



Protocolos y procedimientos para mantener e incrementar la imagen institucional, a ser aplicados por las unidades militares del Ejército Ecuatoriano.

Buenaño Silva, Iván Patricio y Guevara Vallejo, Pablo Vinicio

Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Transferencia de Tecnología

Centro de Posgrados

Maestría en Estrategia Militar Terrestre

Trabajo de titulación, previo a la obtención del título de Magíster en Estrategia Militar Terrestre

CrnI. de E.M Marroquín Abarca, Fernando Arturo

14 de septiembre de 2019

Urkund Analysis Result

Analysed Document: TESIS_GUEVARA_BUENAÑO.docx (D101931566)
Submitted: 4/17/2021 12:19:00 AM
Submitted By: orcarrasco@espe.edu.ec
Significance: 6 %

Sources included in the report:

TESIS INT LOA 10 AGO_Intriago_Loayza.docx (D77758311)
 Tesis completa - Carlos Espinoza_Tomás Subía Urk 15-AGO.docx (D77861290)
 TESIS FINAL (solo texto).docx (D88641114)
 TESIS FINAL TCRN. MEDINA-TCRN. ALMEIDA REVISION 2 URKUND 01 DIC 2020.docx (D87416591)
 TESIS DE LA MAESTRIA TORO GALARRAGA.docx (D54708191)
 TESIS AMENAZAS ASIMÉTRICAS GONZALEZ-TORRES.docx (D77364961)
 00. TESIS ARTDIS OP TCRN VEGA 2019_Rev_1 (3).docx (D59916772)
 TESIS- Gestión de la comunicación digital del Ejército Ecuatoriano.pdf (D94535274)
 Estructura+memoria+Practicum_B.I.Mot_1.docx (D94200186)
 TESIS SILVA -ONTANEDA .docx (D78000242)
<https://www.rppnet.com.ar/comunicacioncorporativa.htm>
<https://definicion.de/protocolo/>
http://biblioteca.armada.mil.ec/omeka-2.4.1/items/browse?advanced%5B0%5D%5Belement_id%5D=39&advanced%5B0%5D%5Btype%5D=is+exactly&advanced%5B0%5D%5Bterms%5D=Departamento+OPSIC+de+la+Fuerza+Terrestre&output=omeka-xml
<https://www.ccffaa.mil.ec/wp-content/uploads/sites/8/2016/07/revistaFFAA2014.pdf>
http://biblioteca.armada.mil.ec/omeka-2.4.1/items/browse?advanced%5B0%5D%5Belement_id%5D=39&advanced%5B0%5D%5Btype%5D=is+exactly&advanced%5B0%5D%5Bterms%5D=Departamento+de+OPSIC+de+la+Fuerza+Terrestre&output=omeka-xml
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7878/1/T3406-MCE-Paredes-Analisis.pdf>



.....
Crnl. de E.M.C Marroquín Abarca, Fernando Arturo
Director

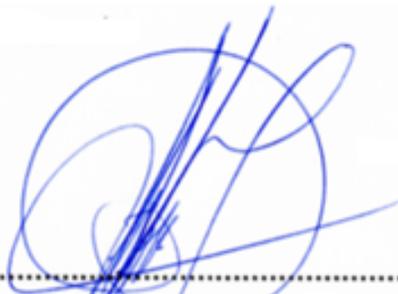


VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE
TECNOLOGÍA
CENTRO DE POSGRADOS

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, “Protocolos y procedimientos para mantener e incrementar la imagen institucional, a ser aplicados por las unidades militares del Ejército Ecuatoriano” fue realizado por los señores Buenaño Silva, Iván Patricio y Guevara Vallejo, Pablo Vinicio el mismo que ha sido revisado en su totalidad, por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto, cumple con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 14 septiembre de 2019



.....
Cnrl. de E.M.C Marroquín Abarca, Fernando Arturo
Director
C.C. 1707373518



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE
TECNOLOGÍA
CENTRO DE POSGRADOS

RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Nosotros, **Buenoño Silva, Iván Patricio**, con cédula de ciudadanía **Nro. 0602682262** y **Guevara Vallejo, Pablo Vinicio** con cédula de ciudadanía **Nro. 0602054405**, declaramos que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: **“Protocolos y procedimientos para mantener e incrementar la imagen institucional, a ser aplicados por las unidades militares del Ejército Ecuatoriano”**, es de nuestra autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

.....

Buenoño Silva, Iván Patricio
C.C. 0602682262

.....

Guevara Vallejo, Pablo Vinicio
C.C. 0602054405



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE
TECNOLOGÍA
CENTRO DE POSGRADOS**

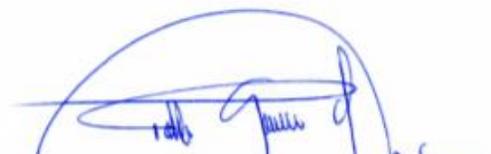
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Nosotros, **Buenaño Silva, Iván Patricio** con cédula de ciudadanía Nro. **0602682262** y **Guevara Vallejo, Pablo Vinicio**, con cédula de ciudadanía Nro. **0602054405**, autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: **"Protocolos y procedimientos para mantener e incrementar la imagen institucional, a ser aplicados por las unidades militares del Ejército Ecuatoriano"**, en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra responsabilidad.

Sangolquí, 14 septiembre de 2019



.....
Buenaño Silva, Iván Patricio
C.C. 0602682262



.....
Guevara Vallejo, Pablo Vinicio
C.C. 0602054405

Dedicatoria

Agradezco primero a Dios por haberme dado un símbolo a seguir y encontrar la fuerza para seguir adelante, a mi familia esposa e hijos, quienes siempre me han acompañado en mi carrera profesional y la han llenado de satisfacción y alegría, a mi madre que en paz descansa y a mi padre quienes me han guiado en esta noble carrera, lo cual me siento muy agradecido, ya que han sido el inicio de mi vida y profesión.

Guevara Vallejo, Pablo Vinicio

Dedico mi trabajo a mi Dios, mi familia, mi esposa y mis hijos, y en especial a mi madre, quien con su alegría siempre llena de calor mi corazón, dándome el valor y la motivación necesaria para sortear los obstáculos en la vida; madre querida, siempre están a mi lado.

Buenaño Silva, Iván Patricio

Agradecimiento

A quien más sino a Dios que nos ha rodeado de gente maravillosa, quienes nos han hecho crecer como seres humanos y en especial aquellas personas que han participado y ayudado en este trabajo de investigación que lo considero de mucha importancia para beneficio de nuestra gloriosa institución, a mi director de tesis, quien me ha guiado permanentemente y culminar con éxito este trabajo.

Guevara Vallejo, Pablo Vinicio

Mi agradecimiento a mi noble institución, Ejército valeroso y vencedor, al señor director de tesis que ha hecho posible un resultado positivo de esta investigación, y un agradecimiento muy especial a mi amigo y compañero de tesis, quien, con su calidad humana y su valor profesional, ha conseguido un esfuerzo holístico y sistemático en este trabajo.

Buenaño Silva, Iván Patricio

Índice de contenidos

Protocolos y procedimientos para mantener e incrementar la imagen institucional, a ser aplicados por las unidades militares del Ejército Ecuatoriano.	1
Urkund.....	2
Certificación	3
Responsabilidad de autoría	4
Autorización de publicación	5
Dedicatoria	6
Agradecimiento	7
Índice de contenidos	8
Índice de tablas	11
Índice de figuras	12
Resumen	13
Abstract	14
Capítulo I.....	15
El problema	15
Planteamiento del problema	15
Formulación del problema	15
Antecedentes	16
Justificación.....	17
Importancia	17
Objetivos	17
Objetivo general.....	17
Objetivos específicos.....	18
Capítulo II.....	19
Marco teórico	19

	9
Antecedentes de la investigación	19
Fundamentación teórica	20
Antecedentes de la investigación	20
Fundamentación conceptual	22
Bases teóricas	22
Fundamentación legal.....	26
Constitución de la República del Ecuador	26
Ley de Personal de las Fuerzas Armadas	26
Reglamento de Disciplina Militar.....	26
Código Orgánico Integral Penal.....	27
Objetivos Estratégicos del Ejército Ecuatoriano	28
Sistemas de variables	29
Variable independiente	29
Variable dependiente	29
Hipótesis	29
Hipótesis de trabajo	29
Hipótesis causal.....	29
Capítulo III.....	31
Metodología	31
Modalidad de la investigación.....	31
Tipos de investigación	31
Diseño de la investigación	31
Población y muestra	32
Técnicas de recolección de datos.....	34
Técnicas de comprobación de hipótesis.....	35

	10
Capítulo IV	36
Resultados	36
Análisis de encuestas, entrevistas y observaciones	36
Preguntas relacionadas al conocimiento de protocolos y procedimientos para mejorar la imagen institucional	36
Consideraciones a ser tomadas en cuenta para la propuesta.....	47
Capítulo V	48
Propuesta de aplicación.....	48
Protocolos y procedimientos.....	48
Importancia de la Imagen Institucional del Ejército y proyección hacia la sociedad ecuatoriana y a nivel internacional.....	50
Funcionamiento de los medios de comunicación social en el Ecuador.....	59
Funcionamiento de la comunicación social en las unidades militares del Ejército	67
Operaciones militares, de apoyo y de acción cívica.....	73
Capítulo VI	84
Conclusiones y recomendaciones	84
Conclusiones	84
Recomendaciones	87
Bibliografía	93

Índice de tablas

Tabla 1 <i>Cuadro de operacionalización de variables</i>	30
Tabla 2 <i>Cupo para el estrato del personal militar</i>	34
Tabla 3 <i>Beneficios y perjuicios de la imagen institucional</i>	53
Tabla 4 <i>Organización Comunicación Social según niveles de ejecución</i>	55
Tabla 5 <i>Fechas Conmemorativas para el Ejército ecuatoriano</i>	77
Tabla 6 <i>En operaciones militares</i>	78
Tabla 7 <i>En actividades cotidianas del personal militar</i>	80
Tabla 8 <i>En accidentes provocados por el personal militar</i>	81
Tabla 9 <i>En caso que el militar haya incurrido en delitos estipulados en el COIP</i>	82

Índice de figuras

Figura 1 <i>Usted confía o no en las siguientes instituciones del país</i>	22
Figura 2 <i>Identificado con la institución</i>	37
Figura 3 <i>La práctica de valores éticos y morales</i>	38
Figura 4 <i>Las misiones complementarias afectan a la misión principal</i>	39
Figura 5 <i>Desarrollar estrategias para el tratamiento de la imagen institucional</i>	40
Figura 6 <i>Participar en programas de acción cívica con el Ministerio de Educación</i>	41
Figura 7 <i>Generar tácticas comunicacionales</i>	42
Figura 8 <i>Problemas de desprestigio a la institución militar</i>	43
Figura 9 <i>Resaltar los frontis de las unidades militares</i>	44
Figura 10 <i>Líderes de opinión más influyentes</i>	45
Figura 11 <i>Desarrollo de eventos académicos con la sociedad civil</i>	46

Resumen

La evolución es parte del crecimiento de la Institución, es por esto que el Ejército ecuatoriano realiza cambios en su imagen y entorno con el fin de tener una mayor empatía y acercamiento con el personal militar. El Ejército se encuentra empeñado en unificar las comunicaciones integrales estratégicas, para que sea coherente y funcione correctamente y así el mensaje emitido cumpla el objetivo. La construcción de la imagen e identidad institucional hace parte del quehacer diario, por esto la comunidad militar aporta en la construcción de un mundo de inagotables experiencias en la defensa de la soberanía e integridad territorial. El presente trabajo obedece a la necesidad de solucionar los problemas de la comunicación y expresión de imagen institucional de las unidades del Ejército, basados en conceptos y fundamentos para el desarrollo comunicacional necesario para fortalecer la identidad con una buena integración entre el concepto y los elementos Del lenguaje expresivo y corporativo. El objeto es analizar la necesidad, la conveniencia y la factibilidad del empleo de estrategias de protocolos y procedimientos para el tratamiento de la imagen institucional del Ejército.

Palabras claves:

- **ESTRATEGIA INTEGRALES**
- **IMAGEN E IDENTIDAD INSTITUCIONAL**
- **DEFENSA DE LA SOBERANÍA**
- **INTEGRIDAD TERRRITORIAL**
- **LENGUAJE EXPRESIVO**

Abstract

The evolution is part of the continued growth of the Institution, which is why the Ecuadorian Army makes changes in its image and its environment in order to have greater empathy and rapprochement with military personnel, also, with the aim of going to the vanguard of the changes that society has in general. The Army is determined to unify the integral strategic communications, so that it is coherent and works correctly and in this way the message emitted externally, fulfills the established objective. The construction of the institutional image and identity is part of the daily work, for this reason the military community contributes day by day in the construction of a world of inexhaustible experiences in the defense of territorial sovereignty and integrity. The present research work is due to the need to solve the problems regarding the communication and expression of institutional image of the Army units, based on concepts and foundations for the communicational development that is needed for the strengthening of identity for a good integration between the concept and the elements. The purpose of this research is to analyze the need, convenience and feasibility of the use of protocol strategies and procedures for the treatment of the institutional image of the Army.

Keywords:

- **STRATEGIC INTEGRAL**
- **IMAGE AND INSTITUTIONAL IDENTITY**
- **DEFENSE OF SOVEREIGNTY**
- **TERRRITORIAL INTEGRITY**
- **EXPRESSIVE AND CORPORATE**

Capítulo I

El problema

Planteamiento del problema

El presente tema de investigación busca atender la demanda institucional, ya que el Ejército Ecuatoriano para cumplir con su misión fundamental “Defensa de la Soberanía e Integridad Territorial”, lo hace mediante la protección de fronteras con la presencia de su personal militar; también apoya a la seguridad integral del Estado, mediante la ejecución de operaciones militares en el Ámbito Interno en complementariedad con las instituciones del Estado. Todas estas acciones conllevan riesgos y peligros, que en algún momento pueden desencadenarse en una crisis negativa para la institución, por lo que se requiere que el personal militar disponga de “Protocolos y procedimientos para mantener e incrementar la imagen institucional”, los mismos pueden ser aplicados por las Unidades Militares a nivel nacional, siendo una herramienta útil e importante, al momento en enfrentar problemas, específicamente en el ámbito comunicacional.

El Ejército Ecuatoriano a través de la historia ha mantenido su imagen muy en alto, llegando a ser una de las instituciones de mayor credibilidad del Estado; por lo tanto, se requiere que sus miembros a través de sus acciones durante las operaciones y demás actividades relacionadas a la seguridad y defensa, proyecten la mejor imagen positiva ante la población en general, e inclusive a nivel internacional.

Formulación del Problema

El objeto de esta investigación es analizar la necesidad, la conveniencia y la factibilidad del empleo de estrategias de protocolos y procedimientos para el tratamiento de la imagen institucional del Ejército Ecuatoriano.

Por tanto, nuestro problema se formulará de la siguiente manera:

“Cómo inciden los protocolos y procedimientos para mantener e incrementar la imagen institucional, por las Unidades Militares del Ejército Ecuatoriano”.

Antecedentes

Ante el mundo actual globalizado y tecnológico, la información se publica a través de los medios de comunicación: impresos, televisivos, radiales, internet y redes sociales (con carácter de inmediatez), si esta tiene un alto impacto en la sociedad es codiciada por los representantes y periodistas de los medios de comunicación, por lo tanto, todo tipo de instituciones, ya sean públicas como privadas, dentro de sus estrategias, tienden a mantener e incrementar su imagen institucionalidad, así como también su credibilidad ante la opinión pública.

El Ejército ecuatoriano es una institución de protección de los derechos libertades y garantías de los ciudadanos, su misión principal es salvaguardar la soberanía e integridad territorial, labores ejecutadas con plena observancia a las normas legales nacionales e internacionales, y guiadas sobre la base de sus valores y principios; por lo tanto, se encuentra enmarcado en acciones de seguridad y defensa, en donde sus miembros se hallan involucrados en forma directa en la ejecución de operaciones militares de vigilancia y protección del territorio nacional, operaciones de cooperación a las Instituciones del Estado, operaciones de mantenimiento de paz y ayuda humanitaria; cómo podemos apreciar el ámbito de participación de los miembros de Ejército es sumamente amplio y abarca muchos campos de acción, por lo tanto existe mucho riesgo al cual el personal militar puede hallarse involucrado negativamente en forma involuntaria en su mayoría, y como casos aislados en una mínima parte, lo cual puede afectar en forma directa y significativa a la imagen institucional del Ejército.

