alianzas para fortalecer los encadenamientos productivos a través de las empresas del Sector Defensa, identificando las necesidades de las empresas de la región Pacífica (Valle, Cauca, Nariño) con respecto a la oferta del GSED y otros intereses negociales, y a su vez las necesidades del GSED que pueden ser suplidas por las empresas de la región.

METODOLOGÍA

Presentación oferta institucional GSED

Presentación de la oferta institucional de productos y servicios con soluciones a la medida que pueden ofrecer las empresas del Sector Defensa, mostrando las capacidades industriales y empresariales para contribuir a la mejora de la actividad productiva y reactivación económica de la región pacífica.

Cada entidad del GSED participante tendrá un stand para la promoción de su oferta comercial y los respectivos *souvenirs* institucionales para entregar a los invitados, de acuerdo a la presentación realizada en las actividades del evento y en donde podrán realizar las reuniones con los potenciales clientes o proveedores para la concreción de negocios.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Muestra comercial

Demostraciones de la oferta, mediante la exposición en vivo de los productos y servicios para atender necesidades de la región.

Mesa Redonda

Espacio intersectorial para poner sobre la mesa el principal tema: La Reactivación Económica por medio de Sector de la Industria de Defensa, con los representantes de las empresas y entidades invitadas para identificar, a través del trabajo colaborativo, oportunidades para impulsar el desarrollo sostenible de la región.

Adicionalmente, enriquecerán sus argumentos sobre la importancia de la participación del sector privado y público en la incorporación de criterios de sostenibilidad para el crecimiento económico, como una fuerza creadora de empleo y de ingresos para la región.

RESULTADOS ESPERADOS

- Activación de relacionamientos productivos dentro del marco de la oferta del GSED para el desarrollo sostenible de la región.
- Identificación de oportunidades de negocios y brechas a superar.

PROGRAMA (sujeto a cambios):

Día 1: 19 de agosto

08:30 – 09:00	Registro invitados
09:00 – 09:30	Palabras de apertura del Evento Saludo Ministro de Defensa
09:30 – 11:30	Presentación Entidades GSED participantes Presentación Colombia Compra Eficiente
11:30 – 12:00	Presentación Señor Viceministro de Defensa para el GSED y Bienestar
12:00 – 14:00	Almuerzo (incluido para invitados al evento) Relacionamiento comercial - Muestra comercial - Demostraciones oferta
14:00 – 15:30	Mesa redonda – Aporte a la Reactivación Económica

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

- 15:30 – 16:00** **Empresarios, autoridades locales, Entidades GSED**
Palabras Cierre evento
- 16:00 – 16:30** **Rueda de Prensa**
- 16:00 – 17:00** **Reuniones Comerciales y Mesas de Trabajo**
(De acuerdo con agenda personalizada de Viceministro, Entidades GSED participantes y entidad invitada con empresarios y autoridades locales)

Día 2: 20 de agosto

- 08:00 a 14:00** **Reuniones Comerciales y Mesas de Trabajo**
(De acuerdo con agenda personalizada de Viceministro, Entidades GSED participantes y entidad invitada con empresarios y autoridades locales)

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Documento Libreto Final Evento GSED Bucaramanga



MINUTO A MINUTO

BUCARAMANGA, 7 DE ABRIL

INICIO	FIN	D	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	PRESENTADOR / RESPONSABLE
800	830	30	Entrada	Recepción y acomodación invitados	
830	840	10	Apertura Departamento Santander	Saludo, Gobernación Santander	Gobernador - Delegado
840	850	10	Apertura Ciudad de Bucaramanga	Saludo, Alcaldía de Bucaramanga	Alcalde - Delegado
850	900	10	Apertura Ministerio de Defensa	Saludo, Ministerio y Viceministerio	Ministro - Viceministro
900	920	20	Centro Corporativo GSED	Breve reseña del Grupo Empresarial y el Centro Corporativo	Directora
920	1000	40	Conferencia PROSANTANDER	Charla del centro de pensamiento y de acción para el desarrollo regional de Santander	Juan Pablo Remolina
1000	1030	30	Refrigerio A.M.	En recinto	
1000	1010	10	Presentación CIAC	¿Quiénes Somos? ¿Qué Ofrecemos? ¿Qué requerimos? – GSED	Rep. CIAC - Delegado
1010	1020	10	Presentación INDUMIL	¿Quiénes Somos? ¿Qué Ofrecemos? ¿Qué requerimos? – GSED	Rep. INDUMIL - Delegado

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

1020	1030	10	Presentación FORPO	¿Quiénes Somos? ¿Qué Ofrecemos? ¿Qué requerimos? - GSED	Rep. COTECMAR-Delegado
1030	1040	10	Presentación CAJAHONOR	¿Quiénes Somos? ¿Qué Ofrecemos? ¿Qué requerimos? - GSED	Rep. CAJAHONOR-Delegado
1040	1050	10	Presentación MATAMOROS	¿Quiénes Somos? ¿Qué Ofrecemos? ¿Qué requerimos? - GSED	Rep. MATAMOROS - Delegado
1050	1100	10	Presentación DCC	¿Quiénes Somos? ¿Qué Ofrecemos? ¿Qué requerimos? - GSED	Rep. DCC - Delegado
1000	1230	90	Rueda de Negocios	Citas y Espacios de Intercambio GSED-EMPRESARIOS ¿Quiénes Somos? ¿Qué Ofrecemos? ¿Qué requerimos? - GSED,	Entidades - Empresarios
1230	1400	90	Almuerzo VVGSED - Autoridades	Almuerzo de trabajo VVGSED - Rep. Entidades - Autoridades Locales	Diálogo moderado por Viceministro
1230	1400	90	Almuerzo asincrónico Staff	Restaurante Club	
1400	1410	10	Presentación CODALTEC	¿Quiénes Somos? ¿Qué Ofrecemos? ¿Qué requerimos? - GSED	Rep. CODALTEC - Delegado
1410	1420	10	Presentación COTECMAR	¿Quiénes Somos? ¿Qué Ofrecemos? ¿Qué requerimos? - GSED	Rep. ALFM - Delegado
1420	1430	10	Presentación ALFM	¿Quiénes Somos? ¿Qué Ofrecemos? ¿Qué requerimos? - GSED	Rep. FORPO-Delegado
1420	1430	10	Presentación SHT	¿Quiénes Somos? ¿Qué Ofrecemos? ¿Qué requerimos? - GSED	Rep. SHT - Delegado
1430	1440	10	Presentación SATENA	¿Quiénes Somos? ¿Qué Ofrecemos? ¿Qué requerimos? - GSED	Rep. SATENA - Delegado
1440	1500	10	Presentación CIRCULO	¿Quiénes Somos? ¿Qué Ofrecemos? ¿Qué requerimos? - GSED	Rep. CIRCULO - Delegado
1500	1510	10	Presentación SUPERVIGILANCIA	¿Quiénes Somos? ¿Qué Ofrecemos? ¿Qué requerimos? - GSED	Rep. SUPERVIGILANCIA - Delegado
1400	1600	20	Rueda de Negocios	Citas y Espacios de Intercambio GSED-EMPRESARIOS ¿Quiénes Somos? ¿Qué Ofrecemos? ¿Qué requerimos? - GSED,	Entidades - Empresarios

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

1600	1630	30	Refrigerio P.M	En recinto	
1600	1615	15	Conferencia COTECMAR	Logística de la Industria Naval	Almirante Marquéz
1615	1630	15	Conferencia CIAC	Logística de la Industria Aeroespacial	Coronel Saavedra
1630	1700	10	Cierre del evento	Conclusiones, Compromisos y Cierre	Viceministro
1700	1720	20	Receso - Registro Agenda Privada	Filtro para dirigirlos con expositores y priorización por objetivos comerciales	Centro Corporativo
1720	1730	10	Agenda Privada Viceministro Cita 1	¿Quiénes Somos? ¿Qué Ofrecemos? ¿Qué requerimos?	Viceministro / Asesores
1730	1740	10	Agenda Privada Viceministro Cita 2	¿Quiénes Somos? ¿Qué Ofrecemos? ¿Qué requerimos?	Viceministro / Asesores
1740	1750	10	Agenda Privada Viceministro Cita 3	¿Quiénes Somos? ¿Qué Ofrecemos? ¿Qué requerimos?	Viceministro / Asesores
1750	1800	10	Agenda Privada Viceministro Cita 4	¿Quiénes Somos? ¿Qué Ofrecemos? ¿Qué requerimos?	Viceministro / Asesores

Libreto para Maestro de Ceremonia
Encuentro Empresarial con el Sector Defensa
Bucaramanga, abril 7 de 2022
Club Campestre

Impulsar la etiqueta para redes sociales #CrearEnLoNuestro
Redes sociales del Grupo Social y Empresarial de la Defensa - GSED
(Twitter e Instagram @gsedcolombia
Redes sociales de Mindefensa (Twitter e Instagram @mindefensa)
Redes sociales Gobernación de Santander (Instagram -
@gobnaciondesantander Twitter: @gobdesantander)

1. Apertura por parte del Gobernador de Santander Mauricio Aguilar
Feliz mañana y cordial saludo para todos los asistentes a este el sexto Encuentro Empresarial con el Sector Defensa, en esta oportunidad la “ciudad bonita”,

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Bucaramanga nos abre las puertas y recibe a propios y visitantes para adelantar esta jornada que llega a su sexta versión.

Estos encuentros han permitido acercar a los sectores de defensa y el sector privado, contribuyendo al fortalecimiento de las relaciones entre las empresas que hacen parte del Grupo Social y Empresarial de la Defensa GSED y las autoridades civiles, militares y policiales, el tejido empresarial, las organizaciones, los gremios y la academia en los distintos territorios de nuestra geografía.

Para dar inicio a esta importante jornada quiero invitar al señor gobernador de Santander, Mauricio Aguilar Hurtado quien dará apertura a este espacio e iniciaremos con el desarrollo de este evento, sean todos bienvenidos y adelante por favor señor gobernador.

(SALUDO DEL GOBERNADOR AGUILAR 10 MINUTOS)

2. Saludo Alcalde de Bucaramanga Dr. Juan Carlos Cárdenas Rey

Buena parte del éxito que han tenido estas jornadas empresariales está dada por la gran aceptación que el Ministerio de Defensa Nacional ha tenido con esta estrategia, para establecer alianzas entre empresarios en las regiones y el Sector Defensa y esto se ha logrado en la medida en que han sido los mandatarios locales quienes han propiciado estos escenarios de convergencia... por eso queremos invitar al señor alcalde de Bucaramanga Dr. Juan Carlos Cárdenas a que nos revele la importancia que tienen estos encuentros y que hoy nos convocan en esta próspera región.. adelante señor alcalde

(SALUDO DEL ALCALDE DR. JUAN CARLOS CÁRDENAS REY 10 MINUTOS)

3. Saludo Ministro Diego Molano

El compromiso del Sector Defensa con el crecimiento y desarrollo sostenible de nuestra economía va más allá de los temas operativos, que por supuesto, son la base para generar un ambiente seguro para el desarrollo de todas las actividades que son el pilar de la generación de recursos y el impulso que da la certeza de bienestar social de los colombianos... Los invito para que escuchemos el mensaje que ha compartido en esta mañana el señor ministro de Defensa Nacional, Diego Molano Aponte...

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

4. Palabras del Señor Viceministro de Veteranos y Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa, Dr. Gustavo Alonso Niño Furnieles.

Ahora bien, invitamos al señor Viceministro de Veteranos y del Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa, Gustavo Niño Furnieles quien nos pondrá en contexto sobre la gran responsabilidad que tiene su viceministerio y el GSED en este propósito que hoy nos ha reunido aquí, en la capital santandereana, un despacho atípico que genera ingresos y que es dinamizador y motor de la economía nacional... adelante señor viceministro este escenario es suyo.

5. Palabras del señor Presidente ejecutivo de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, Juan Carlos Rincón

Otra entidad que trabaja por el desarrollo socio económico de la región mediante el fortalecimiento de la competitividad, es a Cámara de Comercio de Bucaramanga, por tal motivo invitamos al señor presidente ejecutivo para su intervención.

6. Reseña GSED, Hilda López, Directora del Centro Corporativo del GSED de Mindefensa

El direccionamiento estratégico y financiero, la gestión empresarial y comercial, el liderazgo organizacional son, entre otras, características de la acertada gestión de una organización que es centralizado en su gobierno corporativo... Por supuesto, el Viceministerio de Veteranos y del GSED no puede ser ajeno dado que es la cabeza del conglomerado de estas 18 empresas que hacen parte del Grupo Social y Empresarial de la Defensa... Con esta breve introducción quiero invitar a Hilda López, Directora del Centro Corporativo del GSED para que nos cuente cuáles son los avances y retos que tiene dicha dirección en las metas trazadas por la cabeza del sector... Bienvenida directora.

(Presentación de Hilda López, 20 minutos)

7. Presentación Dr. Juan Pablo Remolina, Prosantander

Gracias Dra. Hilda por su presentación sobre las 18 de empresas que conforman el Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa, ahora damos paso al Dr. Juan Pablo Remolina quien es el Director Ejecutivo de

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Prosantander... él ha preparado una charla denominada “una receta de desarrollo sostenible para Santander”.

El Doctor Remolina es Santanderano con un Máster en Administración Pública de la Universidad de Harvard, Máster en Asuntos Públicos del Instituto Político de París. Profesional en Gobierno y Relaciones Internacionales de la Universidad Externado de Colombia.... Dr. Remolina gracias por compartir con nosotros la receta de Prosantander.

(Presentación de Juan Remolina, 40 minutos)

8. Refrigerio

A continuación, invitamos a todos los asistentes al stand de la Sociedad Tequendama a degustar un refrigerio... para esto tenemos 30 minutos.

9. Presentación Corporación de la Industria Aeronáutica Colombiana CIAC

Invitamos a todos los asistentes a tomar asiento, para dar continuidad con la agenda del día. Nos acompaña el Subgerente de la CORPORACIONA DE LA INDUSTRIA AERONAÚTICA COLOMBIANA CIAC, señor Coronel Juan Diego Páez, quien nos presentará las capacidades de la CIAC.

(PRESENTACIÓN CIAC 10 minutos)

10. Presentación de Industria Militar – Indumil

Acto seguido, damos paso al señor Presidente de nuestra Industria Militar, el señor General (RA) Ricardo Gómez Nieto, quien nos expondrá el portafolio de servicios de la Indumil...

(PRESENTACIÓN GENERAL (RA) GÓMEZ NIETO 10 minutos)

11. Presentación de COTECMAR

Ahora damos paso al Presidente de COTECMAR, señor Contralmirante Luis Fernando Márquez, quien compartirá con nosotros una presentación que nos

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

adentrará al maravilloso mundo de la industria naval, marítima y fluvial de nuestro país.

(PRESENTACIÓN CONTRALMIRANTE MÁRQUEZ 10 MINUTOS)

12. Presentación Caja Honor

Almirante Márquez, gracias por su tiempo... Ahora con ustedes, el señor General (RA) Luis Felipe Paredes Cadena, Gerente General de nuestra Caja Promotora de Vivienda Militar y Policía, la cual entrega soluciones de vivienda y administra los aportes de todos sus afiliados.

(PRESENTACIÓN GENERAL PAREDES 10 MINUTOS)

13. Presentación Corporación Gustavo Matamoros D´Costa

Continuamos con la Corporación Matamoros que trabaja todo el componente social en beneficio de los Militares y policías heridos en combate. Damos paso a la señora María Alejandra Neira, Directora Ejecutiva de la Corporación.

(PRESENTACIÓN SEÑORA MARÍA ALEJANDRA NEIRA 10 MINUTOS)

14. Presentación Defensa Civil Colombiana

La siguiente entidad se destaca por desarrollar procesos de gestión de riesgo y desastres, acción social y gestión ambiental en nuestro país. Por ello, invitamos al señor Coronel (R) Martín Hernando Nieto, Subdirector de capacitación, de una institución orgullo de todos los colombianos y que hace dos días junto al presidente Iván Duque Márquez celebraba los 55 años de trabajo abnegado... Adelante coronel Nieto.

(PRESENTACIÓN DEFENSA CIVIL 10 MINUTOS)

15. Almuerzo

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Los invitamos a visitar los stands de las entidades para que conozcan de primera mano la oferta institucional y los esperamos nuevamente a las 02:00pm.
(90 minutos)

Jornada de la tarde

16. Presentación Corporación de Alta Tecnología Codaltec

Bienvenidos nuevamente a este encuentro, damos paso al señor Gerente General de CODALTEC Coronel (RA) César Felipe León quien nos expondrá las capacidades del Sector en temas de Ciencia, Tecnología e Innovación.

(PRESENTACIÓN CODALTEC 10 minutos)

17. Presentación Agencia Logística de las Fuerzas Militares

Invitamos a esta hora al Director General de la Agencia Logística de las Fuerzas Militares, el señor Coronel Carlos Augusto Morales para que nos cuente sobre las actividades que brinda la entidad en temas de apoyo logístico y abastecimiento de bienes y servicios requeridos para atender las necesidades de nuestras Fuerzas Militares.

(PRESENTACIÓN AGENCIA LOGISTICA 10)

18. Presentación Fondo Rotatorio de la Policía Nacional-FORPO

Siguiendo con la agenda del día, damos paso al Director General del Fondo Rotatorio de la Policía Nacional, el señor Coronel Didier Alberto Estrada

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Álvarez para que nos cuente sobre el alcance que ha logrado Forpo y los retos que tiene en fondo en los próximos años...