Justificación

Se justifica en la actualidad por el ámbito de actuación que tiene el Ejército Ecuatoriano, siendo preciso acotar el tema de estudio a uno de los tantos campos específicos que la institución se desarrolla y se desenvuelve. Como ya se ha visto, “la Imagen Institucional” es una disciplina que abarca diferentes áreas, una de ellas el marketing institucional, que se ocupa de desarrollar o modificar la imagen pública de las personas o las instituciones. Esta disciplina, si bien tiene puntos en común con otras áreas el enfoque institucional será parte de esta investigación.

Importancia

El presente proyecto constituye una valía importante, para que los oficiales, voluntarios, conscriptos y servidores públicos de las unidades militares del Ejército, dispongan de los protocolos y procedimientos para mantener e incrementar la imagen institucional, de esta forma concienciar que el accionar de su personal deberá estar enmarcado en base al entrenamiento y preparación constante, asumiendo cada uno responsablemente el rol que le corresponde a su grado y función; así como también la población en general demanda de nuestra institución, el cumplimiento profesional e irrestricto de las diferentes misiones asignadas, al mandato constitucional, a las leyes y reglamentos en vigencia.

Objetivos

Objetivo General

Determinar la incidencia de los protocolos y procedimientos para mantener e incrementar la imagen institucional, a ser aplicados por las Unidades Militares del Ejército Ecuatoriano.

Objetivos específicos

Recopilar información relacionada con la credibilidad del Ejército Ecuatoriano ante la sociedad civil durante los últimos cinco años.

Definir si existe o no protocolos y procedimientos que incrementen la imagen institucional del Ejército Ecuatoriano.

Analizar las faltas disciplinarias del personal militar a nivel nacional durante los últimos cinco años.

Desarrollar una propuesta alternativa para la implementación en las unidades militares, de los protocolos y procedimientos que mejoren la imagen institucional del Ejército Ecuatoriano.

Capítulo II

Marco teórico

Antecedentes de la investigación

Siendo importante en la actualidad el ámbito de actuación del Ejército Ecuatoriano, fue preciso acotar el tema de estudio a uno de los tantos campos específicos que la institución en el que se desarrolla y se desenvuelve. Como ya se ha visto, “la Imagen Institucional” es una disciplina que abarca diferentes áreas, una de ellas el marketing institucional, que se ocupa de desarrollar o modificar la imagen pública de las personas o las instituciones. Esta disciplina, si bien tiene puntos en común con otras áreas, el enfoque institucional será parte de esta investigación (Burgos, 2016).

El Ejército Ecuatoriano para cumplir con su misión fundamental “Defensa de la Soberanía e Integridad Territorial”, lo hace mediante la protección de fronteras con la presencia de su personal militar, manteniendo una preparación rigurosa en base a la doctrina militar en vigencia; en cuanto al apoyo a la seguridad integral del Estado, ejecuta operaciones militares en el ámbito interno en complementariedad a las instituciones del Estado. En base a lo antes expuesto, nuestro personal militar en todo el territorio nacional, se halla expuesto en forma permanente a riesgos, amenazas y peligros, por lo que deberán cumplir con la constitución, leyes y reglamentos en vigencia; y en caso de incurrir en incumplimientos serán juzgados con el Código Orgánico Integral Penal (C.O.I.P), lo cual sería perjudicial para sus miembros, así como para la imagen institucional del Ejército (Daimon, 2015).

Ante el mundo actual globalizado y tecnológico, la información se publica a través de los medios de comunicación: impresos, televisivos, radiales, internet y redes

sociales (con carácter de inmediatez), si esta tiene un alto impacto en la sociedad, es codiciada por los representantes y periodistas de los medios de comunicación, por lo tanto, todo tipo de instituciones, ya sean públicas como privadas, dentro de sus estrategias, tienden a mantener e incrementar su imagen institucionalidad, así como también su credibilidad ante la opinión pública (Fernández, 2007).

Fundamentación teórica

Antecedentes de la investigación

Históricamente el Ejército fue creado el 27 de febrero de 1829 con la Batalla de Tarqui, es decir tiene 189 años de existencia, es una de las instituciones más antiguas que dispone el Estado ecuatoriano.

A través del tiempo ha ido evolucionando en su estructura organizacional, basándose en uno de sus pilares fundamentales como es “La práctica permanente de valores y virtudes militares”, así como el profesionalismo del personal militar que lo conforma, a través de la historia nos ha legado muchos próceres y héroes que han sido ejemplo para nuestra sociedad; razones por las cuales han influido directamente hacia la población en general, siendo un referente para las instituciones públicas y privadas, y al mismo tiempo el Ejército ha sido considerado como una de las instituciones de mayor confianza y credibilidad del país hasta los actuales momentos (Fernandez, 2000)

Esta investigación se basa en la propia política del Ejército que establece como objetivo estratégico, el de “mantener la imagen institucional”, permitiendo elevar el prestigio del Ejército Ecuatoriano ante la población, mediante la proyección de una imagen favorable que optimicen el cumplimiento de las misiones asignadas.

De igual manera, el tema de la proyección de la imagen institucional del Ejército, ha sido ubicado en un lugar destacado dentro de las prioridades particulares ocupando el segundo lugar dentro de la lista de los 9 objetivos estratégicos. Para el cumplimiento

de este importante objetivo, tanto el personal militar profesional, así como los servidores públicos que pertenecen al Ejército ecuatoriano, tienen una gran responsabilidad para que la imagen institucional se mantenga en el sitio que siempre se ha encontrado, incluso vaya incrementándose; o a su vez esta se vaya deteriorando por incumplimientos o falta de comprometimiento e irresponsabilidades que se presenten en forma continua, mermando la credibilidad mantenida por la población hacia una de las instituciones que goza de la mayor aceptación a nivel nacional (Dirección de Comunicación Social del Ejército, 2016)

En el campo cultural: Se requiere que el personal militar profesional de las unidades se familiarice con los protocolos y procedimientos, a fin de aportar en forma permanente con el incremento de la imagen institucional del Ejército.

En cuanto al género: El Ejército ecuatoriano dispone en sus filas de Oficiales y Tropa, a elemento masculino y femenino, quienes se interrelacionan y mantienen una convivencia profesional en el margen del respeto y consideración, lo que aporta positivamente para mantener la imagen institucional (Yanzapanta, 2013).

En el ámbito social: El nivel de confianza de la población hacia las Fuerzas Armadas es del 80.6%, ocupando el primer lugar entre 11 instituciones (CEDATOS, 2018). La población en general mantiene el un alto porcentaje de confianza y credibilidad en el Ejército, debido a su profesionalismo demostrado en relación al cumplimiento de su misión constitucional y fundamental que es “la defensa de la soberanía y la integridad territorial”, así como también la ejecución de operaciones militares en el ámbito interno ha sido admirada por su mística y entrega al servicio de sus conciudadanos (acciones ante el terremoto del 16 de abril del 2016), todo esto basado en aplicación permanente de valores y virtudes militares por parte de quienes la

conforman; lo cual crea un compromiso sagrado con la sociedad ecuatoriana de continuar trabajando para el desarrollo del país, acciones positivas que son percibidas por la población en general y se traducen en credibilidad y excelente imagen institucional, ya sea a nivel nacional e internacional (Gonzalez, 2012)

Figura 1

Usted confía o no en las siguientes instituciones del país



Nota. Tomado de (CEDATOS, 2018).

Fundamentación Conceptual

Bases teóricas

Está basado en nuestro el tema planteado “Protocolos y procedimientos para mantener e incrementar la imagen institucional, a ser aplicados por las unidades militares del Ejército Ecuatoriano”, de ahí que ponemos en consideración (Verendi, 2018), varios conceptos, los cuales permitirán una mayor comprensión sobre el motivo de estudio de nuestro tema, los conceptos son los siguientes:

Protocolo

Es un reglamento o una serie de instrucciones que se fijan por tradición o por convenio. Partiendo de este significado, un protocolo puede ser un documento o una normativa que establece cómo se debe actuar en ciertos procedimientos; de este modo,

recopila conductas, acciones y técnicas que se consideran adecuadas ante ciertas situaciones (Verendi, 2018).

Desde los comienzos de la humanidad, el protocolo surgió para cubrir las necesidades de reconocimiento y de hacer destacar a la persona que gobernaba o presidía, así como para establecer un conjunto de normas que regularán e impusieran las buenas formas.

El protocolo como una expresión formal de los buenos modales y del buen comportamiento, adquiere cada vez mayor vigencia e importancia, garantiza el respeto mutuo entre las personas, fortalece el clima laboral de las instituciones, mejora la actitud que se asume ante un cliente, enseña a compartir, fomenta la generosidad, estimula la autoestima, prepara a las personas a relacionarse efectivamente y a afrontar las mil limitaciones que viven las instituciones en el mundo globalizado de hoy. De hecho, los protocolos son campañas tendientes a desarrollar en el público objetivo, la preferencia que los lleve a afiliarse a determinada institución (Sánchez, 2010)

El protocolo, como medio de comunicación, debe centrarse en ejecutar acciones que mejoren las distintas imágenes que se pueden tener de una institución: personal, de producto, de marca o institucional; que conforman la imagen ideal que queremos transmitir. Este pretende crear una atmósfera, aprovechando los espacios físicos, para comunicar las características de la institución o de sus productos con el diseño correcto de sus escenarios, colores, materiales, mobiliario.

Si con el protocolo pretendemos comunicar algo, no cabe duda de que es la disciplina con la que tiene una íntima relación con el ámbito militar y que es preciso conocer las distintas maneras de comunicar las cosas (Badilla, 2010).

Procedimiento

Consiste en seguir ciertos pasos predefinidos para desarrollar una labor de manera eficaz. Su objetivo debería ser único y de fácil identificación, aunque es posible que existan diversos procedimientos que persigan el mismo fin, cada uno con estructuras y etapas diferentes, y que ofrezcan más o menos eficiencia.

Los procedimientos son los modos de proceder o el método que se implementa para llevar a cabo ciertas cosas, tareas o ejecutar determinadas acciones; que, en este caso de estudio, los orientaremos para que el personal militar y servidores públicos de las unidades militares a nivel nacional, ponga en ejecución en forma irrestricta y en apego a las leyes y reglamentos en vigencia (Altamirano, 2018).

Imagen

Hablando de imagen pública, este concepto se emplea para hacer referencia al conjunto de rasgos, fundamentalmente morales y conductuales, que una persona en concreto tiene ante lo que es la sociedad. Se conoce como imagen corporativa, por último, al grupo de cualidades que los consumidores asocian con una determinada compañía. Podría decirse que la imagen corporativa es aquello que la empresa significa para la sociedad (Álvarez, 2015).

Relacionando la imagen de una institución, es la que tienen todas las instituciones de una organización en cuanto a entidad. Es la idea global que tienen sobre sus productos, actividades y conducta. Es lo que Sartori define como “la imagen comprensiva de un sujeto socioeconómico público”. En este sentido, la imagen institucional es la imagen de una nueva mentalidad de la empresa, que busca presentarse no como un sujeto puramente económico, sino más bien, como un sujeto integrante de la sociedad. Definimos la imagen institucional, como la estructura mental

de la organización en que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización.

Institución

Es una cosa establecida o fundada, se trata de un organismo que cumple con una función de interés público. Institución puede utilizarse como sinónimo de instituto, organización o entidad, según el contexto. La institución, de todas formas, no siempre es un lugar físico. Las normas de conducta y las costumbres que rigen una sociedad también se consideran instituciones. En este sentido, una institución es una estructura del orden social que rige el funcionamiento de una sociedad (Burgos, 2016).

Aplicación

Es un término que proviene del vocablo latino *applicatio* y que hace referencia a la acción y el efecto de aplicar o aplicarse (poner algo sobre otra cosa, emplear o ejecutar algo, atribuir). La noción de aplicación también se utiliza para nombrar a la asiduidad o la afición con que se realiza algo. Esta utilización del concepto es frecuente en el ámbito del estudio, donde el alumno aplicado es aquel que cumple con sus obligaciones y acata las órdenes del docente (Fernandez, 2000)

Ejército

Del latín *exercitus*, un ejército es el conjunto de las fuerzas terrestres o aéreas de un país. El ejército está formado por distintos cuerpos, unidades y servicios auxiliares, que tienen como fin la defensa de la nación ante amenazas externas o internas (Jordán & Panchana, 2008).

Fundamentación Legal

Constitución de la República del Ecuador

Art. 158.- Las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional son instituciones de protección de los derechos, libertades y garantías de los ciudadanos.

Las Fuerzas Armadas tienen como misión fundamental la defensa de la soberanía y la integridad territorial.

Art. 159.- Las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional serán obedientes y no deliberantes, y cumplirán su misión con estricta sujeción al poder civil y a la Constitución.

Art. 160 Inciso "4" Los miembros de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional serán juzgados por los órganos de la Función Judicial; en el caso de delitos cometidos dentro de su misión específica, serán juzgados por salas especializadas en materia militar y policial, pertenecientes a la misma (Dirección de Comunicación Social del Ejército, 2019).

Ley de Personal de las Fuerzas Armadas

Art. 76.- El militar será puesto en disponibilidad, por una de las siguientes causas:

- e) Por haberse dictado en su contra auto de llamamiento a juicio, por infracciones militares o comunes, una vez ejecutoriados;
- h) Por convenir al buen servicio, sea por mala conducta o por incompetencia profesional del militar, calificada así por el respectivo Consejo, de conformidad con lo establecido en el Reglamento correspondiente; e,
- i) Por las demás causas establecidas en la presente Ley.

Reglamento de Disciplina Militar

Art. 35.- Son faltas graves:

- a. Hacer comentarios desfavorables o críticas infundadas, debidamente comprobadas, sobre la Institución Militar, sus miembros o sobre sus normas y procedimientos;
- e. Utilizar su condición de miembro de las Fuerzas Armadas, para hacer gestiones personales o por intermedio de autoridades civiles, ante gobiernos, autoridades o instituciones nacionales o extranjeras, para obtener beneficios propios o de terceros;
- h. Dejar de cumplir una orden o consigna, por negligencia, siempre que el hecho no llegue a constituir delito;
- k. Efectuar publicaciones o declaraciones en los medios de comunicación social relacionadas con los actos del servicio militar sin la correspondiente autorización, siempre que éstas no afecten a la misión e imagen institucional;

Art. 36.- Son faltas atentatorias:

- a. Hacer públicos por cualquier medio, escritos contrarios a la disciplina militar o que estén dirigidos contra la Institución, autoridades o subordinados militares, juzgando su conducta, el desempeño de su cargo o función, valiéndose de pasquines, seudónimos o tomando el nombre de otras personas, debidamente comprobados, siempre que tal actitud no constituya delito;
- i. Efectuar publicaciones o declaraciones lesivas a la misión e imagen institucional, en los medios de comunicación social (Fuerzas Armadas, 2014).

Código Orgánico Integral Penal

Artículo 189 Robo Inciso "7"

Artículo 197.- Hurto de bienes de uso policial o militar. - La o el servidor policial o militar que hurte material bélico como armas, municiones, explosivos o equipos de uso

policial o militar, será sancionado con pena privativa de libertad de tres a cinco años. En el caso de hurto de medicinas, vestuario, víveres u otras especies que afecten al desenvolvimiento de la Policía Nacional o las Fuerzas Armadas, será sancionado con pena privativa de libertad de uno a tres años.

Artículo 198.- Hurto de lo requisado. - La o el servidor policial o militar que, al haber practicado requisiciones, se apropie de los bienes requisados, será sancionado con el máximo de la pena prevista para este delito.