(PRESENTACIÓN FORPO 10 MINUTOS)

19. Presentación Sociedad Hotelera Tequendama

Vamos a conocer nuestra Sociedad Hotelera Tequendama quien es el encargado de ofrecer servicios en la industria hotelera, y así mismo, es el operador de diversas líneas de negocios, son quienes han hecho posible que este evento sea una realidad y un éxito. Para ello, invitamos al señor Almirante (RA) Jorge Iván Gómez, Gerente General.

(PRESENTACIÓN SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA 10 MINUTOS)

20. Presentación SATENA

Con ustedes el señor Coronel Francisco Antonio Monsalve, Vicepresidente de SATENA para que nos cuente sobre SATENA Tours, una de las unidades de negocios más significativas y con mayor proyección de la empresa que une a los colombianos...

(PRESENTACIÓN SATENA 10 MINUTOS)

21. Presentación Círculo de Suboficiales de las FF.MM

Ahora damos paso al señor Sargento Mayor de Comando Mario Alonso Álvarez, quien presentará todos ustedes la oferta institucional del Club de Suboficiales de las Fuerzas Militares.

(PRESENTACIÓN CIRCULO DE SUBOFICIALES DE LAS FFMM 10 MINUTOS)

22. Presentación Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada

Para finalizar con las presentaciones de nuestras entidades del Grupo Social y Empresarial, invitamos al escenario al señor Edwin González Moreno, Superintendente Encargado quien nos ilustrará acerca del control e inspección sobre el sector de la vigilancia y la seguridad privada.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

(PRESENTACIÓN SUPERINTENDENTE 10 MINUTOS)

23. Presentaciones académicas Cotecmar y CIAC

Es momento para que demos paso a la franja académica, con la presentación por parte de dos de nuestras principales Industrias que son COTECMAR y CIAC, con ellos abordaremos temas en torno a las cadenas logísticas de estas entidades.

Invitamos al señor Presidente de COTECMAR, almirante Márquez a que haga su presentación (PRESENTACIÓN 15 MINUTOS)

Ahora, invitamos al señor Gerente encargado de la CIAC, Coronel Páez para que nos exponga este importante tema (PRESENTACIÓN 15 MINUTOS)

24. Cierre del evento

Para dar cierre a este encuentro invitamos al señor Viceministro de Veteranos y Grupo Social y Empresarial de la Defensa, Gustavo Niño Furnieles, quien nos compartirá unas conclusiones de los que ha sido esta significativa jornada adelante señor viceministro.

A todos ustedes muchas gracias por haber asistido a este, el sexto encuentro empresarial del Sector defensa, desde ya reiteramos que están todos cordialmente invitados a la próxima jornada, la cual se realizará en la ciudad de Villavicencio en el mes de mayo.

Anexo 6

Documento Oficio Invitación Autoridades

No. OFI MDN-DVVGSEDDCC

Bogotá D.C.,

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Vocativo

NOMBRE

Cargo

ENTIDAD

Dirección Correspondencia

Ciudad Localización Dirección Correspondencia

Asunto: INVITACIÓN ENCUENTRO EMPRESARIAL

Saludo,

El Ministerio de Defensa Nacional de Colombia a través del Viceministerio de Defensa de Veteranos y para el GSED, tiene el agrado de invitarlo a participar en nuestro próximo encuentro empresarial para la región, el cual tendrá lugar en las instalaciones del Club Campestre de la ciudad de Bucaramanga, Santander, el jueves 7 de abril de 2022.

Estamos convencidos de que el Sector de Defensa y Seguridad es el mayor impulsor de desarrollo tecnológico, así como promotor de la innovación y la competitividad de nuestras regiones. En este sentido, uno de los propósitos de este evento es generar un espacio para la articulación de la oferta de la industria nacional de la defensa con la demanda de las regiones, en materia de soluciones integrales para las necesidades territoriales.

Para nosotros es importante contar con su participación como autoridad gubernamental, para la correcta identificación de las necesidades de la región, dentro de estos espacios de relacionamiento con el empresariado regional, para reconocer y crear sinergias, estableciendo encadenamientos productivos que permitan el avance en la reactivación y fortalecimiento económico del país.

Agradezco que, para confirmar su asistencia, así como para resolver cualquier duda al respecto, se comunique con la asesora Diana Andrea Alvarez Lara al correo diana.alvarez@mindefensa.gov.co o al teléfono 3214807567.

Cordialmente,

GUSTAVO ALONSO NIÑO FURNIELES

Viceministro de Veteranos y para el GSED

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Anexo 7

Documento Oficio invitación encuentro empresarial para gobernador de Santander

No. OFI MDN-DVVGSEDDCC

Bogotá D.C.,

Doctor

Mauricio Aguilar Hurtado

Gobernador

Departamento de Santander

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Bucaramanga, Santander

Asunto: Invitación encuentro empresarial

Saludo cordial apreciado Gobernador,

El Ministerio de Defensa Nacional de Colombia a través del Viceministerio Defensa de Veteranos y del Grupo Social y Empresarial de la Defensa GSED, tiene el agrado de invitarlo a participar en nuestro próximo encuentro empresarial para la región, el cual tendrá lugar en las instalaciones del Club Campestre de la ciudad de Bucaramanga, Santander, el jueves 7 de abril de 2022, a partir de las 8:00 de la mañana.

Estamos convencidos de que el Sector de Defensa y Seguridad es el mayor impulsor de desarrollo tecnológico, así como promotor de la innovación y la competitividad de nuestras regiones. En este sentido, uno de los propósitos de este evento es generar un espacio para la articulación de la oferta de la industria nacional de la defensa con la demanda de las regiones, en materia de soluciones integrales para las necesidades territoriales.

Para nosotros es importante contar con su participación como autoridad gubernamental, para la correcta identificación de las necesidades de la región, dentro de estos espacios de relacionamiento con el empresariado regional, donde se articulan sinergias, estableciendo encadenamientos productivos que permitan el avance en la reactivación y fortalecimiento económico del país.

Agradezco que, para confirmar su asistencia, así como para resolver cualquier duda al respecto se comuniquen con Mauricio Molano Díaz, asesor del despacho, al correo mauricio.molano@mindefensa.gov.co o al teléfono 3133596728.

Cordialmente,

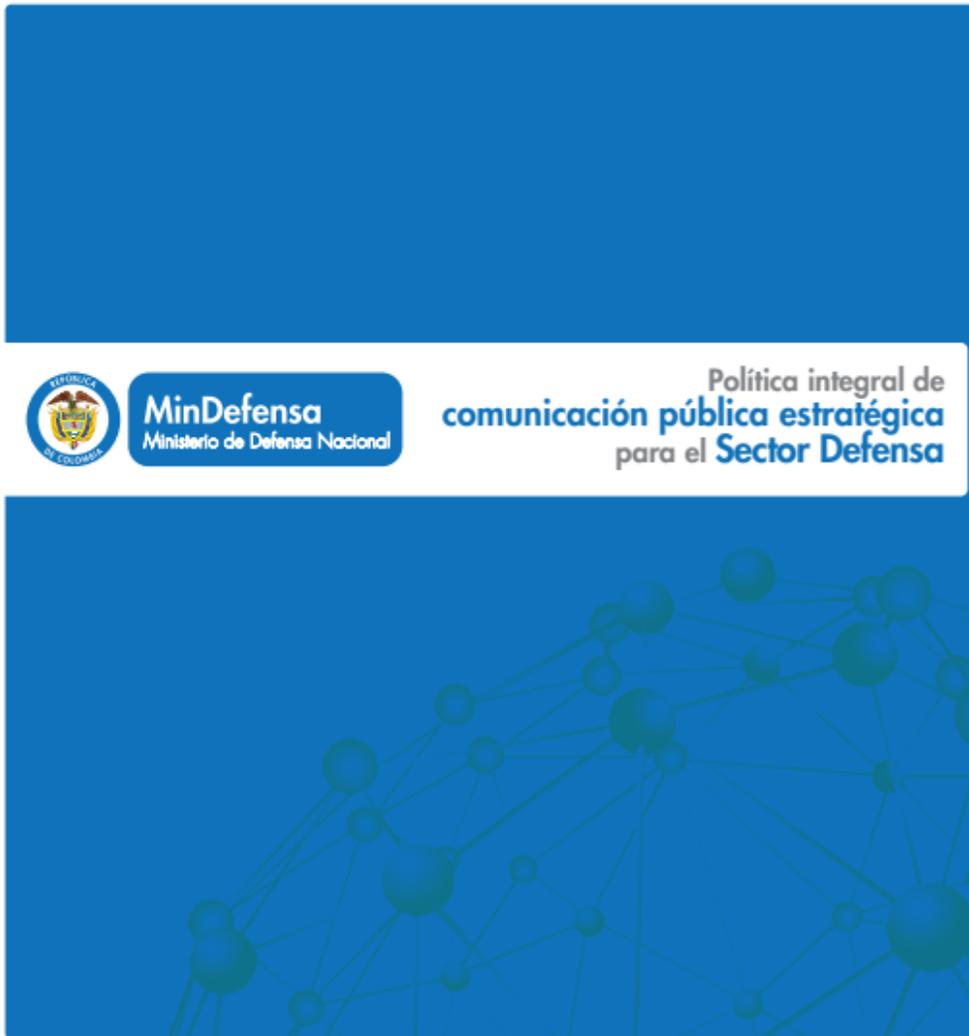
GUSTAVO ALONSO NIÑO FURNIELES
Viceministro de Veteranos y para el GSED

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Anexo 8

Documento Política de Mindefensa Completo

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa



Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Ministerio de Defensa Nacional

Gestión General

Doctor Juan Carlos Pinzón Bueno - Ministro de Defensa Nacional
Doctora Adriana Isabel Vivas Rosero - Directora de Comunicación Sectorial

Mandos Militares

Comandante General de las Fuerzas Militares
General Alejandro Navas Ramos

Jefe de Estado Mayor Conjunto
General José Javier Pérez Mejía

Comandante del Ejército Nacional
General Sergio Mantilla Sanmiguel

Comandante de la Armada Nacional
Almirante Roberto García Márquez

Comandante de la Fuerza Aérea Colombiana
General Tito Saúl Pinilla Pinilla

Mando de Policía

Director General de la Policía Nacional
General José Roberto León Riaño

Bogotá - Colombia 2012

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Capítulo	Página
1. Antecedentes y análisis situacional	6
1.1 Razón de ser – Misionalidad	8
1.2 Identidad e imagen	10
1.2.1 Identidad visual y ambiental	10
1.2.2 Cobertura	12
1.2.3 Identidad cultural	13
1.2.4 Estudios e investigaciones de percepción y cultura	14
1.3 Gestión de la comunicación	14
1.3.1 Talento humano que gestiona la comunicación	14
1.3.2 Procesos de comunicación pública	15
1.3.3 Formas de gestionar la comunicación	16
1.3.3.1 Forma de gestionar la comunicación al interior	16
1.3.3.2 Forma de gestionar la comunicación hacia el entorno	17
1.3.4 Medios de información y espacios de participación institucional	19
1.3.4.1 Medios de información y espacios de participación al interior	19
1.3.4.2 Medios de información y espacios de participación hacia el entorno	20
2. Objetivo de la política de comunicación pública estratégica del Sector Defensa	22
3. Marco conceptual	24
3.1. Comunicación pública estratégica	26
3.2. Gestión sistémica	27
3.3. Reputación = credibilidad + confianza	28
4. Marco Legal	29
5. Marco estratégico	32
5.1. Retos en la gestión de la comunicación pública del Sector Defensa	32
5.1.1. Pasar de la gestión informativa a la construcción de vínculos	32
5.1.2. Pasar de la gestión por Instituciones y Empresas a una gestión en red que permita sumar esfuerzos	32
5.1.3. Pasar de divulgar hechos a narrar un sector	34

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

5.2.	Principios de gestión de la comunicación	35
5.2.1.	Gobernabilidad	36
5.2.2.	Sostenibilidad	36
5.2.3.	Corresponsabilidad	37
5.2.4.	Reputación = credibilidad +confianza	37
5.3.	Lineamientos generales para la gestión de la comunicación	38
5.3.1.	Fortalecer el rol y papel de la comunicación en el Sector Defensa	38
5.3.2.	Brindar información transparente y veraz	38
6.	Sistema de Comunicaciones del Sector Defensa	40
6.1.	Relaciones estratégicas	42
6.1.1.	Relaciones entre el Sector Defensa	43
6.1.2.	Relaciones interinstitucionales y de gobierno	44
6.1.3.	Relaciones Internacionales	45
6.1.4.	Relaciones con medios de comunicación	45
6.2.	Desarrollo institucional	48
6.2.1.	Cultura institucional	49
6.2.2.	Comunicación interna	50
6.2.3.	Gestión de contingencias	51
6.3.	Vínculos con la sociedad	53
6.3.1.	Gestión informativa	54
6.3.2.	Gestión de actitudes y opinión	54
6.3.3.	Gestión de comportamientos	55
6.4.	Red de medios de información y espacios de participación	57
6.4.1.	Lineamientos generales de la red de medios de información y espacios de participación	58
6.4.2.	Identidad visual	60
6.4.3.	Medios digitales	62
6.4.4.	Medios audiovisuales	63
6.4.5.	Medios impresos	64
6.4.6.	Medios radiofónicos	64
6.4.7.	Espacios de participación	65
7.	Metodología para activar el Sistema de Comunicaciones del Sector Defensa	66
7.1.	Gestión estratégica	70
7.1.1.	Sumar esfuerzos	72
7.1.2.	Articular planes de acción	73
7.2.	Red de Comunicaciones del Sector Defensa	74
7.2.1.	Estructura de la Red de Comunicaciones	74
7.2.2.	Espacios para gestionar la Red de Comunicaciones del Sector Defensa	75
7.2.3.	Parámetros de comportamientos éticos	76
8.	Anexo	77
9.	Bibliografía	92

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Anexo 9

Documento Propuesta Libreto Rueda de Negocios - CALI

**LIBRETO MAESTRO DE CEREMONIAS
RUEDA DE NEGOCIOS GSED**

Santiago de Cali, 15 de julio de 2021

Buenos días, cordial saludo

En nombre del señor Ministro de Defensa Nacional, Doctor **DIEGO MOLANO APONTE**, les damos la más cordial bienvenida a la Rueda de Negocios del Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa – GSED, escenario en el que se presenta la oferta institucional de bienes y servicios de uso dual de las empresas y entidades del sector defensa, con el fin de afianzar nuestra relación comercial, fortalecer las alianzas y mecanismos de cooperación y desarrollo conjunto, generar sinergias y encadenamientos industriales y lograr un valioso acercamiento a las Regiones.

Este escenario comercial es una propuesta que viene realizando el Viceministerio de Defensa para el GSED y Bienestar con el propósito de generar un ambiente propicio, confiable y cordial para identificar, estructurar y concretar posibilidades de negocios e intercambios comerciales, sinergias, alianzas estratégicas u otras opciones de encadenamientos y desarrollos industriales en aras de contribuir activamente como industria de defensa a la reactivación económica del país, el crecimiento económico regional y el fortalecimiento de la industria nacional, a través de iniciativas empresariales, sociales y tecnológicas a la medida que impulsen la economía local, generen nuevas propuestas de innovación tecnológica y fortalezcan la sensación de seguridad, Así mismo se presenta la oferta institucional de las entidades que conforman el Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa - GSED para mejorar la competitividad, crecimiento regional y fortalecer el ambiente de seguridad.

Mediante estas iniciativas de relacionamiento comercial se busca acercar al sector defensa al sector empresarial, gremios, asociaciones, inversionistas e instancias regionales invitadas para desarrollar oportunidades de negocios, mediante un trabajo conjunto y colaborativo, direccionado a incentivar el desarrollo sostenible de esta pujante y prometedora Región Pacífica.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Agradecemos ponerse de pie para entonar con fervor patriótico el himno nacional.

Por favor tomar asiento y poner en modo silencio sus celulares.

Resaltamos el apoyo para la realización de esta Rueda de Negocios brindado por la ANDI y damos la bienvenida a las empresas afiliadas que hoy nos acompañan como FANALCA, METECNO, FAJOE, ALUMINA, ACESCO, CORPACERO, TERNIUM, SIDERÚRGICA DE OCCIDENTE, CALDAS AERONÁUTICA, ESCUELA AEROCCIDENTE, THE FLYING COCKPITS - AVIATION LANGUAGE CLASS, URINSA, INVICT SAS, entre otras; a las empresas que pertenecen a otras agremiaciones como EUREKA, ACOPAER, AEROSPACÍFIC, ASOCAÑA, FITAC-BUENAVENTURA; a las Universidades e Instituciones Educativas aquí presentes como la Universidad del Valle, Fundación UNIVALLE, Universidad del Cauca, Aeroandina, Centro Colombiano de Estudios Profesionales – CCEP, MECO, Universidad Autónoma de Occidente, etc. Igualmente, a la Gobernación del Valle, Alcaldía de Cali y a todas las autoridades civiles y militares de la región que hoy nos honran con su presencia.

Queremos agradecer también a nuestros patrocinadores, sin cuyo concurso no se habría hecho realidad este evento. Estos son:

1. La Industria Militar de Colombia – INDUMIL
2. La Corporación para la Industria Aeronáutica Colombiana – CIAC S.A.
3. La Corporación de Alta Tecnología para la Defensa – CODALTEC
4. La Corporación de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo de la Industria Naval Marítima y Fluvial – COTECMAR
5. La Agencia Logística de las Fuerzas Militares
6. Servicio Aéreo a Territorios Nacionales – SATENA
7. La Defensa Civil Colombiana

Dentro de los resultados esperados de esta Rueda de Negocios podemos enumerar, entre otros, el relacionamiento comercial dentro del marco de la oferta del GSED para el desarrollo sostenible de la región Pacífica, así como la identificación de oportunidades de negocios y brechas a superar.