Artículo 342.- Sedición. - Las o los servidores militares o policiales que, empleando armas, con el fin de impedir transitoriamente el libre funcionamiento del régimen constitucional o legal vigente, serán sancionados con pena de privación de libertad de uno a tres años, cuando realicen cualquiera de los siguientes actos:

1. Desobedecer, dentro de una operación militar o policial, órdenes legítimas recibidas.

Objetivos estratégicos del Ejército Ecuatoriano

Objetivo 2: Mantener la Imagen Institucional

- Optimizar los procesos de difusión de información que tengan impacto estratégico.
- Fortalecer la imagen institucional y cohesión interna con el manejo adecuado de los temas legales (disciplinarios) y evitando el involucramiento del personal militar en actividades ilícitas.
- Fortalecer la integración y cooperación con los ejércitos de los países amigos.
- Optimizar las actividades de apoyo al desarrollo con las entidades del Estado.
- Mejorar los niveles de cooperación e integración con las otras Fuerzas.

Sistemas de variables**Variable independiente**

Protocolos y procedimientos.

Variable dependiente

Imagen Institucional del Ejército Ecuatoriano.

Hipótesis**Hipótesis de trabajo**

La aplicación de protocolos y procedimientos por parte del personal de las unidades militares, influyen positivamente para mantener e incrementar la imagen institucional del Ejército Ecuatoriano.

Hipótesis causal

Si la mayor parte del personal de las unidades militares aplican los protocolos y procedimientos, la imagen institucional del Ejército se incrementará considerablemente.

Operacionalización de la (s) variable (s)

Tabla 1

Cuadro de Operacionalización de variables

CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Objetivo General. –

Determinar si la aplicación de los Protocolos y Procedimientos en las unidades militares del Ejército, incrementa o no la imagen institucional.

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	SUB DIMENSIONES	INDICADORES
“X” Protocolo y procedimientos.	El protocolo, como medio de comunicación, debe centrarse en ejecutar acciones que mejoren la imagen ideal que queremos transmitir. Los procedimientos son los modos de proceder o el método que se implementa para llevar a cabo ciertas cosas, tareas o ejecutar determinadas acciones en forma irrestricta y en apego a las leyes y reglamentos en vigencia.	- Medios - Categorías - Valores - Normas	- Diseño correcto - Escenarios - Colores - Materiales - Mobiliario	- Fortalecimiento del clima laboral - Mejora la actitud del cliente - Fomenta generosidad - Desarrolla un público objetivo - Cumplimiento a la Ley.
“Y” Imagen institucional.	La imagen institucional es la que tienen todas las instituciones de una organización en cuanto a entidad. Es la idea global que tienen sobre sus productos, actividades y conducta.	- Comunicación institucional - Realidad institucional - Identidad institucional	- Personal - Canales de comunicación - Infraestructura - Productos - Organización	- Credibilidad ante la sociedad. - Ética profesional - Marca de la institución en los medios de comunicación. - Resultados positivos de la misión que cumple la Institución.

Capítulo III

Metodología

Modalidad de la investigación

Una vez que tenemos elaborado el problema de investigación, preguntas, objetivos e hipótesis, elaboramos el diseño y se seleccionamos la muestra que se utilizará en el estudio de acuerdo con el enfoque elegido, la siguiente etapa consiste en recolectar datos pertinentes sobre las variables, sucesos y personas involucradas en la investigación pertenecientes a las unidades e institutos militares a nivel nacional, se ejecutará a través de la Dirección de Comunicación Social del Ejército.

Tipos de investigación

Inicialmente se realizará el tipo de investigación exploratoria que nos permita tener un primer acercamiento al problema, en este caso investigaremos si el Ejército Ecuatoriano dispone de los protocolos y procedimientos, y si estos son los adecuados para mantener una verdadera imagen positiva de la Institución, de igual manera obtener datos generales en relación a la credibilidad de la institución hacia la población civil.

Posteriormente se empleará el tipo de investigación descriptiva, a través de una combinación de técnicas para la recolección de información y la formulación de la propuesta de solución. La documental con información sobre las bases axiológicas y metodológicas; de campo, para obtener información de expertos y personal involucrado en los procesos de formación.

Diseño de la investigación

Esta investigación establecerá 3 fases para su diseño: la primera de planeación en cuanto a los objetivos planteados para el estudio, la segunda de ejecución con la aplicación de una metodología de investigación y por últimos los resultados obtenidos

para generar la propuesta del proyecto. Esto permitirá para obtener respuestas a las interrogantes y comprobar la hipótesis de investigación. Este El diseño desglosa las estrategias básicas para generar información exacta e interpretable.

Niveles de Investigación

Aplicaremos el nivel de investigación perceptual, en base al objetivo y tipo de investigación, comprometiendo lo antes dicho con una fase exploratoria y descriptiva en la cual expondremos el antecedente y el planteamiento del problema. Esta investigación se categoriza por el estudio a las personas que laboran en el Ejército Ecuatoriano y su efecto como institución en torno a la sociedad a la cual se deben en base a la misión que cumplen.

Población y muestra

La población será tomada del personal militar del Fuerte Militar "Grae. Marco Aurelio Subía", I D.E "Shyris" y Fuerte Militar "Atahualpa, acantonados en la provincia de Pichincha.

Se dice que una muestra es representativa cuando, por la forma en que ha sido seleccionada, aporta garantías suficientes para realizar inferencias fiables a partir de ella (Pazmiño, 2015).

Para que se puedan obtener conclusiones fiables para la población a partir de la muestra, será importante observar su tamaño como el modo en que han sido seleccionados los individuos que la componen.

El tamaño de la muestra depende de la precisión que se quiera conseguir en la estimación que se realice a partir de ella, por lo que se utilizará la muestra probabilística estratificada para considerar diferentes grupos que conforman el universo, dicha fórmula obtenida en el libro Metodología de la Investigación Científica del Dr. Iván Pazmiño Cruzatti

$$n = \frac{N(pq)}{(N - 1)\left(\frac{E}{K}\right)^2 + pq}$$

En donde:

n =	Tamaño muestral		
N =	Población o Universo	=	142
p =	Variabilidad positiva	=	0,50
q =	Variabilidad negativa	=	0,50
E =	Máximo error admisible	=	0,07
K =	Constante de corrección del error	=	2

Como podemos ver se acepta la máxima variabilidad (p = 50% y q = 50%).

Además, se incluye un máximo error admisible del 7% ya que el universo exterior de grupo en estudio incluye más elementos a ser investigados.

$$n = \frac{142(0.5 * 0.5)}{142-1)(0.07/2)^2 + 0.5*0.5}$$

$$r = \frac{142(0.25)}{(141)(0.035)^2 + 0.25}$$

Luego calculamos la fracción muestral:

$$f = 84 / 100; f = 0,591$$

Así, obtenemos el cupo de la siguiente manera:

Tabla 2
Cupo para el estrato del personal militar.

ESTRATO	ELEMENTOS x f	CUPO
Personal militar	142 x 0,591	83,922
TOTAL		n = 84

3

Técnicas de recolección de datos

La recolección de datos obtenidos se determinará mediante un proceso y análisis en los programas de SPSS, Excel e InfoStat.

Instrumentos

Se aplicarán encuestas que ayuden a evaluar el estado actual de la credibilidad e imagen institucional del Ejército Ecuatoriano, tanto a oficiales como voluntarios y servidores públicos; así como también se utilizará información disponible sobre la credibilidad por parte de la población civil hacia la institución, datos válidos que han servido para tomar decisiones y tomar correctivos inmediatos ante problemas eventuales o aislados que se presenten.

Validez y confiabilidad

Se determinará el grado de incidencia de los protocolos y procedimientos para mantener e incrementar la imagen institucional, en las Unidades Militares del Ejército Ecuatoriano.

Técnicas de análisis de datos

Para el análisis se tomará en cuenta los porcentajes, para determinar el nivel de aceptación del personal militar hacia la institución militar.

La media aritmética para determinar la existencia de protocolos y procedimientos para mejorar la imagen institucional.

La desviación estándar para determinar y analizar la variante que puede presentar los valores y centro de la serie, posteriormente conseguir la confiabilidad del trabajo de investigación.

Análisis gráfico descriptivo en la que se establece las condiciones reales en las que se encuentran la imagen institucional del Ejército Ecuatoriano.

El análisis de la información disponible sobre la credibilidad por parte de la población civil hacia el Ejército, servirá como termómetro para la medición del impacto que imprime la presencia del personal militar a nivel nacional en cumplimiento de las diferentes misiones asignadas.

Técnicas de comprobación de hipótesis

Para el análisis de la información, se empleará herramientas estadísticas que permitan obtener datos cuantificables y a su vez visualizarlos por medio de tablas o gráficos, que faciliten la formulación de conclusiones parciales sobre el tema de investigación.

Finalmente, para la elaboración de la propuesta para mejorar la imagen institucional del Ejército Ecuatoriano, se comprobará la hipótesis planteada utilizando la metodología aplicada por la gestión por procesos para generar las campañas de operaciones de información, las mismas que serán ejecutadas por las unidades militares a nivel nacional, así como también evaluadas en forma permanente para medir su impacto, resultados obtenidos y ejecutar acciones de mejora inmediatas y efectivas.

Capítulo IV

Resultados

Análisis de encuestas, entrevistas y observaciones

Dentro del análisis de los resultados obtenidos, se expondrán los gráficos resultantes de las preguntas realizadas al personal militar del Fuerte Militar “Grae. Marco Aurelio Subía”, en donde se visualizan los porcentajes de cada una de las respuestas en estudio. Estos gráficos facilitan la comprensión de los criterios emitidos, para el análisis respectivo.

Preguntas relacionadas al conocimiento de protocolos y procedimientos para mejorar la imagen institucional

Encuesta sobre la importancia de implementar protocolos y procedimientos para mantener e incrementar la imagen institucional, a ser aplicados por las unidades militares del ejército ecuatoriano. Esta encuesta es confidencial, usted no tiene que identificarse con su nombre.

Finalidad

La presente encuesta tiene como finalidad, obtener importantes resultados que aporten acerca de la importancia de implementar protocolos y procedimientos para mantener e incrementar la imagen institucional, a ser aplicados por las unidades militares del Ejército ecuatoriano, cuyos resultados serán procesados y analizados, a fin de sustentar la aplicación de la presente investigación en beneficio del Ejército.

Indicaciones

La encuesta está conformada por 10 preguntas con respuestas afirmativas o negativas, así como de señalamiento, para contestar deberá señalar el círculo que se encuentra al costado izquierdo de la afirmación, negación u opción de respuesta que usted considere; también, se solicita colocar una justificación concreta que refuerce y

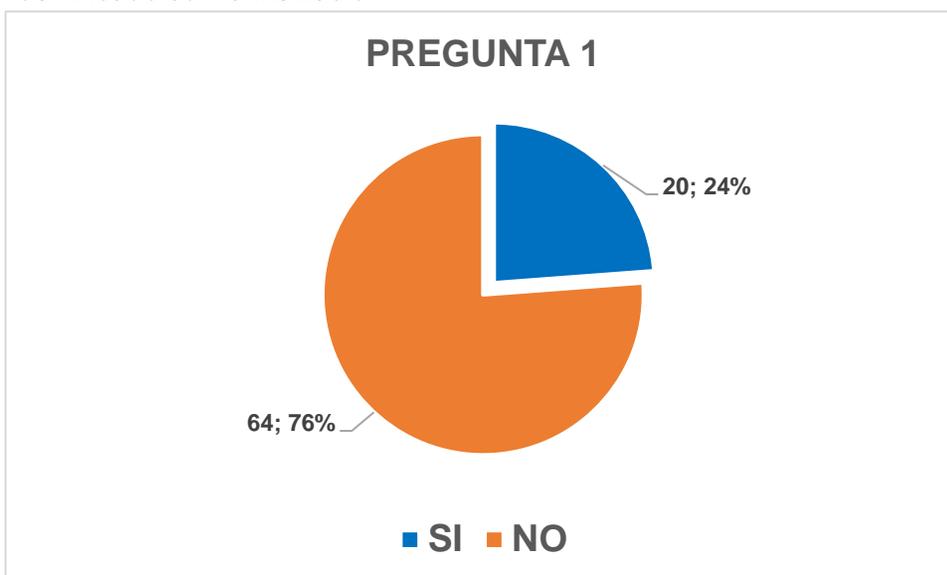
afirme su respuesta. Además, se ha considerado que en algunas preguntas se requiere una recomendación acorde a los temas en cuestión.

Identificación con la institución

Con la experiencia laboral que usted tiene, conoce si el personal militar profesional ¿está plenamente identificado con la institución, motivado por los valores institucionales adquiridos en toda su carrera militar?

Figura 2

Identificado con la institución



Análisis: De los 84 militares consultados, veinte (20) que constituyen el 24% de la población señalan que es verdad por lo tanto las respuestas son afirmativas; en tanto que sesenta y cuatro (64) militares que constituyen el 76% señalan en forma negativa al no estar identificados con la institución lo que significa han ido perdiendo los valores en el transcurso de la vida militar.

Práctica de valores

La práctica de valores éticos y morales, el ejemplo y el liderazgo ¿influyen en una disciplina férrea y un sistema de mando eficaz dentro de la institución militar?

Figura 3

La práctica de valores éticos y morales



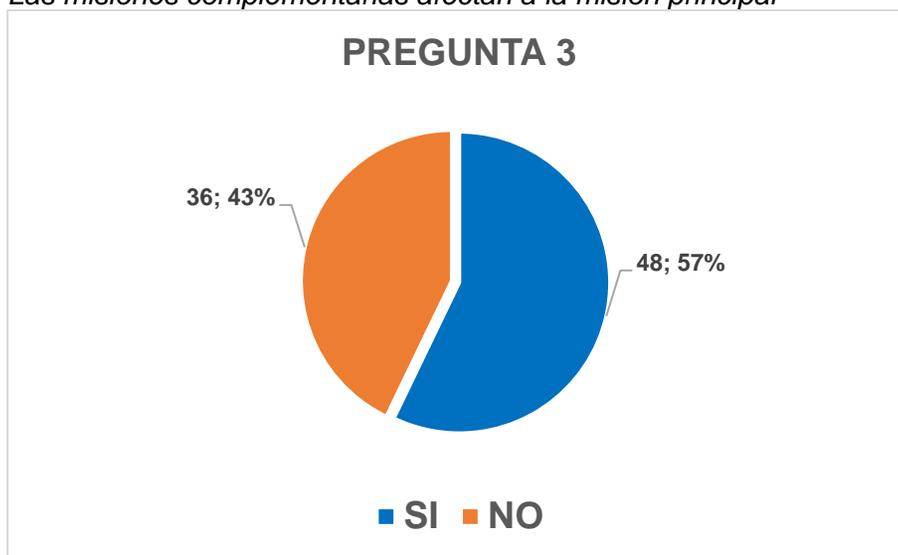
Análisis: De los 84 militares consultados, ochenta y cuatro (84) que representan el 100%, responden que el ejemplo y el liderazgo influyen en una disciplina férrea y un sistema de mando eficaz, en tanto que cero (0) militares que constituyen el 0% está en desacuerdo.

Misiones complementarias

Al cumplir diferentes misiones complementarias por las unidades militares en Apoyo a las instituciones del Estado, ¿alejan al Soldado de sus principios y valores propios de la verdadera misión institucional?