A continuación me referiré a la metodología y actividades que comprende el presente Evento:

Presentación de la Oferta institucional de los bienes y/o servicios principales de las empresas del GSED-. Con soluciones a la medida que pueden ofrecer las empresas del Sector Defensa, mostrando las capacidades industriales y empresariales para contribuir a la mejora de la actividad productiva y reactivación económica de la región Pacífica.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Rueda de Negocios-. Referido al presente espacio de encuentro con empresarios, inversionistas y autoridades locales que permita explorar oportunidades de negocios y alianzas para fortalecer lazos y promover encadenamientos productivos con las industrias y entidades del Sector Defensa, identificando necesidades de las empresas de la región Pacífica (Valle, Cauca, Nariño) con respecto a la oferta del GSED y otros intereses negociales, y a su vez conocer las necesidades del GSED que pueden ser suplidas por las empresas de la región.

Mesa Redonda-. Espacio intersectorial para poner sobre la mesa el tema de “La Reactivación Económica con el concurso de la Industria de Defensa”, con los representantes de las empresas y entidades invitadas para identificar en conjunto oportunidades para impulsar el desarrollo de la región. Adicionalmente, para argumentar la importancia de la participación del sector privado y el sector público en la incorporación de criterios de sostenibilidad para el crecimiento económico, como fuerza creadora de empleo e ingresos para la Región.

Muestra comercial-. Que consisten en las demostraciones del portafolio, mediante la exposición en vivo de los productos y servicios del GSED para atender las necesidades de la Región.

Damos inicio al Programa que desarrollaremos durante el día de HOY en nuestra Rueda de Negocios que hemos denominado: **“EL SECTOR DEFENSA LE APUESTA A LA REACTIVACIÓN ECONÓMICA DE LA REGIÓN PACÍFICA”**

PALABRAS DE APERTURA DEL EVENTO - 08:00 – 08:30 a.m.

Damos la bienvenida al Doctor **CARLOS ANDRÉS RÍOS PUERTA**, Viceministro de Defensa para el GSED y Bienestar quien dará apertura oficial a nuestra Rueda de Negocios del día de hoy.

El Doctor **CARLOS ANDRÉS RÍO PUERTA** es Abogado de la Universidad EAFIT, con énfasis en Teoría de la Responsabilidad y la Empresa como Unidad Económica Organizacional, Magister en Estudios Políticos con énfasis en Seguridad y Relaciones Internacionales de la Universidad Pontificia Bolivariana. Ha realizado estudios en derecho internacional, filosofía histórica y contemporánea y sicología con énfasis en sicoanálisis. Cuenta con amplia experiencia profesional en el sector privado en áreas de derecho administrativo, comercial y civil.

Se ha desempeñado como Consultor en análisis del entorno estratégico, riesgos y vulnerabilidad en seguridad del territorio, nivel de confiabilidad, protección y

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

riesgos geopolíticos. Director de proyectos de tecnología orientados al buen gobierno, transparencia y fortalecimiento democrático. Creador de la Fundación Construyamos País, fue miembro de la ANDI del Futuro y su Comité de Emprendimiento.

Como Viceministro de Defensa para el GSED y Bienestar, lidera el desarrollo productivo y sostenible del Grupo Empresarial, orientando su estrategia a la innovación, el conocimiento y la autosuficiencia financiera. La gestión del capital humano será nuestra prioridad, protegiendo las necesidades de nuestras Fuerzas Militares y de la Policía Nacional.

....Señor Viceministro tiene Usted la palabra.....

PRESENTACIÓN EMPRESAS DEL GSED - 08:30 - 10:00 a.m.

...Muchas gracias Sr. Viceministro por su intervención que demuestra su gran compromiso y apoyo a la reactivación económica de las regiones con el concurso de las entidades y empresas que conforman el GSED.

Continuamos con la presentación de alguna de las Entidades y Empresas del GSED, donde cada Gerente, Presidente y/o Director y la Directora de Bienestar Sectorial y Salud del Ministerio de Defensa, quienes presentarán la oferta institucional de interés para la región, resaltando sus características y ventajas comparativas en términos de calidad, oportunidad y precio, que, en su concepto, puedan contribuir además a la mejora de la actividad productiva y reactivación económica de la región Pacífica. Dicha presentación debe incluir la necesidad, requerimiento o expectativa que soluciona o atiende el o los producto(s) y/o servicio(s) ofrecido(s) y su aporte a la reactivación económica y encadenamientos productivos traducido en generación de empleos, desarrollo de proveedores, innovación y nuevas tecnologías.

Para finalizar la Dra. Claudia Marcela García Cifuentes, Directora de Bienestar Sectorial y Salud, presentará la oferta de beneficios, alianzas y servicios para los héroes de nuestra Fuerza Pública.

El orden de las presentaciones es el siguiente:

1. Industria Militar - INDUMIL
2. Corporación para la Industria Aeronáutica Colombiana – CIAC S.A.
3. Corporación de Alta Tecnología para la Defensa – CODALTEC

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

4. Corporación de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo de la Industria Naval Marítima y Fluvial – COTECMAR
5. Agencia Logística de las Fuerzas Militares
6. Servicio Aéreo a Territorios Nacionales - SATENA
7. Defensa Civil Colombiana
8. Dirección de Bienestar Sectorial y Salud, Directora de Bienestar Sectorial y Salud

1....Hace la presentación el Señor Almirante de la Reserva Activa **HERNANDO WILLS VÉLEZ**, Gerente General de Indumil. La Industria Militar es la encargada de fabricar armas, municiones y explosivos y como autoridad nacional con experiencia, ofrece soluciones tecnológicas probadas en combate, desarrolladas e innovadas de la mano de sus clientes.

Bienvenido Señor Almirante Wills tiene Usted la palabra.....

2....Continúa su presentación el Señor Mayor General **IVÁN HIDALGO GIRALDO**, Gerente General de la Corporación para la Industria Aeronáutica Colombiana S.A. – CIAC S.A., encargada de la fabricación, mantenimiento, reparación y modernización aeronáutica, brindando soluciones integrales aeroespaciales con altos estándares de seguridad y calidad. Señor General Hidalgo bienvenido, tiene Usted la palabra...

3....Continuamos con la presentación de la Corporación de Alta Tecnología para la Defensa – CODALTEC, a cargo del Señor Coronel de la Reserva Activa, **CÉSAR FELIPE LEÓN**. La Corporación se encarga de ofrecer gestión y soluciones tecnológicas con el valor diferenciador del conocimiento operacional de las entidades del sector defensa, experta en sensores, modelación y simulación. Señor Coronel León, le damos la bienvenida y proceda con su presentación.....

4....Continuamos con la intervención de la Corporación de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo de la Industria Naval Marítima y Fluvial – COTECMAR, a cargo de la Capitán de Navío **MARGARITA ROCÍO CARREÑO**, Vicepresidenta Ejecutiva encargada de las funciones de la Presidencia de la Corporación. COTECMAR es la encargada de brindar soluciones oportunas, innovadoras y personalizadas a la industria naval, marítima y fluvial.

Capitán Carreño agradecemos su presencia y tiene Usted la palabra.....

5.....Corresponde el turno a la Agencia Logística de las Fuerzas Militares y hablará el Coronel de la Reserva Activa **OSCAR ALBERTO JARAMILLO**, Director de la Entidad. La Agencia se encarga de la operación logística en todo el territorio nacional con criterios de oportunidad, calidad y cantidades requeridas. Su

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

portafolio contempla la administración y prestación de servicios de alimentación, catering, víveres frescos, provisión de combustibles y lubricantes, obras de infraestructura, entre otros.

.....Bienvenido Coronel Jaramillo, el auditorio es suyo.....

6....Hace su intervención el General **LUIS CARLOS CÓRDOBA AVENDAÑO**, Presidente de SATENA. Esta aerolínea estatal colombiana es la encargada de conectar y aportar al desarrollo de las regiones más apartadas del país con sus servicios de transporte de pasajeros, carga y correo.

.....Tiene la palabra General Córdoba, bienvenido.....

7.....A continuación hace su presentación la Defensa Civil Colombiana a cargo del Mayor General de la Reserva Activa **MIGUEL ERNESTO PÉREZ GUARNIZO** Director General de ésta, la institución social y humanitaria más grande del país que con sus Voluntarios da respuesta oportuna a emergencias, atiende desastres naturales y antrópicos, apoya en tema de alertas y pronósticos y ofrece programas técnicos laborales por competencias.

....Señor General Pérez inicie por favor su intervención.....

8. Finalmente realizará su presentación la Directora de Bienestar Sectorial y Salud del Ministerio de Defensa, la Dra. **CLAUDIA MARCELA GARCIA CIFUENTES**. Esta Dirección lidera todos los temas relacionados con la salud y bienestar de los miembros activos y retirados de la Fuerza Pública y sus familias.

PRESENTACIÓN SEÑOR VICEMINISTRO DE DEFENSA PARA EL GSED Y BIENESTAR - 10:00 – 10:20

A continuación tendremos una corta intervención del Dr. Carlos Andrés Ríos Puerta, Viceministro de Defensa para el GSED y Bienestar

Señor Viceministro tiene Usted la palabra.....

.....Muchas gracias Dr. Ríos por su intervención.

COFFEE BREAK - 10:20 – 11:30

A continuación los invitamos a tomar un refrigerio y un descanso de una (1) hora y diez (10) minutos, tiempo durante el cual se llevará a cabo una ronda de relacionamiento con una muestra comercial y demostraciones de la oferta de las entidades del GSED acá presentes, mediante la exposición en vivo de los productos y servicios con que cuenta y ofrece para atender las necesidades de la Región.

Volvemos a este Recinto a las 11:30 para continuar con la Mesa Redonda. Ruego a Ustedes puntualidad para obtener el mayor provecho de esta actividad.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

MESA REDONDA – REACTIVACIÓN ECONÓMICA CON EL CONCURSO DEL SECTOR DEFENSA - 11:30 – 12:30

Continuando con nuestra agenda, daremos inicio a la Mesa Redonda con la participación del Sr. Viceministro del GSED y Bienestar y los Gerentes, Presidentes y Directores de las siete (7) Entidades del GSED invitadas y la Directora de Bienestar Sectorial y Salud quienes interactuarán, responderán preguntas e inquietudes de los asistentes, aprovechando este Espacio intersectorial para poner sobre la mesa el tema de cómo trabajar conjunta, comprometida y colaborativamente en pro de la reactivación económica y el desarrollo sostenible de esta pujante, prometedora y productiva Región Pacífica. Adicionalmente, es importante que los aquí presentes expongan sus argumentos sobre la importancia de la participación del sector privado y público en la incorporación de criterios, alternativas y estrategias de sostenibilidad para el crecimiento económico, como una fuerza creadora de empleo y de ingresos para la Región.

...Agradecemos al Señor Viceministro, Dr. Carlos Andrés Ríos de inicio formal a la Mesa Redonda.

PALABRAS DE CIERRE DEL EVENTO - 12:30 – 12:45

Damos la palabra al Doctor Carlos Andrés Ríos Puerta, Viceministro de Defensa para el GSED y Bienestar quien nos compartirá sus apreciaciones y conclusiones del Evento.

...Muchas gracias nuevamente a todos por su participación. Quienes tengan interés en conocer los desarrollos aplicables a la Región de CODALTEC, INDUMIL, CIAC, DEFENSA CIVIL COLOMBIANA, los esperamos.

.....Antes que se vaya la gente el Maestro de Ceremonias debe anunciar e invitar a esta actividad final y despedir el evento:

REUNIONES CON CLIENTES O ALIADOS POTENCIALES - 14:30 – 17:00

Los esperamos esta tarde a partir de las 14:30 para que de acuerdo con sus intereses, requerimientos y necesidades recíprocas se puedan reunir las entidades del GSED participantes con los empresarios, universidades e instituciones de educación, entidades, autoridades e instancias aquí presentes para concretar apoyos, alianzas, sinergias y negocios.

Les deseamos una feliz tarde y esperamos contar con su presencia en la Rueda de Negocios que se realizará en Medellín, cuya fecha se la informaremos próximamente y de igual forma les

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

extendemos la invitación para que participen activamente en las siguientes Ruedas de Negocio que estaremos realizando en otras regiones del país. El equipo del Viceministerio de Defensa para el GSED y Bienestar cuenta con su presencia.

Anexo 10

Documento Solicitud aplicación de encuesta a empresarios participantes en ruedas de negocios GSED años 2021 y 2022 al viceministro de Veteranos y del GSED.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Cajicá, febrero 11 de 2022

Señores

Ministerio de Defensa Nacional

Atn Señor: Gustavo Niño Furnieles

Viceministro de Veteranos y del Grupo Social y Empresarial de la Defensa GSED

Bogotá, D.C.

Referencia: autorización para aplicar instrumentos de investigación (encuestas y entrevistas)

Apreciado señor viceministro Niño, reciba un cordial saludo.

Actualmente me encuentro avanzando en el trabajo de investigación que soportará mi tesis de maestría en Comunicación Estratégica, en la Universidad de la Sabana, donde he sido becario, los cuatro semestres, gracias al programa Becas Excelencia en dicha institución universitaria.

El título propuesto para dicho trabajo, en la modalidad de profundización es:

'La gallina pública de los huevos de oro. El despacho que cacarea su rol como agente para la reactivación económica. Caso de estudio: "Ruedas de Negocios GSED, por la reactivación económica del país", estrategia del Viceministerio de Veteranos y del GSED, del Ministerio de Defensa Nacional, analizado a la luz de la comunicación estratégica. Una posibilidad para que el Sector Defensa gestione los activos intangibles'.

El propósito de este trabajo es el de establecer un modelo que le permita al GSED sistematizar, desde la comunicación estratégica, la percepción de sus grupos de interés partiendo de una estrategia que implementó su despacho en 2021 y que se ha convertido en motor para la reactivación económica del país, tendiendo puentes entre los sectores defensa y privado.

En tal sentido solicito su colaboración y apoyo autorizando la aplicación de instrumentos de investigación como encuestas y entrevistas semiestructuradas, con fines netamente académicos, los cuales serán aplicados a usted como viceministro, a un grupo de empresarios y de periodistas, siendo estos dos últimos stakeholders participantes de las ruedas de negocios GSED.

Uno de los objetivos de mi proyecto es el de entregar, al final del ejercicio, recomendaciones a Mindefensa contribuyendo con este aporte a la consolidación de procesos estratégicos de comunicación que fortalezcan la gestión del Grupo Empresarial GSED.

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Estoy a su entera disposición para lo que considere pueda yo aportar al GSED y auguro todos los buenos deseos en este nuevo reto que asumió como viceministro de Defensa.

Copio en este correo a la Profesora PhD. Agrivalca Canelón, directora de la maestría en Comunicación Estratégica de la Universidad de la Sabana.

Con afecto,

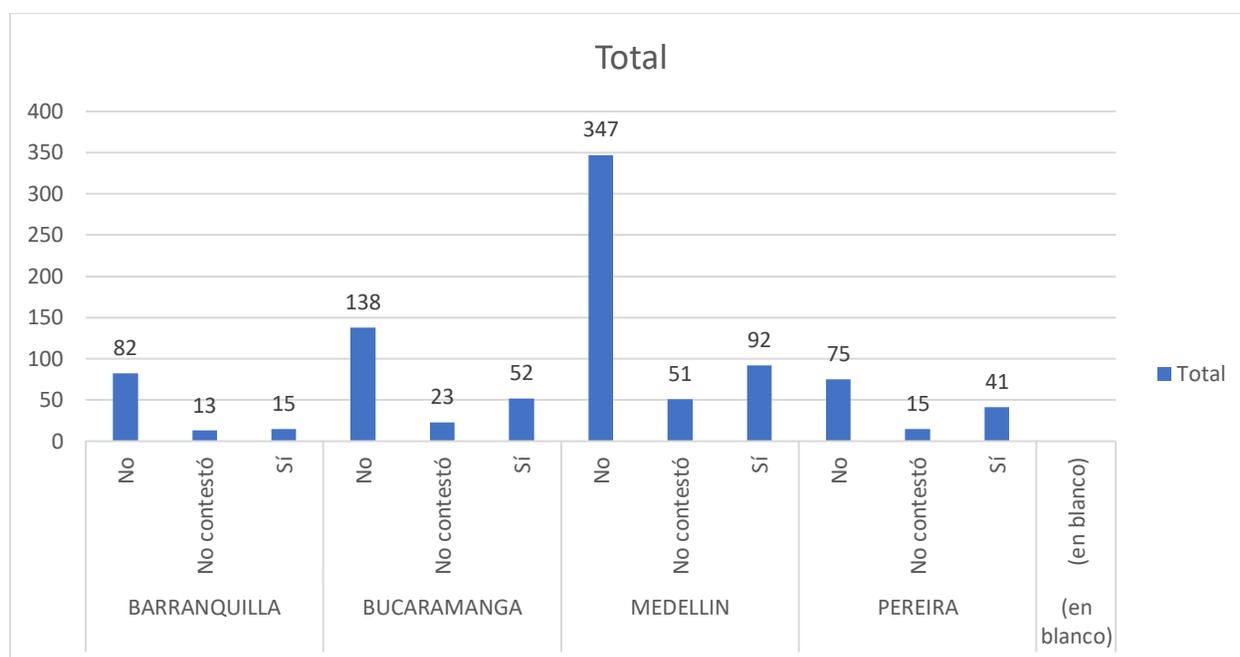
Mauricio Molano Díaz

Estudiante Octava Cohorte - Maestría en Comunicación Estratégica, Universidad de la Sabana

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Documento Encuesta aplica a empresarios participantes en Ruedas de negocios GSED años 2021 y 2022.