Figura 4

Las misiones complementarias afectan a la misión principal



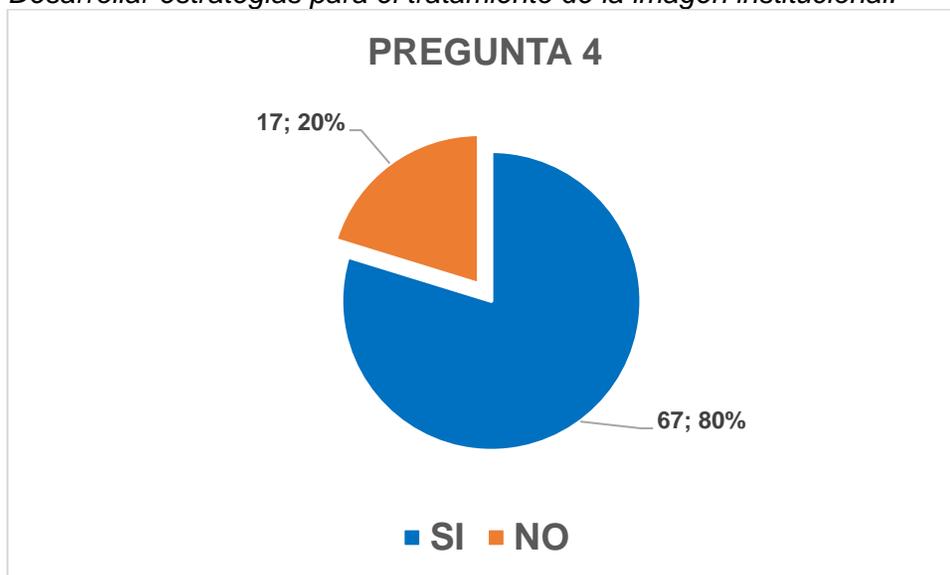
Análisis: En relación al cumplimiento de misiones que ejecuta las unidades militares en apoyo a las acciones del Estado, treinta y seis (36) encuestados que constituyen el 43% de la población responden en forma negativa; en tanto que cuarenta y ocho (48) militares que constituyen el 57% señalan que estas misiones alejan al soldado de los principios y valores propios de la verdadera misión de la institución armada.

Estrategias para desarrollar la imagen institucional

Considerando que la información se publica a través de los medios de comunicación con inmediatez y tiene un alto impacto en la sociedad, ¿cree usted que es necesario que el Ejército Ecuatoriano desarrolle estrategias para el tratamiento de la imagen institucional ante los representantes y periodistas?

Figura 5

Desarrollar estrategias para el tratamiento de la imagen institucional.



Análisis: De un total de 84 militares consultados, sesenta y siete (67) que constituyen el 80% de la población manifiestan que es necesario establecer estrategias para el tratamiento de la imagen institucional; en tanto que diecisiete (17) militares que constituyen el 20% señalan que no es necesario para la institución lo que significa que más del 50% sabe que es importante generar procedimientos para contrarrestar impactos negativos en la sociedad.

Participación en programas de acción

Una de las estrategias para mantener una buena imagen institucional es participar en programas de cooperación cívica en coordinación con el Ministerio de Educación para que niñas y niños del nivel de educación básica conozcan que el Soldado es un amigo y esta para proteger la defensa de la soberanía e integridad territorial.

Figura 6

Participar en programas de acción cívica con el Ministerio de Educación



Análisis: En relación a mantener una buena imagen institucional participando de programas de cooperación cívica, de 84 militares consultados, setenta y seis (76) que representan el 90%, responden que si es necesario participar, en tanto que ocho (8) militares que constituyen el 10% está en desacuerdo. Hay que tomar en cuenta la importancia de trabajar con niños y niñas del nivel básico.

Tácticas comunicacionales

La crisis comunicacional es un cambio repentino que puede poner en peligro la imagen y el futuro de la Institución, ante esto, ¿sería necesario generar tácticas comunicacionales para enfrentar estos problemas?

Figura 7

Generar tácticas comunicacionales



Análisis: De los 84 militares consultados, ochenta y cuatro (84) que representan el 100%, responden que se deben generar tácticas para enfrentar crisis comunicacional de la institución, en tanto que cero (0) militares que constituyen el 0% manifiestan que no es necesario. Esto es un buen síntoma ya que todos los encuestados están de acuerdo.

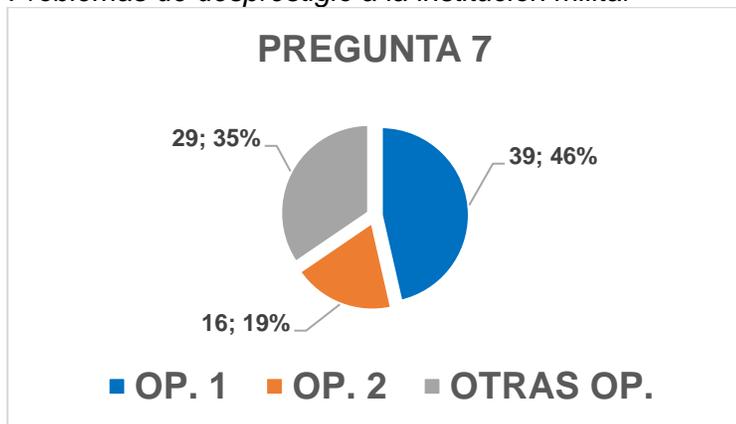
Problemas de desprestigio

¿Qué tipo de problemas piensa Usted que ha desprestigiado a la Institución militar desvalorizando su imagen y el verdadero sentido del deber que realiza el Soldado ecuatoriano?

Accidentes en entrenamientos	5
Robos de material bélico	39
Abuso intrafamiliar	8
Involucramiento en actos dolosos	16
Accidentes de tránsito	12
Insubordinación	4
Otros: Mal uso del uniforme	4

Figura 8

Problemas de desprestigio a la institución militar



Análisis: En relación a los problemas que han desprestigiado a la institución armada, treinta y nueve (39) militares que constituyen el 46% de la población responden que el desprestigio es por robo de material bélico; en tanto que dieciséis (16) que constituyen el 19% señalan, por involucrarse en actos dolosos y veinte y nueve (29) que corresponden al 35% son por varias causas. En resumen, más del 50% de los encuestados saben que son por sustracción del material bélico.

Frontis de las unidades militares

¿Piensa Usted que resaltar los frontis de las unidades militares con el logotipo y colores identificativos de las armas o servicios, aportarían para incrementar la imagen exterior resaltando valores positivos a través de estímulos visuales hacia la población?

Figura 9

Resaltar los frontis de las unidades militares



Análisis: De los 84 militares consultados, setenta y uno (71) que representan el 85%, responden que es necesario resaltar los frontis de las unidades militares, en tanto que trece (13) militares que constituyen el 15%, manifiestan que esto no aportaría para incrementar la imagen institucional.

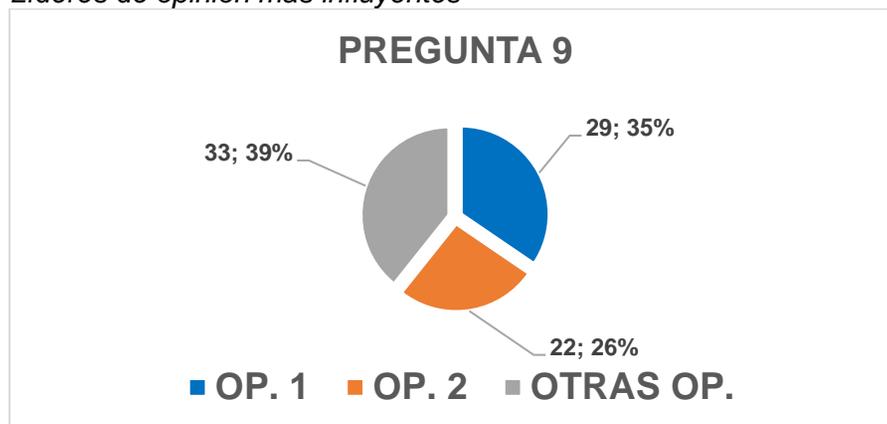
Líderes de opinión

¿Qué tipo de líderes de opinión son los más influyentes y que el Ejército ecuatoriano debería ponerles más atención invitándoles a conocer la labor de los militares? Si existe varias respuestas, colocar en orden de importancia.

Medios de comunicación radial	15
Periodistas	29
Editorialistas	13
Medios de comunicación de televisión	22
Rectores universitarios	3
Dirigentes de cámaras	0
Otros: Redes sociales	2

Figura 10

Líderes de opinión más influyentes



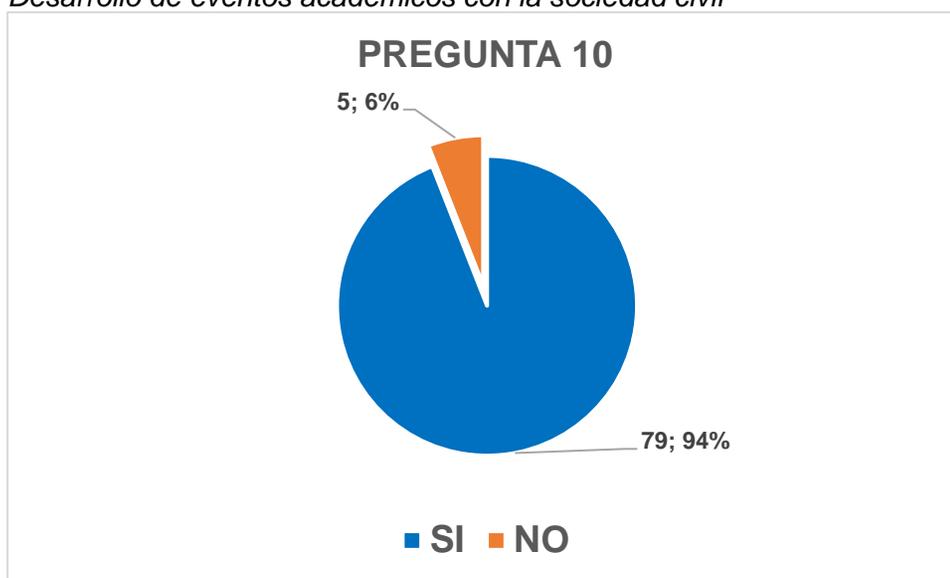
Análisis: Del total de militares encuestados, veinte y nueve (29) que constituyen el 35% de la población expresan que los líderes de opinión más influyentes, son los periodistas; en tanto que veinte y dos (22) militares que constituyen el 26% señalan que son los medios de comunicación de televisión y treinta y tres (33) que corresponde el 39% se refiere a varios líderes de opinión que el Ejército debería dar más atención.

Desarrollo de eventos académicos

¿Piensa Usted que desarrollar eventos académicos con conferencistas de prestigio civiles y militares aumenten positivamente la imagen institucional y se mantenga permanentemente buenas relaciones con la sociedad civil?

Figura 11

Desarrollo de eventos académicos con la sociedad civil



Análisis: De los 84 militares consultados, setenta y nueve (79) que representan el 94%, manifiestan que se deben desarrollar eventos académicos entre militares y civiles para mantener buenas relaciones con la sociedad, en tanto que cinco (5) militares que constituyen el 6% están en desacuerdo. Esto revela la preocupación de la mayoría, debido a la importancia de mantener relaciones con la población civil.

Consideraciones a ser tomadas en cuenta para la propuesta

Una vez que se han analizado todas las respuestas con sus porcentajes, hay que tomar en consideración que de manera prioritaria se deben revisar los contenidos de los programas de Comunicacional social que tiene el Ejército ecuatoriano, los mismos que imperativamente deben ser reformulados.

Este rediseño en los programas o campañas, deben orientar el esfuerzo hacia una clara comprensión de la verdadera imagen que debe tener una institución armada.

Se debe procurar actividades motivacionales en los grados o jerarquías más jóvenes de las unidades militares, a fin de despertar su interés por el trabajo profesional en la vida diaria. La opción que se tomará, es el empleo de las TIC, cumpliendo con ello, los objetivos propuestos en el trabajo de investigación.

El desconocimiento de estrategias para enfrentar la crisis comunicacional puede ser por la falta de motivación o interés en todos los niveles de mando. Asimismo, que el personal militar ha perdido su verdadera mística en las misiones complementarias que no son parte de la misión fundamental y que han influido en el desinterés y escasos valores para involucrarse en actos dolosos, que comprometen con mucho peso a una institución jerarquizada.

Del mismo modo no hay que perder de vista la inexistencia de una sociedad a quien se le debe respeto y consideración y con la cual las relaciones deben ser interdisciplinarias para la consecución de los objetivos institucionales.

Capítulo V

Propuesta de aplicación

Protocolos y procedimientos

La institución debe instrumentalizar un cambio de imagen planteando las líneas fundamentales: El Ejército como órgano e institución que actúa y defiende el poder legalmente constituido con su misión fundamental y misiones complementarias, Integración Social y apertura de la obra social del Ejército, dando lugar a la participación ciudadana a las actividades de la institución.

Para transmitir tal cambio fue que se potenció el Departamento de Comunicación Social del Ejército que llevase a cabo una apertura comunicativa, con los medios y los ciudadanos. A la vez, que la Institución era dotada de todas aquellas herramientas que buscasen el encuentro Institución-Sociedad.

El Ejército, así como tantas otras instituciones públicas y privadas, tiene el reto de exponerse y manifestarse hacia sus públicos como entidades únicas y distintas con el objetivo de crear vínculos socio-afectivos, emocionales, porque lo emocional prima sobre lo racional.

Hay que establecer lazos que hagan que la opción de los públicos esté empujada por algo más que el servicio que se ofrece. En todo mensaje, el emisor proyecta una carga emocional, la cual puede ser considerada como simpática, antipática, apática o empática. El reto es conseguir que esos mensajes estén cargados de esa carga emocional que sean del agrado de nuestros públicos y generen empatía.

Es conveniente que los medios de difusión del pensamiento del Ejército apliquen técnicas requeridas para convertir nuestros mensajes en atractivas ofertas de informaciones para sus públicos. La sociedad contemporánea en que se desarrolla el

Ejército requiere, dentro de las diversas técnicas de comunicación el buscar convencer y no el imponer.

Considerando que el Ejército ve cuestionadas las iniciativas y acciones emprendidas en ciertos ámbitos, es que se hace indispensable utilizar diversas herramientas que permitan generar adhesión y legitimar la gestión tanto en la opinión pública como interna.

Para enfrentar este desafío por cierto nada fácil y especialmente en un contexto donde los ciudadanos están más y mejores informados, proponemos, desde una perspectiva más bien práctica y basada en la interacción que hemos tenido con otros profesionales, la utilización de una metodología que permita diseñar, administrar, sistematizar y potenciar el proceso de comunicación en tiempos de paz de la principal misión de la Defensa del País: El Ejército.

Una estrategia de comunicación, deberá convertirse en un documento de trabajo, que se apoyará en 2 líneas de actuación básicas: un plan de comunicación externa y otro de comunicación interna.

Externa, necesidad de toda institución se fundamenta en su dotación de legitimación y responsabilidad social. La legitimación institucional está dada por el desarrollo de la institución de acuerdo con creencias, normas y valores. El Ejército tiene como misión fundamental, la defensa de la soberanía e integridad territorial de la Nación a la que sirven, de tal modo que trascienden más allá de los gobernantes y de los gobernados, desarrollando la función de instrumentalizadores de la estabilidad y la convivencia social.

Interna, es una necesidad estratégica y una condición básica para que la Institución pueda afrontar con garantías su funcionamiento. Mejora la imagen de la

organización entre los propios integrantes, el conocimiento de la realidad institucional, el fomento de la cultura organizacional, la amortiguación de la rumorología, el abordaje de situaciones de crisis, incentiva el clima de innovación, la gestión de la organización y de forma especial el éxito de los cambios internos. Además, satisface el derecho a la información y la libertad de expresión de los integrantes.

Importancia de la Imagen Institucional del Ejército y proyección hacia la sociedad ecuatoriana y a nivel internacional.

Nuestro Ejército ecuatoriano nace constitucionalmente mediante mandato de la Primera Constitución de la República, expedida el 23 de septiembre de 1830, en la ciudad de Riobamba; desde ese entonces de acuerdo a las atribuciones del señor Presidente en el numeral 4 dispone de la milicia nacional para la seguridad interior, y del Ejército para la defensa del país, y mandarlo en persona con expreso conocimiento del Congreso.

El Título IV. De la Fuerza Armada, en el Artículo 51. – El destino de la Fuerza Armada es defender la independencia de la patria, sostener las leyes y mantener el orden público. Los individuos del ejército y armada están sujetos en sus juicios a sus peculiares ordenanzas (Grad. Edison Narváez Rosero, 2018).

Continuando con la historia, en 1902 la llegada de la Misión Militar Chilena y posteriormente la Misión Militar Italiana en 1922, aportaría considerablemente para que el Ejército ecuatoriano se encuentre mejor organizado doctrinariamente con su personal militar de carrera, mayormente preparado dotándose de armamento y equipo acorde a la época; hasta que llegó el Conflicto de 1941, posteriormente la guerra de Paquisha en 1981 y el Conflicto del Alto Cenepa en 1995; hechos que constituyen hitos que remembran la participación del personal militar profesional junto a su pueblo, quienes se

han entregado a tiempo completo su esfuerzo y en muchos casos hasta sus vidas por la defensa de la soberanía e integridad territorial.