Cuenta de 1. Antes de su participación en el "Encuentro Empresarial con el Sector Defensa" realizado en (Medellín, Barranquilla, Pereira o Bucaramanga), ¿sabía que el Ministerio de Defensa Nacional cuenta con un viceministerio que es la cabeza de 18 empresas que pertenecen a este Sector?

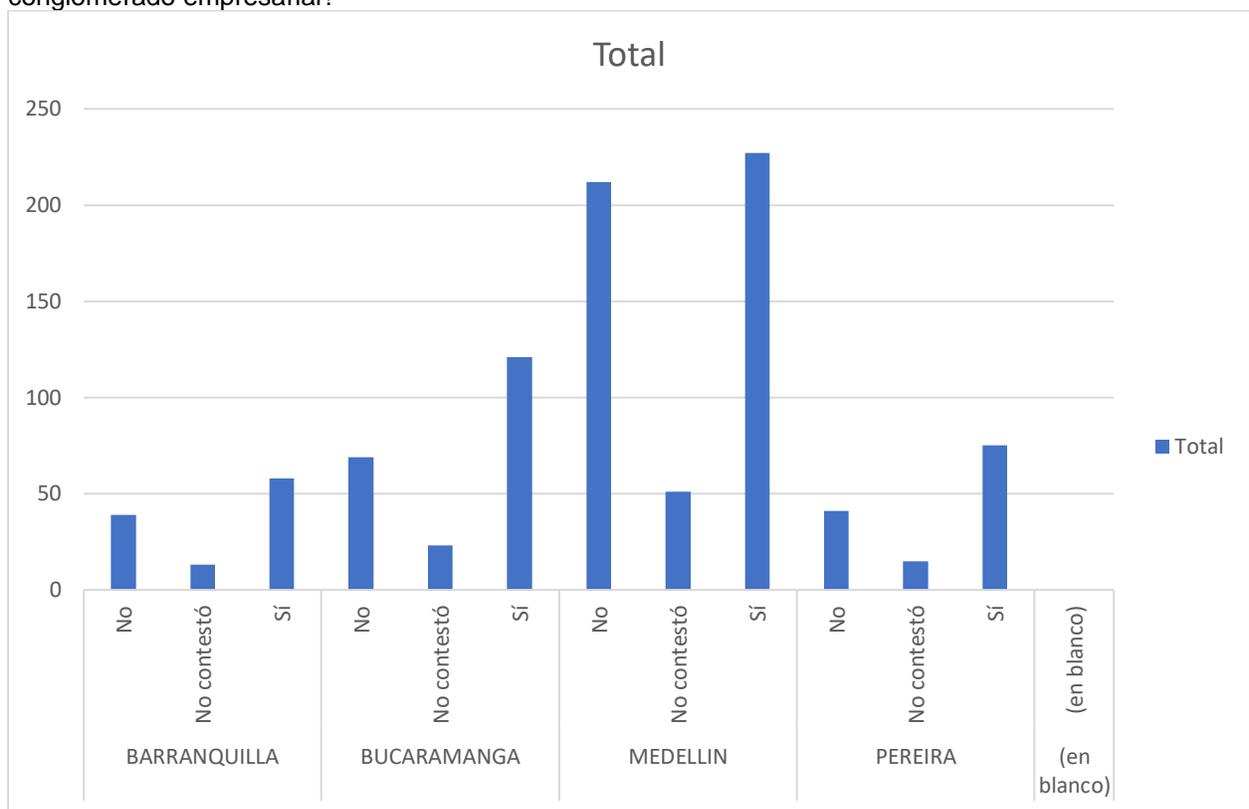


Etiquetas de fila	Cuenta de 2. ¿Cuáles de las empresas que hacen parte del Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa conocía antes del encuentro empresarial? Mencionalas.
CAJA Honor	56
CIAC	46
CRI	29
INDUMIL	80
No contestó	102
Satena	443
(en blanco)	
Agencia Lógica	123
COTECMAR	65

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

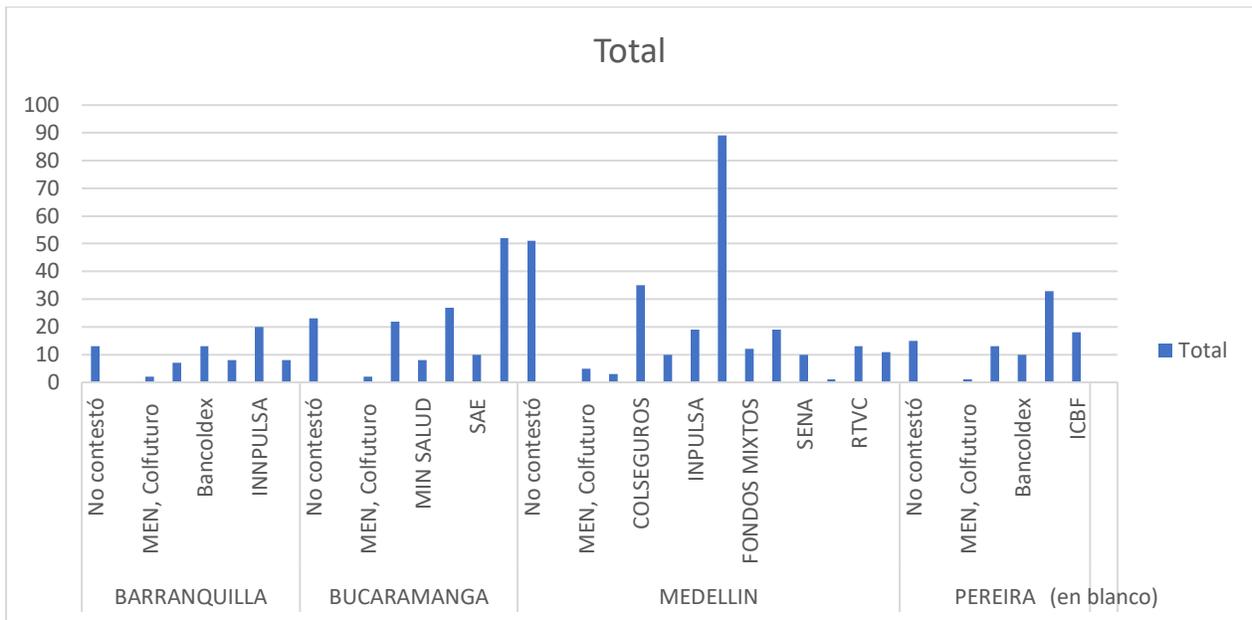
Total general	944
----------------------	------------

Cuenta de 3. Antes del evento ¿Sabía si hay otro(s) ministerio(s) que tenga(n) un despacho con similares características a este viceministerio, es decir, que lidere(n) un grupo de empresas a manera de conglomerado empresarial?

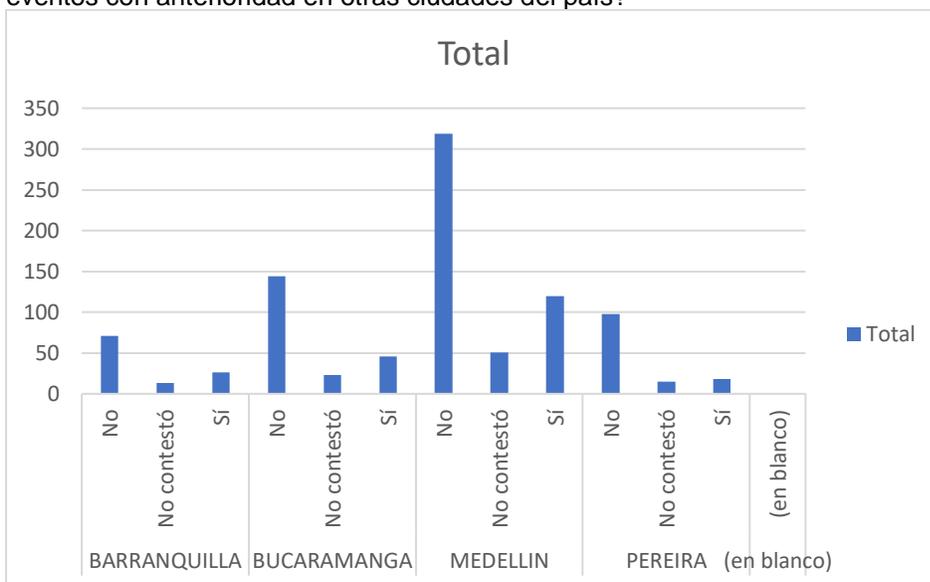


Cuenta de 4. Si la respuesta a la anterior pregunta es "Sí", explique cuál(es) ministerio(s).