Por lo antes expuesto, es sumamente importante que nosotros como miembros del Ejército, recordemos detenidamente la historia y revivamos esa estirpe de la que precedemos los ecuatorianos, que al pasar el tiempo se han librado varios conflictos y guerras, en donde los protagonistas han sido los soldados de nuestro Glorioso Ejército Vencedor, por lo que a nivel nacional se ha reconocido a las Fuerzas Armadas, como “La institución de mayor aceptación, confianza y credibilidad del Ecuador”, y nosotros como Ejército somos la fuerza más numerosa y nos encontramos en la mayor parte del territorio nacional, excepto la Región Insular.

La carrera militar siempre se ha cimentado en una formación basada en principios y valores morales e institucionales, tales como: patriotismo, honor, disciplina, lealtad, cohesión y coraje; los mismos que han sido puestos a prueba en forma permanente, ya sea en la ejecución de Operaciones militares de guerra en los diferentes niveles (estratégico, operacional y táctico), específicamente en combate o en conflictos con otro país, así como en la ejecución de Operaciones militares distintas a la guerra en coordinación con otras entidades y organismos del Estado para promover la paz y apoyar a las autoridades civiles ante una crisis, a nivel nacional e internacional, tales como: Control de armas, contra terrorismo, ayuda humanitaria, apoyo militar a autoridades civiles ante situaciones de catástrofe, operaciones de demostración y fuerza, operaciones de búsqueda y rescate, evacuación de no combatientes, incursiones, operaciones de seguridad y control al término de un control armado y operaciones de mantenimiento o de imposición a la paz.

Como Ejército ecuatoriano estamos presentes en todo el territorio nacional, hemos apoyado a otras instituciones del estado ante desastres naturales, tales como: terremotos, desbordamientos de ríos, inundaciones, deslaves, incendios, entre otros; así como también en la ejecución de operaciones ante varios tipos de amenazas, tales como: Grupos Ilegales Armados (GIA), narcotráfico, tráfico ilegal de armas, municiones y explosivos, la delincuencia y el crimen organizado, y el crimen transnacional organizado.

El hecho que un militar profesional de carrera forme parte de una institución que tiene un alto prestigio, la mayor aceptación y confianza por parte de la población en general, como lo es el Ejército ecuatoriano; exige que sea en forma permanente una persona íntegra, su comportamiento y conducta individual, sean de un profesional de las armas, sumamente centrado en sus actos y ejecutorias, dentro o fuera de las unidades militares; es decir, el militar debe proyectar hacia la sociedad ecuatoriana, una imagen positiva de profesionalismo basado en principios y valores que tiene el soldado, en donde se evidencie cómo estamos al interior de nuestra institución, y que es lo que ofrecemos a nuestros conciudadanos en beneficio de la sociedad en general; cualquier hecho o acción negativa de su parte, lo único que logrará, es menoscabar la y desprestigiar ágilmente la excelente imagen del Ejército, la cual ha sido producto del esfuerzo y sacrificio de todos quienes la conforman, debido a al compromiso desinteresado de los militares por hacer el bien, seguridad y desarrollo de los ecuatorianos, ya que ser soldado es laborar las veinticuatro horas del día, los siete días de la semana, los 365 días del año, ejerciendo una profesión definitivamente sacrificada, que demanda mucho esfuerzo y entrega, haciendo presencia constante en los lugares más apartados de la Patria, en poblados que son desconocidos para la mayoría de los ciudadanos comunes, donde permanece cotidianamente la mano amiga

y solidaria del soldado, para brindarles transporte, medicinas, educación, vialidad y, ante todo, la certeza que pueden realizar sus labores bajo un entorno de paz, seguridad y confianza.

Datos estadísticos últimos de la imagen institucional del Ejército Ecuatoriano.

“Según la última medición realizada por la empresa CEDATOS, en julio del 2019 la institución alcanzó el 79.3 % de confianza, similar al año 2018 que era del 79,4%” (Altamirano, 2018).

Beneficios y perjuicios a la Imagen Institucional.

En cuanto al Ejército Ecuatoriano se refiere, los beneficios y perjuicios de la imagen institucional son los siguientes:

Tabla 3

Beneficios y perjuicios de la imagen institucional

BENEFICIOS	PERJUICIOS
a) Aceptación, credibilidad y confianza por parte del estado y la sociedad ecuatoriana en el Ejército.	a) Rechazo total por parte del estado y la sociedad, en contra del Ejército.
b) Percepción de seguridad y confianza ante la presencia de miembros del Ejército, ejecutando operaciones militares.	b) Desconfianza íntegra en contra del Ejército y sus miembros, ante cualquier actividad que se encuentren ejecutando.
c) Apoyo incondicional por parte de la comunidad, ante la presencia del personal militar del Ejército.	c) Desprecio y repudio ante la presencia del personal militar del Ejército, incluso faltas de respeto.
d) Respaldo por parte de las autoridades y población en general, ante la ejecución de operaciones militares, apoyo al desarrollo y apoyo a la comunidad en todo el territorio nacional.	d) Negado el respaldo por parte de las autoridades y población en general, ante la ejecución de operaciones militares, apoyo al desarrollo y apoyo a la comunidad en todo el territorio nacional.
e) Disponer y mantener personal militar profesional (oficiales y tropa) en las filas de la institución, comprometido con los Objetivos Estratégicos del Ejército ecuatoriano (2017-2021).	e) Incremento de personal militar sin valores y sin principios (oficiales y tropa) en las filas de la institución, con falta de compromiso por la institución que los recibió.

continuación...

- | | |
|--|---|
| f) Depurar la presencia de malos elementos en las filas del Ejército. | f) Incremento de la presencia de malos elemento en las filas de la Institución. |
| g) Disminución al máximo de casos de escándalos y crisis comunicacionales que involucren a miembros de la institución. | g) Incremento de casos de escándalos y crisis comunicacionales que involucren a miembros de la institución; mermando la excelente imagen del Ejército. |
| h) Disminución de casos de denuncias en contra de miembros de la institución, ante las autoridades de justicia. | h) Incremento de casos de denuncias en contra de miembros de la institución, ante las autoridades de justicia. |
| i) Disminución de sanciones disciplinarias en el interior de las unidades e institutos militares. | i) Incremento de sanciones disciplinarias en el interior de las unidades e institutos militares. |
| j) Incremento de un clima laboral positivo en las unidades militares. | j) Disminución de un clima laboral positivo en las unidades militares, que va en perjuicio de todo el personal militar profesional. |
| k) Buen ejemplo de comportamiento por parte de los miembros antiguos del Ejército, para las generaciones nuevas de Subtenientes y Soldados recién egresados. | k) Mal ejemplo de comportamiento por parte de los miembros antiguos del Ejército, para las generaciones nuevas de Subtenientes y Soldados recién egresados; lo cual es perjudicial para la institución. |
| l) Publicaciones en los medios de comunicación social y redes sociales, sobre las acciones positivas ejecutadas por miembros del Ejército. | l) Publicaciones en los medios de comunicación social y redes sociales, sobre las acciones negativas ejecutadas por miembros del Ejército, mermando la imagen de la institución. |
| m) Disminución de contratación particular de abogados para defender casos que deben ser juzgados con el Reglamento Sustitutivo de Disciplina militar en vigencia, y más no por la vía legal. | m) Incremento de casos de contratación particular de abogados para la defensa de casos que deben ser juzgados con el Reglamento Sustitutivo de Disciplina militar en vigencia. |
| n) Concientización en el personal militar, sobre su accionar y comportamiento dentro y fuera de las unidades militares; para el cumplimiento correcto de las obligaciones y responsabilidades, sin que exista un superior que le controle o supervise. | n) Incremento de la presencia de Oficiales y Tropa comprometidos con la institución, para ejercer la supervisión de la ejecución de actividades y operaciones militares; ya que no existe confianza en el personal militar. |

Dependencias responsables de la comunicación social institucional.

El Ejército es una organización moderna, concebida y estructurada bajo un enfoque sistémico, compuesto por armas, servicios y especialidades que cumplen funciones acordes con sus particulares y con un carácter integral, lo cual le permite desarrollar y mantener unidades flexibles y rápidas, capaces de ser empleadas en cualquier parte del territorio nacional en forma inmediata

Ante la estructura antes citada del Ejército, el Sistema de Comunicación Social de la institución se encuentra debidamente organizado de la siguiente manera:

Tabla 4

Organización Comunicación Social según niveles de ejecución

Ord.	Unidad	Dependencia de Comunicación Social	Jurisdicción	Responsable
1	Comando General del Ejército.	Dirección de Comunicación Social.	de Todo el territorio nacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Comandante General del Ejército. • Director de Comunicación Social.
2	<ul style="list-style-type: none"> • I D.E. • II D.E. • III D.E. • IV D.E. • C.E.D.F.T. 	Departamento de Comunicación Social.	de De acuerdo la jurisdicción de cada División (varias provincias del país por cada División).	<ul style="list-style-type: none"> • Comandante de División o del C.E.D.F.T. • Jefe de Comunicación Social de cada División.
3	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad es tipo Brigada pertenecientes a las Divisiones. • Institutos de formación de Oficiales 	Departamento de Comunicación Social.	de De acuerdo la jurisdicción de cada Brigada (varias provincias del país por cada Brigada).	<ul style="list-style-type: none"> • Comandante de Brigada. • Director de la ESMIL y Director de la ESFORSE. • Jefe de Comunicación Social de cada Brigada. • Jefe de Comunicación Social de la ESMIL y de la ESFORSE. <p style="text-align: right;">continuación...</p>

s y Tropa.	
4	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad es tipo Batallón, Grupo o unidades tipo Compañía independientes. • Subsección de Comunicación Social, perteneciente a la Sección de Operaciones.
	<p>Por lo general es uno o varios cantones de una Provincia; a excepción de algunos casos puede ser hasta dos provincias.</p> <p>Comandante de Batallón, Grupo o unidad independiente. Jefe de la Sección de Operaciones. Jefe de OPSIC. del Batallón, Grupo o unidad independiente.</p>

Voceros Institucionales

En lo que se refiere al manejo de la información, el Ejército tiene como política de comunicación institucional, difundir información hacia el público externo cuando la situación lo amerite, a través de los voceros institucionales, para lo cual, hacemos referencia lo que dice la “Guía Práctica; Respuestas para un manejo adecuado de crisis comunicacionales” (Dirección de Comunicación Social del Ejército, 2016), de acuerdo al siguiente detalle:

El vocero oficial institucional es el comandante general del Ejército o a quien este delegue, que puede ser el jefe del Estado Mayor o el director de Comunicación Social. Se puede apoyar en voceros especialistas, es decir, personal que conoce técnicamente sobre el tema (abogados, médicos, ingenieros aeronáuticos, ingenieros mecánicos, expertos en explosivos, entre otros).

Los comandantes de unidad, directores o el personal militar y civil en general, no podrán brindar declaraciones sin previa autorización del señor comandante general, de la D.C.S.E. o del escalón superior. Deberán coordinar acciones con el director de la D.C.S.E.

Determinar y designar previamente (por parte de las autoridades institucionales y en coordinación con la D.C.S.E. y el S.C.S.E.), en el nivel que corresponda, a los voceros para brindar declaraciones, quienes serán los únicos autorizados a enfrentar los medios (durante entrevistas, ruedas y conferencias de prensa).

El vocero designado y autorizado oficialmente a brindar declaraciones a los medios de comunicación lo hará sobre temas que son competencia de su jurisdicción y actividades específicas del Ejército: alistamiento operacional (entrenamientos y equipamiento) y de asuntos institucionales (competencias, conmemoraciones, eventos académicos, etc.).

En las unidades militares (división y brigada) el vocero será su Comandante o a quien este delegue, por lo general el jefe del Estado Mayor de la unidad militar o el responsable o jefe de Comunicación de esa unidad.

Queda estrictamente prohibido dar declaraciones de carácter político, que adicionalmente impliquen juicios de valor, críticas o comentarios.

No dar declaraciones a título personal, sino institucional.

Las unidades militares pueden difundir información a través de boletines de prensa, ruedas o conferencias de prensa, siempre y cuando la información sea sobre actividades inherentes a su jurisdicción (ver inciso d en esta sección), informando de ello a la D.C.S.E. No obstante, si sucediera un hecho de alta connotación institucional, como un accidente grave, entre otros, la unidad militar debe coordinar con la D.C.S.E. para que esta coordine las acciones a tomar y, con la respectiva autorización del C.G.E., comunique a la opinión pública.

No publicar información (textos, fotografías y videos) en las redes sociales, en las cuales se afecte a la imagen institucional, de las personas o la naturaleza en todas sus formas.

Políticas de Comunicación Social del Comandante General del Ejército.

No existen políticas de los últimos Comandantes Generales del Ejército, el último fue mi Grad. Edison Narváez, sin embargo, como alternativa es cambiar por el Plan de Comunicación del año 2019

Dirección de Comunicación Social del Ejército. Plan de Comunicación Social del Ejército, correspondiente al año 2019.

La imagen corporativa toma auge y actualidad, ya que busca que una institución, en este caso el Ejército Ecuatoriano, no solo sea conocida o esté posicionada, es decir, comunique lo que hace, sino que la percepción que tengan sus grupos de interés sea la más cercana a la realidad, positiva y de fidelización.

Definitivamente, la imagen corporativa es el activo más importante que una organización puede tener; hoy ya no son los activos tangibles (edificios, equipos, material militar, armamento, vehículos aéreos o terrestres, etc.) los principales, sino los intangibles: el prestigio, el buen nombre, la calidad, el profesionalismo, la innovación, el cambio; en otras palabras, la imagen.

Actualmente, la comunicación es el sistema nervioso central de una institución, ya que se convierte en un eje transversal que cruza todos los ámbitos de trabajo de una entidad. La comunicación estratégica que es la manera en la cual vamos a nombrar desde hoy a la comunicación integra a todas las áreas en busca de un mismo objetivo, obviamente alienado a la planificación estratégica global de la institución.

Al gestionar adecuadamente la comunicación estamos dando a conocer de primera fuente las labores de la institución, aplicando el principio que la imagen

corporativa se fortalecerá siempre y cuando se transmita una identidad corporativa previamente optimizada y comunicada.

Todos y cada uno de los miembros de la institución, incluyendo las autoridades, deben tener clara cuál es la imagen a transmitir por encima de protagonismos personales o pareceres particulares. La política comunicacional es eso: una política, es decir, las directrices oficiales que rigen las actuaciones comunicacionales sobre los asuntos de la organización, en todo momento y para todos sus integrantes.

Incluye, asimismo, metas medibles e indicadores de impacto y resultado, que permitan comprobar los avances del plan, como también realizar las correcciones del caso, ya que el plan no es rígido, sino flexible.

Funcionamiento de los medios de comunicación social en el Ecuador.

Después de la Guerra Fría en 1947, dos décadas posteriores en los años 1970, la masificación de los medios de comunicación, producto del desarrollo económico emprendido por Estados Unidos, Europa y Japón, impulsando e influyendo progresivamente el cambio vertiginoso de los medios de comunicación acorde a la época de ese entonces y a la actual, la comunicación a través de televisión en HD con señal satelital, la difusión extensiva de revistas, diarios y periódicos digitales, el uso de computadoras portátiles, la Internet, las personas a través de la telefonía celular dominan ampliamente las redes sociales en sus diferentes formas, servicios y prestaciones; representan hoy en día, el canal o la vía de comunicación directa y mediática empleada por la mayor parte de la población a nivel mundial, incluso la más utilizada son “las redes sociales”, que en su mayoría de opciones para transmitir información interactivamente, no se incurre en mayores gastos por parte de quienes ejercen la tarea de comunicar a nivel local, nacional, regional y mundial.

El personal militar del Ejército, en su organización a lo largo y ancho del territorio nacional, dispone de varios repartos militares que se encuentran acantonados en casi todas las provincias del Ecuador (Costa, Sierra o Amazonía), a excepción de Galápagos; por lo que la presencia del soldado y sus acciones de seguridad, defensa y apoyo a la población, están profundamente inter relacionados con las autoridades y con la comunidad en general, atendiendo sus requerimientos y necesidades, basados en lo que manda la Constitución.

El Rol de los medios de comunicación en el Ecuador y como realizan la cobertura de la información sobre las acciones que ejecuta el Ejército.

“En la época presente, donde los medios masivos de comunicación juegan un papel preponderante en la creación de opinión pública y debate público y en la generación de imaginarios sociales, es de fundamental importancia analizar su accionar, pues el mismo tiene importantes implicaciones en la vida social y en la construcción de la realidad social que vivimos” (Sánchez, 2010).

El Ejército, a través de sus unidades operativas, está distribuido en las tres regiones continentales (Costa, Sierra y Amazonía), lo cual permite disponer de una adecuada y completa presencia a nivel nacional, así como también un despliegue oportuno de sus tropas para la ejecución de operaciones militares orientadas a cumplir con la misión fundamental que es, la defensa de la soberanía e integridad territorial; es una institución que sirve en toda su real dimensión, al pueblo, a “la ciudadanía”, a la cual entrega su esfuerzo mediante las labores de defensa y seguridad; lo que implica que los ciudadanos del país puedan realizar sus labores de manera normal, bajo un entorno de paz, que garantice su tranquilidad, por ende, su progreso y desarrollo. Sin paz y seguridad, una sociedad permanece en el caos. Todas estas operaciones militares exclusivas del Ejército, por lo tanto, son de interés de la mayoría de los casos

de los periodistas, reporteros de prensa y/o miembros de los medios de comunicación social locales, regionales, nacionales y, en algunas ocasiones especiales hasta internacionales.

Los medios de comunicación locales y nacionales (públicos y privados), son actores fundamentales para dar a conocer a la población, las acciones que ejecutan en todo el territorio los militares en su beneficio; por lo tanto, es básico y sumamente importante que los Comandantes y el personal militar de las unidades, mantengan y fortalezcan las relaciones con los representantes de los medios de comunicación y gestores de opinión, así como también proporcionen oportunamente las facilidades para que los periodistas realicen su trabajo, como también la entrega oportuna de información veraz, de calidad y, sobre todo, de primera fuente, para así crear una opinión pública nacional e internacional a favor del Ejército.

Con relación a los medios de comunicación, es imprescindible Comprender:

- El Ejército necesita de los medios y estos a su vez del Ejército; el uno no puede estar divorciado del otro.
- El Ejército no puede manejar la agenda informativa de los medios, pero si gestionar, con una política y acciones adecuadas de relaciones públicas, para que varios temas se incluyan en la agenda de los medios.
- Cómo se manejan los medios, cómo piensan, cuáles son sus intereses, su modus operandi.
- Que los medios demandan dos cosas: uno, información, y dos, que esta sea de interés para el público.

- Quién determina que una información es de interés son los medios en primera instancia no el Ejército, sobre la base de los requerimientos de la sociedad.
- Que al determinarse que temas pueden ser de interés para los medios de comunicación y realizar acercamientos permanentes y efectivos; así el Ejército podrá generar información de interés público, la cual aseguraría disponer de más y mejores espacios en los medios y, por ende, fortalecer la imagen institucional.

Con relación a los gestores o líderes de opinión, es imprescindible Comprender:

- Que la mejor manera de convertir a líderes de opinión hostiles, en amigos es, dialogando con ellos, buscando el porqué de sus actitudes beligerantes y así revertir la situación, pasado de una amenaza a una oportunidad.
- Que la ejecución de acciones proactivas y efectivas de relaciones públicas, fomentarán aliados estratégicos.

Medios de comunicación social nacionales

“Información obtenida del internet, esta investigación es el único diagnóstico académico integral, sobre el sector de medios de comunicación en televisión, prensa, revistas, radio e Internet” (Jordán & Panchana, 2008).

Periódicos: Con un poco más de 900.000 ejemplares editados cada día, los periódicos en Ecuador se caracterizan por ser los más influyentes orientadores de la opinión pública nacional, debido a que sus editoriales y noticias marcan la agenda del resto de medios de comunicación en el país.

Canales de televisión: Desde su nacimiento, a finales de los años 50, el desarrollo de este negocio ha girado en torno a las grandes estaciones de Quito y Guayaquil, que operan en la frecuencia VHF y cuyo número no es superior a 6. A inicios de 1990 comenzaron a proliferar los canales hasta llegar, en la actualidad, a las 215 frecuencias en VHF y 182 en UHF. La mayoría optó por una oferta basada en

entretenimiento, noticias y deportes, sin poner énfasis en la programación cultural y educativa, ya que hasta el 2008 todas las televisoras eran privadas y comerciales; hoy existe una señal estatal y un solo canal cultural privado de alcance nacional (Telera-Grupo Eljuri).

En Ecuador, la mayoría de canales comerciales viven de sus ingresos por publicidad, sin que casi existan ayudas estatales o pagos de los televidentes por ningún concepto o servicio (Daimon, 2015).

Emisoras de radio: Tras casi 80 años de existencia, la radio es el medio de comunicación con mayor cobertura geográfica del país y durante el siglo XX marcó una época histórica en lo político, noticioso y musical.

En Ecuador, la radio comercial ocupa más del 96% de las frecuencias, llevándose el primer lugar en el consumo de este medio de comunicación.

Las emisoras privadas suman una cobertura superior al 89% del territorio nacional, sin embargo, ellas atraviesan una de sus peores crisis económicas, debido a la altísima cantidad de competidores en el negocio y el sistemático alejamiento de las inversiones publicitarias.

Revistas: El mercado de revistas en Ecuador es muy limitado; la aparición y el cierre de publicaciones es una realidad cotidiana, debido a su poca demanda social y la creciente dificultad de lograr anunciantes. Estudios de la Asociación Ecuatoriana de Agencias de Publicidad señalan que las revistas concentran solo un promedio del 3,5% de la inversión publicitaria total.

Medios de internet: Ecuador es uno de los 5 países con menor penetración de Internet en América Latina y una de las 2 naciones que menos dinero ha invertido en el desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (Tics, 2012).

Medios de comunicación institucionales

Boletín Informativo Así Somos: Se realiza en forma mensual, está disponible en la página web institucional del Ejército www.ejercitoecuadoriano.mil.ec; y se difunden las principales actividades que ejecutan las unidades militares en todo el territorio nacional; está orientado a un público objetivo interno (miembros de la institución).

Revista Ejército Nacional: Tiene una frecuencia de publicación de dos veces por año, una en febrero y otra en agosto; representa un importante espacio mediante el cual, se hace conocer a la población en general, sobre los importantes pasos que realiza la institución, en cumplimiento al mandato constitucional, relacionado con la seguridad e integridad territorial en todo el país; el público objetivo al cual está orientado es, a las autoridades de las diferentes instituciones del Estado y es entregado durante eventos conmemorativos de la institución.

Videonoticiero Telenoticias Ejército: Se difunde una vez por mes a través de la página web institucional, así como también se remite a todo el personal militar en las unidades militares que dispone el Ejército; en donde el señor Comandante General del Ejército trasmite a su personal militar profesional, mensajes e información de interés institucional, a fin de evitar rumores y que se mantengan bien informados.

Sitio web institucional: Disponible con la siguiente URL:

<https://www.ejercitoecuadoriano.mil.ec/>, representa uno de los medios de comunicación institucionales más eficaz, directo y mediático para la transmisión de información del Ejército y sus miembros, con los últimos acontecimientos suscitados en las unidades militares; y que es fuente de consulta, especialmente de los periodistas y representantes de los medios de comunicación social.

Redes sociales: Herramienta versátil y mediática que permite comunicar a la población a nivel mundial, las ejecutorias que realiza la institución, a lo largo y ancho del Ecuador, en materia de seguridad y defensa.

Facebook: <https://www.facebook.com/ejercitoecuadoriano>

Twitter: <https://twitter.com/EjercitoECU>

Instagram: https://www.instagram.com/ejercito_ecuatoriano/

flickr: <https://www.flickr.com/photos/130182337@N05/>

YouTube: <https://www.youtube.com/user/ejercitoecuadoriano/videos>

Difusión de campañas: Se difunden las acciones cívicas que el Ejército realiza a favor de la comunidad en cada una de las provincias, en apoyo en salud (vacunación, atención ambulatoria, odontológica, entre otras), educación, obra pública (carreteras, puentes y otras edificaciones), lo que facilita fortalecer vínculos con la población y propender al fortalecimiento de la imagen institucional. Además, se difunden las campañas de cambio cultural, prevención de riesgos en el personal militar y civil del Ejército.

Brochures: Es aquel material impreso que pueden disponer de información institucional con fines informativos sobre las diferentes operaciones militares que cumple el soldado del Ejército en todo el territorio nacional, enmarcado en principios y valores institucionales; también pueden contener información con fines publicitarios, para promocionar en eventos educativos y culturales (llamamientos a las Escuelas de Formación de Oficial y Tropa); y también pueden ser utilizados con fines de identificar claramente al Ejército Ecuatoriano, para lo cual se utilizan sellos, logos, colores, símbolos, entre otras características propias de la institución, a fin de mantener e incrementar la buena imagen de la institución (Burgos, 2016).

Elaboración de Boletines de prensa.

“El boletín de prensa es simplemente una noticia y como tal, debe incluir las cinco premisas del estilo periodístico ideal: claro, conciso, objetivo, oportuno y atractivo. La extensión de un boletín por lo general no debe exceder de una cuartilla y media, aunque lo mejor es una cuartilla (una cara o página)” (Dirección de Comunicación Social del Ejército, 2016).

En el boletín de prensa se incluye la siguiente información:

- a) Marca institucional (escudo)
- b) Fecha
- c) Número: del boletín
- d) Título: atractivo en negritas y mayúsculas, corto y llamativo, con un verbo.
- e) Lid o lead: es el primer párrafo y debe contener las cinco w por el inglés what (qué), who (quién), where (dónde), when (cuándo), how (cómo).
- f) En el segundo y tercer párrafos: deberán explicarse los porqués (why) o también es recomendable el testimonio del vocero, en ese caso con los mensajes principales o de terceros quienes apoyan la tesis institucional (presidente, ministro, cámaras, comentaristas, entre otros).
- g) Sigüentes párrafos: explican las medidas a tomarse para la probable solución del problema o crisis.
- h) Conclusión: otros datos adicionales, como estadísticas, cifras, etc.
- i) Otros datos informativos: al pie de la página teléfonos de la Dirección de Comunicación y, si es posible, el nombre de un funcionario de contacto.

Funcionamiento de la comunicación social en las unidades militares del Ejército

Las unidades e institutos militares del Ejército, dependiendo del nivel y de la magnitud, mantienen en la actualidad en su estructura organizacional por procesos una dependencia que se encarga del manejo de área de comunicación social, dentro de su jurisdicción (varias provincias y cantones), al mando de un señor oficial superior o subalterno, con el apoyo en su mayoría de personal de tropa especializado operaciones psicológicas, quienes se encargan de ejecutar las siguientes acciones:

- a. Asesorar al comandante en temas de comunicación social en su jurisdicción.
- b. Mantener actualizado el Estudio Básico de Operaciones Psicológicas por cantones de su jurisdicción, que incluye:
 - Factores geográfico, político, social, cultural, militar.
 - Lista de autoridades.
 - Lista de instituciones públicas, privadas, educativas, entre otras.
 - Lista de comunicadores claves.
 - Lista de medios de comunicación.
 - Auditorios objetivos: amigos, enemigos, neutrales.
- c. Relaciones públicas con las autoridades e instituciones.
- d. Protocolo y ceremonial militar.
- e. Campañas de acción psicológica, aplicadas al auditorio objetivo propias tropas y neutral.
- f. Campañas de guerra psicológica, aplicadas al auditorio objetivo enemigo u hostil.

- g. Medición de la aplicación de campañas de acción psicológica.
- h. Difusión de productos comunicacionales remitidos por el escalón superior, con carácter de informativos o promocionales, a fin de mantener informado al personal militar y evitar los rumores infundados.

Preparación de los voceros

El vocero debe entrenarse de la mejor manera antes de una entrevista (*media training*). Nunca debe salir a dar una entrevista sin estar previamente entrenado y capacitado, trabajo que se lo hace previamente con la guía del oficial de comunicación de la unidad militar, quien obligadamente debe tener conocimientos amplios sobre comunicación durante crisis y *media training*.

El *media training* consiste en elaborar un banco de posibles preguntas que se prevé haría el o los periodistas. De la misma manera, se elaboran las posibles respuestas. Luego, se hace una especie de simulacro con el vocero, es decir, el responsable de la *media training* asume el rol del periodista y hace las preguntas al vocero y durante este ejercicio se corrigen los errores.

El *media training* analiza y corrige el lenguaje corporal, el cual por igual transmite información. Corrige el timbre de voz, el que tiene que ser ni fuerte ni débil, sino normal.

Recordar que cuando se está respondiendo a preguntas de los periodistas no es necesario alzar la voz demasiado, no se está dando un discurso o pregonando a las tropas (Dirección de Comunicación Social del Ejército, 2016).

Convocación a los medios de comunicación

Para realizar una convocatoria a los representantes de los medios de comunicación locales o nacionales, lo recomendable es realizar primero un acercamiento que demuestre amistad y cordialidad, proyectando siempre esa política de mantener las puertas abiertas de la institución, para que realice la cobertura de las

acciones positivas que ejecuta el personal militar; y si en caso la situación se torna difícil o negativa, interceder para que no se estigmatice en contra de la buena imagen del Ejército.

El encargado de comunicación social de las unidades, previo conocimiento y autorización del comandante de la unidad podrá realizar una cordial invitación a los representantes de los medios de comunicación locales para que realicen la cobertura de eventos tales como:

- a) Varias ceremonias cívico-militares.
- b) Ejecución de operaciones militares en el ámbito interno.
- c) Ruedas o conferencias de prensa.

Previa autorización del comandante del escalón superior, de ser el caso del director de Comunicación Social o del comandante general del Ejército, dependiendo de la gravedad del caso, se podrán convocar a los medios cuando:

- a) Exista una crisis comunicacional.
- b) Se ejecuten operaciones militares en apoyo a otras instituciones del Estado, específicamente cuando se realice una aprehensión temporal de presuntos sospechosos en flagrancia, en presencia de las autoridades correspondientes (fiscal, jefe político, comisario, miembros de la Policía Nacional, coordinadores de las instituciones del Estado, entre otros).
- c) Fallecimiento de un miembro de la institución.
- d) Accidentes de cualquier índole, en donde se halle involucrado algún miembro de la institución.

La convocatoria a los representantes de los medios de comunicación puede ser a través de:

- a) Invitación vía correo electrónico.
- b) Llamada telefónica directa para confirmar.

De la amistad y relación positiva con los representantes de los medios, dependerá la difusión de la información hacia la colectividad, por lo que esta tiene que ser veraz y oportuna; recordemos que ellos tienen una agenda trazada, la cual no podemos alterar en absoluto; por lo tanto, debemos aprovechar los tiempos y los espacios.

Qué debemos comunicar

No olvidar que el vocero oficial es el que conoce más sobre el tema a comunicar, antes que el o los periodistas. Debe comunicar:

- a) Lo que tenga competencia a su nivel.
- b) Concretándose al tema en mención, evitando hacer comentarios personales o de aspectos ajenos a los cuales se está manteniendo la reunión.
- c) Solo aquello que se relaciona con la actividad que está ejecutando el personal militar en ese momento.
- d) Exclusivamente de las operaciones militares en esa jurisdicción y los resultados obtenidos (lo que son operaciones militares las comunica a unidad directamente por medio de la Dirección de Comunicación Social del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas).
- e) Información veraz y oportuna, no ocultarla para evitar especulaciones y malas interpretaciones.

f) Únicamente lo que el vocero conoce. No responder lo que está en duda o no está en capacidad, por lo que deberá manifestar tácitamente que sobre ese tema no dispone información (lo peor es mentir para salir del paso), pero que se compromete a entregar esa información a posterior y en el menor tiempo posible, evitando así caer en la evasión y ahondar en la crisis comunicacional, dejando que los periodistas especulen y difundan únicamente lo que ellos interpretan.