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

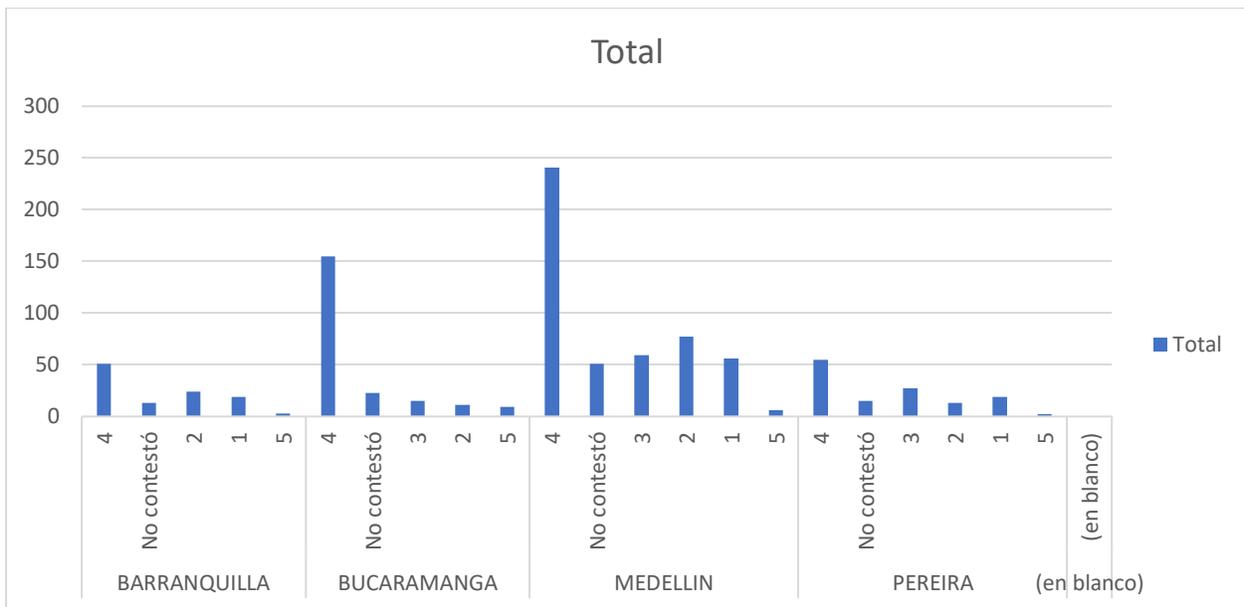


Cuenta de 5. ¿Sabía que el viceministerio de Veteranos y del GSED venía realizando esta serie de eventos con anterioridad en otras ciudades del país?



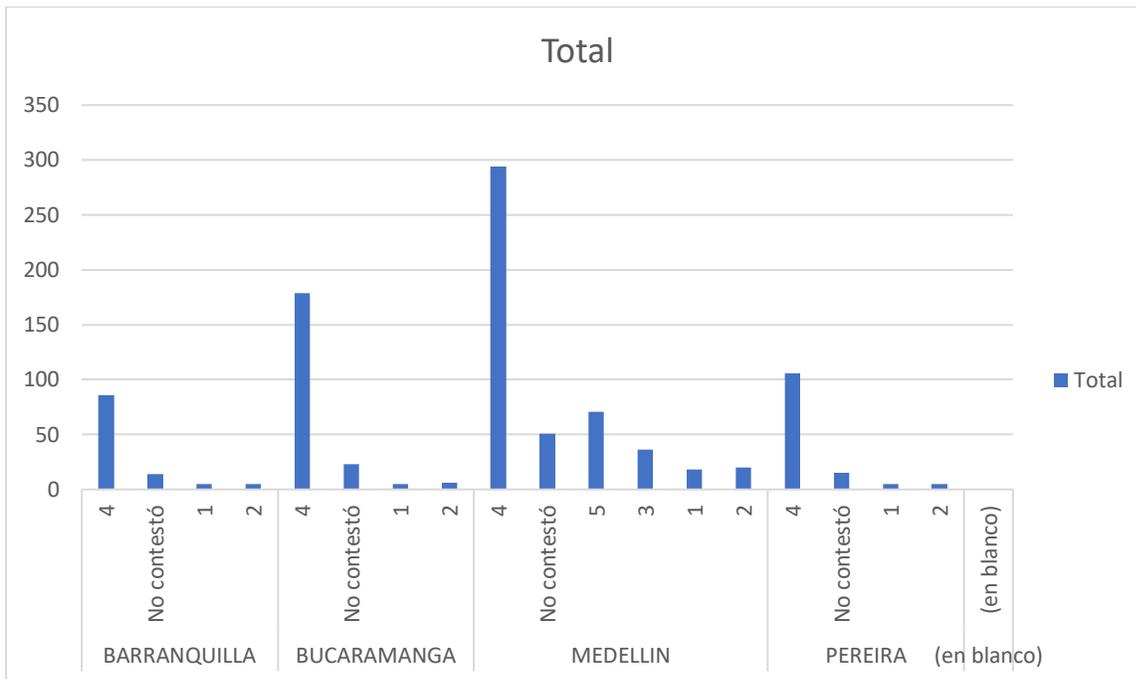
Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa

Cuenta de 6. Antes del "Encuentro Empresarial con el Sector Defensa" realizado en (Medellín, Barranquilla, Pereira o Bucaramanga), ¿Qué imagen tenía del Ministerio de Defensa Nacional? Califique de 5 a 1 donde 5 es "Muy buena" y 1 es "Muy mala".



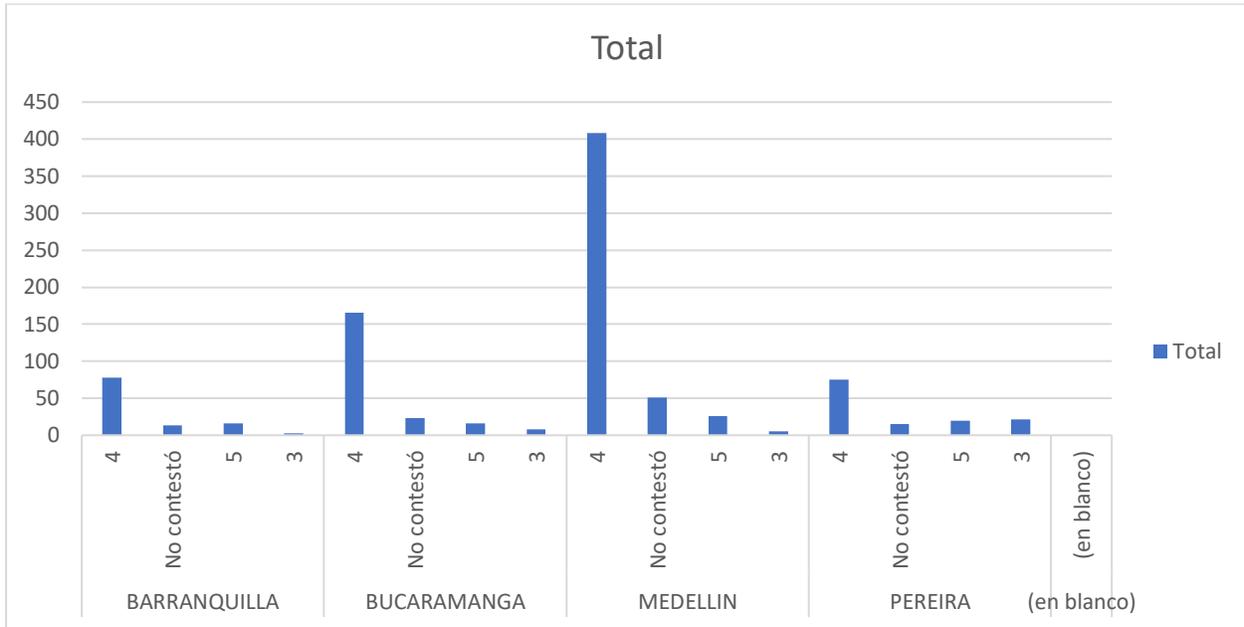
Cuenta de 7. Siendo 5 "Sí, totalmente" y 1 "No, en absoluto", ¿Cree que el hecho de haber participado en el "Encuentro Empresarial con el Sector Defensa" realizado en (Medellín, Barranquilla, Pereira o Bucaramanga), contribuyó a cambiar la imagen que ten

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa



Cuenta de 8. Después del "Encuentro Empresarial con el Sector Defensa" realizado en (Medellín, Barranquilla, Pereira o Bucaramanga), ¿Qué imagen tiene ahora del Ministerio de Defensa Nacional? Califique de 5 a 1 donde 5 es "Muy buena" y 1 es "Muy mala"

Ruedas de negocios GSED, una estrategia disruptiva que favorece la comunicación estratégica de Mindefensa



Cuenta de 9. Califique de 5 a 1 donde 5 es "Muy acertado" y 1 es "Nada acertado" los siguientes elementos de comunicación utilizados para los "Encuentros Empresariales con el Sector Defensa" realizados en (Medellín, Barranquilla, Pereira o Bucaramanga).