Crisis comunicacional y cómo enfrentarla

Una crisis es un evento por lo general imprevisto (aunque hay crisis que son latentes y se pueden prever), que ponen en riesgo el activo intangible más importante de una organización que es la imagen institucional.

Se puede prevenir una crisis de dos maneras; primero, hay que aplicar las respectivas medidas de seguridad en el trabajo diario, es decir, evitar la imprudencia en cada uno de los ámbitos de la gestión institucional. Segundo, analizar los factores latentes que podrían desencadenar una crisis.

Cuando se presente una crisis comunicacional debemos:

- a. Reunir toda la información posible.
- b. Activar el comité de crisis previamente conformado, determinar el vocero.
- c. Analizar el nivel de impacto:
 - Nivel 1: crisis pequeñas y no conocidas por los medios de comunicación.
 - Nivel 2: crisis más graves y en la que los medios de comunicación ya la conocen; no obstante, se las puede superar sin mayor problema.
 - Nivel 3: crisis graves, conocidas por los medios de comunicación, pero su final es muchas veces incierto.

- d. Luego de determinar el impacto el comité debe tomar las acciones comunicacionales más adecuadas.
- e. Informar a los miembros de la institución para así evitar desinformación al interior.
- f. Entrenar al vocero(s) para salir a los medios de comunicación, a través de una adecuada capacitación (media training).
- g. Elaborar mensajes.

Miembros del comité de crisis:

Comité de crisis base

- a) Comandante general del Ejército Ecuatoriano.
- b) Jefe del Estado Mayor del Ejército Ecuatoriano.
- c) Director de Comunicación Social.
- d) Personal especializado en comunicación.
- e) Asesor jurídico.

Comité de crisis ampliado

- a) Comandante General del Ejército Ecuatoriano.
- b) Jefe del Estado Mayor del Ejército Ecuatoriano.
- c) Comandantes de las divisiones, brigadas y unidades (acorde al tipo de crisis).
- d) Director de Comunicación Social.
- e) Personal especializado en comunicación.
- f) Personal técnico (profesionales especializados acorde al tipo de crisis).
- g) Asesor jurídico.

Los comandantes de las divisiones o brigadas, por la amplia jurisdicción que manejan, les impide alcanzar a coordinar in situ las situaciones críticas, por tanto,

pueden delegar a los comandantes de batallón para que asuman el rol de voceros, cuando la situación justifique.

Durante entrevistas o ruedas de prensa se puede requerir de personal especializado que brinde información considerada como técnica, por lo que se puede solicitar la presencia de expertos en el tema a tratar, los cuales previamente también deben someterse al respectivo media training, como el resto de los voceros.

Operaciones militares, de apoyo y de acción cívica.

De acuerdo al Manual de Conducción Militar MI3-TASE1-02 del Comando de Educación y Doctrina del año 2015, las operaciones (páginas 12, 13 y 14), las Operaciones Militares se dividen en: Operaciones militares de guerra y Operaciones militares distintas a la guerra (Comando de Educación y Doctrina del Ejército., 2015).

Operaciones militares

Operaciones militares de guerra en los diferentes niveles (estratégico, operacional y táctico), específicamente en combate o en conflictos con otro país.

Operaciones militares distintas a la guerra, en coordinación con otras entidades y organismos del Estado para promover la paz y apoyar a las autoridades civiles ante una crisis, a nivel nacional e internacional, tales como:

- a) Control de armas.
- b) Contraterrorismo.
- c) Ayuda humanitaria.
- d) Apoyo militar a autoridades civiles ante situaciones de catástrofe.
- e) Operaciones de demostración y fuerza.
- f) Operaciones de búsqueda y rescate.
- g) Evacuación de no combatientes.

- h) Incursiones.
- i) Operaciones de seguridad y control al término de un control armado.
- j) Operaciones de mantenimiento o de imposición a la paz.

Operaciones de Apoyo

Son aquellas definidas en función de los variados escenarios de las Fuerzas Armadas (FF.AA) en el ámbito interno, tomando en consideración que a través de las mismas se busca la complementariedad sistémica de los elementos de las FF.AA y permitir una estrecha coordinación con otras instituciones del Estado (Fuerzas Armadas, 2014).

Las operaciones de apoyo se dividen en

Operaciones de apoyo al desarrollo

- Investigación en áreas de defensa (cartografía, oceanografía, aeroespacial).
- Investigación científica y desarrollo militar.
- Productos y servicios para la defensa (Industria de la defensa).
- Apoyo a actividades marítimas, agropecuarias, sanitarias, salud, educación, medio ambiente y transporte.

Operaciones de apoyo al Servicio Nacional de Gestión de Riesgos y Emergencias.

Operaciones de apoyo a la acción del Estado

- Operaciones de protección a las áreas e infraestructura estratégica.
- Operaciones de seguridad y control marítimo.
- Operaciones de respuesta ante crisis.
- Operaciones de apoyo a las entidades gubernamentales.

Operaciones de acción cívica

Son parte de las Operaciones Complementarias, entendiéndose como acción cívica, al uso de fuerzas militares predominantemente nacionales, en proyectos que son de utilidad para la población local, preferentemente marginal, en todos los niveles, en los campos de:

- Educación
- Adiestramiento
- Obras públicas
- Agricultura
- Transporte
- Comunicaciones
- Salud
- Saneamiento ambiental, y

Otros que contribuyen al desarrollo económico y social, y que también sirven para mejorar la imagen de la institución militar, ante la población.

Las operaciones de acción cívica son desarrolladas en todos los niveles, procurando un acercamiento permanente hacia la población civil, con la finalidad de captar su apoyo y disminuir la incidencia que sobre ellos puede ejercer las Amenazas o Factores de Riesgo. Por lo general se ejecutan empleando recursos de la institución militar y bajo coordinación permanente con instituciones del Estado que dispongan de medios para brindar a la población especialmente marginal atención a las necesidades básicas especialmente en áreas de salud, educación, infraestructura, propendiendo en todo momento a una participación conjunta con la población civil beneficiaria o actividades programadas para el efecto.

Las campañas de acción cívica han brindado resultados favorables para el mejoramiento de la imagen institucional y han permitido captar el apoyo de la población en áreas donde la presencia del Estado ha sido históricamente insuficiente y en muchos casos no ha existido, lo cual ha generado un sentimiento de abandono y por ende ha constituido sectores de fácil influencia por parte de amenazas o factores de riesgo que atentan contra la seguridad interna.

Ceremonias militares en los que se proyecta la imagen institucional hacia la sociedad

El Ejército a través de sus unidades e institutos militares acantonados en la mayor parte del territorio nacional, ejecutan en forma permanente ceremonias cívico - militares, eventos relacionados a la seguridad y defensa; en donde participan activamente autoridades, docentes, estudiantes, padres de familia, representantes de varias instituciones y de los medios de comunicación. Estas acciones se multiplican también con la presencia del soldado ecuatoriano, en los lugares más apartados y abandonados, apoyando con una mano amiga a aquellas personas de escasos recursos económicos.

Estas actividades evidencian el patriotismo y el desempeño de las obligaciones en forma correcta, el apego a las normas y reglamentos, basados siempre en los valores y principios que le rigen al soldado ecuatoriano; lo cual representa un ejemplo para la sociedad y la juventud ecuatoriana.

Las ceremonias militares que se ejecutan en las unidades militares, son las siguientes:

Tabla 5*Fechas Conmemorativas para el Ejército ecuatoriano*

FECHA	CEREMONIA
26 de enero de 1995	Aniversario de la gesta del Alto Cenepa.
1 de febrero	Retreta por el inicio de las fiestas del Ejército Ecuatoriano.
13 de febrero	Cabalgata Histórica.
24 de febrero	Tedeum con motivo del Día del Ejército.
27 de febrero de 1822	Ceremonia militar por el Día del Ejército.
24 de mayo de 1822	Batalla de Pichincha
Junio	Ceremonia de Reconocimiento institucional a los señores coroneles que se acogen a la disponibilidad.
Junio	Ceremonia de Reconocimiento Institucional a los señores Suboficiales y/o Voluntarios que se acogen a la disponibilidad.
Julio	Ceremonia militar de ascenso de campaña de Coroneles a Generales, de Generales de Brigada a División y de División a Ejército.
Julio	Ceremonia militar de ascenso de campaña para el personal militar de las unidades.
9 de agosto	Ceremonia militar por Reconocimiento institucional de los señores Suboficiales mayores que se acogen a la disponibilidad y graduación de Soldados de Arma, Servicios y Especialistas.
10 de agosto de 1809	Ceremonia militar de ascenso de Coroneles a Generales y graduación de Subtenientes y Tenientes especialistas.
26 de septiembre de 1860	Ceremonia cívico - militar por conmemorarse el Día de la Bandera.
9 de octubre de 1820	Parada militar por festividades de la Fundación de Guayaquil.
31 de octubre de 1900	Ceremonia militar por Conmemorar el Día del Escudo.
6 de diciembre de 1534, Fundación de Quito.	Parada militar por Festividades de la Fundación de Quito.
VARIOS	Paradas militares por conmemoración de provincializaciones y cantonizaciones Programas de cambios de mando de las unidades militares. Programas de entrega de armas, imposición de insignias, licenciamiento de Conscriptos.

Publicación de actividades militares a través de las herramientas de comunicación institucionales

Las actividades que ejecuta el personal militar del Ejército, son difundidas a través de las herramientas comunicacionales que dispone la institución, tales como:

- Boletín Informativo Así Somos.
- Revista Ejército Nacional.
- Video noticiero Telenoticias Ejército.
- Redes sociales.
- Difusión de campañas
- *Brochures*

Protocolos y procedimientos para mantener e incrementar la imagen institucional, a ser aplicados por las unidades militares del ejército ecuatoriano

Tabla 6

En operaciones militares

Situación que puede afectar la imagen	Protocolo/reglamento	Procedimiento preventivo y correctivo
Personal militar involucrado en actos ilícitos (narcotráfico, tráfico de municiones y explosivos, contrabando, entre otros), mermando la imagen de la institución.	El personal militar debe cumplir con los principios, valores éticos y morales propios del Soldado.	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer las campañas de valores al interior de la institución y las unidades militares, advirtiendo de las consecuencias que destruyen la carrera militar, la vida de sus miembros y familias. • Depurar la presencia de malos elementos dentro de la institución, a través de la aplicación de procedimientos administrativos disciplinarios vigentes.
<ul style="list-style-type: none"> • Durante la ejecución de Operaciones Militares (Camex en apoyo a otras 	El personal militar profesional que sale a ejecutar las operaciones, deberá	<ul style="list-style-type: none"> • El Ejército Ecuatoriano deberá disponer a través <p style="text-align: right;">continuación...</p>

entidades del Estado), y debido a la gravedad de la situación contrabandistas abren fuego en contra del personal militar, y al enfrentarse salen heridos varios civiles, lo cual recae en denuncias en contra de la institución.

- Personal militar ejecutando Operaciones Militares en apoyo a la Policía Nacional, en la seguridad del orden público (protestas sociales); debido a la intensidad de las protestas se ha realizado el uso de armamento letal con graves consecuencias de fallecidos y heridos.

Durante la ejecución de controles y retenes fijos y móviles; ya sea en una instalación de control fronterizo para el efecto, o a su vez como parte de la ejecución de una operación militar de ámbito interno; en donde el trato del personal militar es inadecuado y grosero hacia la población civil.

aplicar correcta y en forma permanente la cartilla para el uso progresivo de la fuerza; así como también evitar al máximo cumplir algún delito contemplado en el CO.I.P.

Aplicar la instrucción de controles y retenes, específicamente los procedimientos y términos en los cuales un militar debe dirigirse hacia la población civil, en beneficio de la seguridad.

- del Plan de Gestión Operacional (P.G.O), para que en las unidades militares se imparta en forma permanente la cartilla del uso progresivo de la fuerza, así como también las situaciones legales a las que se expone el personal militar, cuando existen fallecidos y/o heridos producto de un enfrentamiento y pueden ser juzgadas por el CO.I.P.
- Si en caso exista una denuncia en contra de la institución o del personal militar, proporcionar la apertura necesaria a las entidades de justicia, para que se ejecuten las investigaciones; y en ningún momento obstaculizar los procedimientos legales.
- Una vez conocidos los procedimientos en los controles y retenes, el personal militar deberá ser cordial y atento con la población civil; a fin de mantener e incrementar la imagen que tienen los Soldados y que no se pierda el apoyo incondicional y la confianza que tiene la población en general hacia el Ejército Ecuatoriano.

Tabla 7*En actividades cotidianas del personal militar*

Situación que puede afectar la imagen del Ejército	Protocolo/reglamento	Procedimiento preventivo y correctivo
Ejecución incorrecta de la actividad física por parte del personal militar, fuera de las instalaciones militares; específicamente personal con sobre peso, aspecto obeso y problemas de salud; únicamente caminando, conversando y haciendo algazara.	El personal militar en lo posible deberá ejecutar la actividad física planificada, dentro de las instalaciones militares, y en caso de hacerlo afuera, deberá ejecutarlo de una forma que no menoscabe el porte militar y por ende la imagen institucional.	<ul style="list-style-type: none"> • La planificación de la actividad física a ser ejecutada por parte del personal militar en las unidades e institutos militares deberá ser ajustada y acorde a las instalaciones que dispone la unidad militar; por lo tanto, el personal en forma obligatoria debe ejecutar la actividad física dentro de los recintos militares. • En caso de ejecutar la actividad física afuera de las unidades militares, deberá hacerlo previa justificación y/o autorización; y deberá ejecutar de una forma correcta, proyectando una buena imagen hacia la comunidad en general.
Personal militar uniformado ejecutando actividades fuera del servicio, libando en lugares o espacios públicos; menoscabando la buena imagen de la institución ante la opinión pública.	El uniforme militar es exclusivo para ejecutar actos relacionados al servicio, y no puede ser mal utilizado por sus miembros.	<ul style="list-style-type: none"> • El personal militar que cumple el servicio de guardia y semana (Oficiales y Clases) deberán exigir que el personal militar no salga franco uniformado. • Personal idóneo de la Policía Militar o de la guardia deberá realizar una ronda o control en las ciudades, supervisando que no exista personal militar con uniforme del Ejército; peor aún en estado étlico y uniformado, haciendo quedar pésimo a la institución.

Tabla 8*En accidentes provocados por el personal militar*

Situación que puede afectar la imagen del Ejército	Protocolo/reglamento	Procedimiento preventivo y correctivo
Accidentes de tránsito por causa de la imprudencia por parte del personal militar de conductores, que puedan provocar pérdidas de vidas humanas o destrucción de bienes materiales.	Observar los protocolos de seguridad al máximo, para evitar accidentes de tránsito y evitar tragedias innecesarias.	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer a través de una adecuada comunicación y concientización, los mecanismos de prevención contra accidentes, que provocan innecesariamente la muerte de personal militar y ciudadanos, y la destrucción de bienes materiales; que afecten a la imagen y prestigio institucional. • Charlas de conducción y tránsito terrestre, por parte de personas especializadas en este campo.
Accidentes por imprudencia, ocasionados con el personal de Conscriptos que se encuentran realizando el Servicio Cívico Militar Voluntario, en actividades administrativas dentro o fuera de las unidades militares; causando lesiones graves y demandas por parte de los padres de familia hacia la institución.	Aplicar las normas de seguridad y aplicar en forma permanente en las unidades militares.	<ul style="list-style-type: none"> • Los señores Oficiales y Voluntarios ejercerán en forma permanente, la supervisión de la aplicación de las normas de seguridad en las unidades militares, a fin de evitar accidentes innecesarios; en especial que afecten al personal de Conscriptos causando lesiones graves y en ciertos casos quedan con discapacidades, ante lo cual los familiares pueden denunciar en contra de la institución.

Tabla 9

En caso que el militar haya incurrido en delitos estipulados en el código integral penal

Situación que puede afectar la imagen del Ejército	Protocolo/reglamento	Procedimiento preventivo y correctivo
<p>Personal militar con orden de prevención preventiva dictada por un juez, debido a una denuncia en su contra por delitos estipulados en el CO.I. P; con una orden de detención judicial, puede ser por: por juicio de alimentos, violencia intrafamiliar, cuando el militar no haya cumplido las medidas sustitutivas, o en situación de flagrancia.</p>	<p>Si en caso exista la presencia en las unidades militares de las autoridades judiciales, brindar las facilidades del caso para que puedan ejecutar su labor; revisar la veracidad de los documentos (orden de detención y/o orden de allanamiento), permitir el ingreso del personal de la Policía Judicial, de acuerdo a lo que conste en la orden de detención y/o orden de allanamiento.</p>	<p>Por parte de los asesores militares jurídicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Charlas sobre paternidad, pensiones alimenticias y sobre violencia intrafamiliar. • Charlas sobre la legítima defensa y el uso progresivo de la fuerza, en concordancia con los derechos humanos. • Hay que recordar al personal militar, que existe “el principio de inocencia”, donde se pueden violentar los derechos del militar aprehendido y al no existir una sentencia ejecutoriada. • Ante la presencia de las autoridades judiciales brindar las facilidades para que se realicen las investigaciones. • Procurar demostrar y/o justificar que existió legítima defensa y en el acto se estableció el uso progresivo de la fuerza. <p>En el área de comunicación social:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si el caso lo amerita, emitir boletines de prensa a los medios indicando: En este caso la institución está brindando todas las facilidades y apoyando a las entidades de justicia <p style="text-align: right;">continuación...</p>

para que se den las respectivas investigaciones; este es un caso aislado, por lo que se les mantendrá informados de los acontecimientos al respecto.

- Se recomienda que se brinde una “RUEDA DE PRENSA”, siempre y cuando el personal militar haya obtenido sentencia ejecutoriada absolutoria (es decir, si el militar fue declarado inocente por el juez).
- En caso de que la sentencia fuera condenatoria, “DE PREFERENCIA NO SE RECOMIENDA DAR UNA RUEDA DE PRENSA”; y si tanto es la insistencia por parte de los medios de comunicación, “INDICAR QUE ES UN CASO AISLADO”, no entrar en mayores detalles.

Capítulo VI

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

El Ejército ecuatoriano debe sentirse integrado a la sociedad, desde la óptica que impone la función militar, y comprometido por cumplir las tareas que la sociedad le demanda y por contribuir a la plena integración de la comunidad nacional. Siendo una institución cercana, transparente, creíble, una institución respetuosa y profundamente valorada por la sociedad ecuatoriana.

Esto significa que los grandes objetivos deben buscar los planes de comunicaciones del Ejército y las acciones que éste debe contener, es esencialmente estimular aún más la integración del Ejército con la comunidad, a través de una política de transparencia en el actuar institucional.

Para la institución armada, las acciones de comunicación deben satisfacer las necesidades de información de la sociedad en la cual se inserta, junto a promover el interés de la comunidad en temas relacionados con la defensa, la seguridad y el desarrollo nacional.

Es por ello, que debe analizarse la búsqueda y planificación de una forma más efectiva de relacionarse con la comunidad nacional, a través de los medios de comunicación social. La difusión de una "Política Comunicacional", debe caracterizarse por establecer en grandes líneas la filosofía de comunicación del Ejército, buscando que los diferentes actores institucionales posean los lineamientos generales que les permitan orientar sus acciones comunicacionales.

Su ocupación es primordial, pues organizaría un completo documento elaborado como soporte estratégico del plan modernizador en el área de las comunicaciones, pues presentaría los lineamientos centrales y específicos del quehacer institucional. Creemos

que los principios básicos en que debe basarse la nueva política comunicacional del Ejército pueden sintetizar en los siguientes puntos:

- Ser proactiva, no buscando sólo reaccionar ante determinadas situaciones, sino generar acciones comunicacionales que permitan la difusión de la misión del Ejército y el establecimiento de vínculos con diversos sectores de la sociedad.
- Ser transparente, su accionar se basa en la verdad, en situaciones, hechos y atributos reales.
- Debe ser amplia, no discrimina y está dirigida a todos los sectores nacionales.
- Con una focalización del ámbito militar, su objetivo es la difusión del quehacer del Ejército en cuanto a su visión, misión y proyecto.
- Mantener los conceptos básicos de la identidad de la institución y sus tradiciones.

Estamos conscientes que nuestra misión no es debatir temas a través de medios de comunicación pues no nos corresponde; de igual forma buscamos fomentar el compromiso y respeto por una institución del Estado, que está compuesta por hombres y mujeres que día a día trabajan por su país.

Para que el Ejército y los medios de comunicación puedan llegar a establecer ese vínculo tan necesario en el Ecuador, es indispensable que el militar acepte que mientras la prensa tenga un mejor conocimiento del mundo militar, más precisa será la información que difundan y, sobre todo, menos dañina para la imagen de la institución armada.

El análisis del Sistema de Comunicación del Ejército estará permanentemente en establecer propuestas concretas para mejoramiento del mismo, visando lograr una

imagen positiva frente a la población civil y una fluida comunicación con el público interno.

Esta es fundamentalmente la tarea más importante: mejorar la correlación entre ambos y terminar con la desconfianza mutua. La sociedad tendrá una mejor concepción de las misiones que realiza el nuestra Institución y los deberes que le corresponden si se habla francamente de ellas y de quienes las ejecutan y, con ello, se librarían al mismo tiempo de las imprecisiones que conlleva el no informar adecuadamente.

En conclusión, el Ejército ecuatoriano a través de sus unidades militares debe diseñará su estrategia comunicacional en torno a su misión, buscando identificar los públicos internos y externos, hacia los cuales sus mensajes deben estar dirigidos, mensajes que deben aprovechar las variadas formas y técnicas de comunicación, buscando generar una opinión pública contribuyente a la consecución de sus propósitos. Deberá recurrirse a formas de promoción de servicios tradicionales o complementarios que se prestan, llevándolos al conocimiento de sus públicos, promoviendo un entendimiento de las actividades del Ejército, y persuadiendo hasta obtener el grado de aceptación esperado.

No hay una clara barrera que separe la comunicación interna de la externa y es muy difícil establecer con precisión una frontera entre ambas esferas. No hay mejor comunicación interna que una comunicación externa que genere una imagen positiva que enorgullezca a los propios componentes de la Institución. Y viceversa: no existe comunicación externa más potente que la que existe con integrantes motivados.

Por lo tanto, desarrollar una estrategia de comunicación institucional ha requerido de no pocas condiciones: mentalidad abierta por las autoridades de la Institución y de los encargados de llevar adelante las iniciativas, capacidad para el trabajo en equipo, creatividad para resolver los problemas, iniciativas para generar

permanentemente nuevas ideas, ejecutividad para implementar las acciones, humildad y capacidad crítica para reconocer errores, determinación para cambiar lo que haya que cambiar y, sobre todo, mucho sentido común.

Por lo tanto, se ha analizado que el Ejército Ecuatoriano, dentro de su proceso de modernización, debe priorizar fortalecer la gestión comunicacional. Una herramienta adecuada para todo ello es la elaboración de un plan comunicacional estratégico, sustentable, sostenible y que fortalezca la reputación, es decir, la imagen pública. Asimismo, se defina un camino claro por donde se dirija el Ejército ecuatoriano en este ámbito, con un plan funcional y práctico con un sólido marco teórico y simplemente acciones puntuales a aplicarse.

Recomendaciones

La comunicación es un proceso indispensable en la vida humana e institucional. Personas y organizaciones están ligadas a este proceso, que se convierte en elemento inherente a su naturaleza.

La Institución que busca mejorar su relación frente a la sociedad a través del flujo de datos y mensajes, debe obedecer a un plan comunicacional estratégico, a protocolos y procedimientos que no solo tome en cuenta la intencionalidad de la fuente, sino el clima organizacional en que se mueva el receptor o los receptores, la efectividad de los canales y el control.

Por lo tanto, nuestras recomendaciones son las siguientes:

A nivel general:

- Fortalecimiento de los Departamentos de Comunicación Social del Ejército

Esta organización es fundamental para incrementar la Imagen de la institución. Sería conveniente que el Departamento implementara un plan de comunicación cuyos objetivos principales serían:

- Creación de canales comunicativos internos para fomentar la Identidad Institucional.
- Concientización institucional en el público interno de la necesidad de efectividad, transparencia y responsabilidad.
- Autocontrol institucional. A través de la anteriormente mencionada concientización, realiza un efectivo control de la marcha de la organización.
- Realización de acciones aperturistas de vías comunicativas directas con los medios de comunicación, donde prime la transparencia y la proactividad comunicativa.
- Generación de espacios de encuentro directo con los ciudadanos. Donde la institución aproveche la comunicación directa con la ciudadanía para enviar mensajes de conciliación y transparencia institucional.

La clave de una sociedad democrática es la transparencia institucional; esa solo se puede dar si existen canales de comunicación y control a disposición de los ciudadanos. La obligación institucional recae en la instauración de esos mecanismos y el fiel empleo de los Entes Institucionales creados en la sociedad para el servicio de los ciudadanos.

Hay que facilitar la tarea del Departamento de Comunicación Social, dotándolo de medios y personal necesarios y posibilitar el diseño y puesta en marcha de una estrategia, garantizando su cumplimiento para que ésta sea eficaz.

- Realizar la contratación de una persona ajena a la institución, en este caso una persona civil, experto en comunicación que trabaje como artífice del cambio institucional conjuntamente con el Departamento de Comunicación Social. Esta decisión conllevaría un análisis más riguroso de los defectos instituciones. Lo que ayuda a tener una visión más clara y sin patriotismos institucionales de lo que sería necesario implementar: una comunicación profesional y eficaz a los fines de la organización.
- Potenciar en las Unidades, Comandos e Institutos, los departamentos u Oficinas de Comunicación de Social, contando con periodistas y asesores comunicacionales, de manera de facilitar el contacto de las personas, organizaciones y medios de comunicación con el Ejército.
- Profesionalización: Abordar el tema de las comunicaciones en forma académica, con oficiales expertos en comunicación y periodismo.
- Imagen de Vocero: Capacitar comunicacionalmente a los efectos de desenvolver la figura del vocero institucional, tendiendo un puente de encuentro, a través del conocimiento, entre los profesionales de la función militar y los de la información.
- Relacionamiento con Medios de Comunicación: lograr que la Institución se convierta en “socia” de los medios de información, para mantener el control de la noticia y no dejar que fuentes no autorizadas se apoderaran de ella por negligencia o apatía nuestra.

A nivel externo

- Apertura Mediática: Establecimiento de canales directos con los medios de comunicación. Tomando la iniciativa comunicativa con el fin de promover entre

los medios de comunicación la visión aperturista de la institución hacia la comunicación y sus artífices intermediarios: los periodistas.

- Creación de espacios de encuentro directo entre los ciudadanos y la institución militar: Nos parece interesante destacar que el Ejército abra sus puertas a la sociedad. Se realicen visitas de diversos sectores de la comunidad a distintas Unidades; fortaleciendo las campañas de acción cívica e incluyendo los programas educativos a través del Ministerio de Educación.
- Logo y Slogan: Con esto se busca lograr un vehículo que de una proyección coherente y cohesionada de la organización.
- Promoción y Auspicio
- Crear una Radio de F.M para transmitir novedades al respecto, fortalecer información a la población de nuestras actividades, y una infinidad de utilidades destinadas a mejorar y consolidar la imagen Institucional en ambos frentes. Con esta herramienta se buscaría:
 - Difundir actividades educativas y culturales.
 - Difundir la oferta educativa, actividades académicas y todo evento en apoyo a los planes de incorporación de los diferentes Institutos Militares.
 - Fomentar el perfeccionamiento académico del personal de Oficiales y personal de tropa.
 - Difundir las acciones institucionales que el Ejército ecuatoriano desarrolla en apoyo a la comunidad a lo largo y ancho del país.
 - Generar y mantener estrechas relaciones con la comunidad a través de sus oyentes.

- Promover y desarrollar acciones, servicios, asistencia científica y técnica al estado y a la comunidad, dando una rápida respuesta a los problemas nacionales y regionales.
- Difundir los temas relacionados con la educación, la cultura, la solidaridad, el deporte, los avances científico-tecnológicos y todo aquello que proporcione un servicio a los habitantes de la comunidad.

A nivel Interno

- Encuestas: Realización de Test. Donde se pueden distinguir 5 dimensiones, cuya combinación, mide la identificación de los integrantes de la Institución militar:
- Habilidad de identificación del integrante
- Actuación para lograr el éxito
- Niveles de Satisfacción con la situación del trabajo
- Clima Organizacional (mix de elementos de comportamiento de la Comunicación, y ambiente de la institución).
- Función: Mide hasta que punto creen las personas que vale la pena identificarse con la institución.
- Fortalecimiento de Redes internas de Intercomunicación: Esto se refiere a los sistemas de correo electrónico, chat, y foros de discusión internos.
- Propiciar espacios de participación e integración para todos los miembros de la organización.
- Fortalecer el clima y la cultura organizacional para generar compromiso, sentido de pertenencia y satisfacción entre los miembros de la organización,

- Integrar los procesos de comunicación interna y externa para lograr proyectar una imagen consolidada tanto a los miembros de la organización como al entorno de la misma.

Bibliografía

- Altamirano, L. (2018). *Imagen e identidad institucional*. Quito: Instituto Geográfico Militar.
- Álvarez, L. (2015). Seguridad en la sociedad. *Seguridad en Informática*. Mexico.
- Badilla, D. (2010). Seguridad en el campo de trabajo. *Seguridad de Linux*.
- Burgos, I. K. (2016). *slideshare*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/kreyes1/el-paradigma-dsr-design-science-research>
- CEDATOS. (5 de Mayo de 2018). Obtenido de http://www.cedatos.com.ec/detalles_noticia.php?id=367:
- Comando de Educación y Doctrina del Ejército. (2015). Manual de Conducción Militar. *Operaciones militares*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Daimon, H. (2015). *Manager Net Services Division*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=BFfHgwoD2w&feature=youtu.be>
- Dirección de Comunicación Social del Ejército. (2016). Guía práctica; respuestas para un manejo adecuado de crisis comunicacionales. *Manejo de la Información*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Dirección de Comunicación Social del Ejército. (2016). Respuestas para un manejo adecuado de crisis comunicacionales. *Boletín de prensa*. Quito, Pichincha, Ecuador: Instituto Geográfico Militar.
- Dirección de Comunicación Social del Ejército. (2019). Plan de Comunicación del Ejército 2019. *Introducción*. Quito, Pichincha, Ecuador: Dirección de Comunicación Social del Ejército.
- Fernández, J. &. (2007). *Seguridad Informática*. Quito, Pichincha, Ecuador: Dirección de Comunicación Social del Ejército.

Fuerzas Armadas. (2014). Manual del empleo de las FF.AA en el Ámbito Interno.

Dirección de Doctrina. Quito, Pichincha, Ecuador.

Gonzalez, A. (2012). Seguridad en telecomunicaciones. *Seguridad informática*. México

Grad. Edison Narvárez Rosero, C. g. (2018). *El Ejército de los Ecuatorianos*, 9 y 10.

Jordán, R., & Panchana, A. (2008). *Los medios de Comunicación en Ecuador*. Obtenido

de Los medios de Comunicación en Ecuador:

<https://rodrigojordan.files.wordpress.com/2010/05/los-mcs-en-ecuador.pdf>

Pazmiño, I. (2015). *Metodología de la Investigación Científica*. Obtenido de Población y

muestra.

Sánchez, A. (2010). *La acción de los medios de comunicación masiva en el Ecuador*.

Obtenido de La acción de los medios de comunicación masiva en el Ecuador:

<https://www.flacsoandes.edu.ec/sites/default/files/agora/files//1272321619>.

Tics. (2012). Telecomunicaciones y ciencia. *Políticas de seguridad*. Quito.

Verendi. (10 de Junio de 2018). <https://definicion.de/protocolo/>. Obtenido de

<https://definicion.de/protocolo/>: <https://definicion.de/protocolo/>

Yanzapanta. (2013). Seguridad complementaria. *Implementación de seguridad*. México