

# COMUNICACIONES ESTRATÉGICAS (STRATCOM) Y SOCIAL MEDIA: SU APLICABILIDAD PARA EL MUNDO POSTWESFALIANO





**COMUNICACIONES  
ESTRATÉGICAS (STRATCOM)  
Y *SOCIAL MEDIA*:  
SU APLICABILIDAD PARA EL  
MUNDO POSTWESFALIANO**

*Pamela Pirateque Perdomo*  
*Autora principal y compiladora*

Catalogación en la publicación Escuela de Inteligencia y Contrainteligencia “Bg. Ricardo Charry Solano” Comunicaciones Estratégicas (STRATCOM) y social media: su aplicabilidad para el mundo postwesfaliano / MGTR Pamela Pirateque Perdomo Autora principal y compiladora – Bogotá: Escuela de Inteligencia y Contrainteligencia “Bg. Ricardo Charry Solano”, 2021.

Editorial: Editorial Planeta Colombiana S.A.

1 volumen: 194 Páginas, ilustraciones; 15x23cm.

ISBN 13: 978-628-00-0038-1 - ISBN 10: 628-00-0038-9

1. El concepto de Comunicaciones Estratégicas (STRATCOM) desde un estudio bibliométrico 2. Comunicaciones Estratégicas (STRATCOM) desde un enfoque multidisciplinar 3. Modelo de Comunicaciones Estratégicas (STRATCOM) y social media

THEMA: JP

DEWEY: 320

© 2021 Editorial Planeta Colombiana S.A.  
Calle 73 N.º 7-60, Bogotá D.C., Colombia

#### **Corrección de estilo**

Vanessa Motta

Libro resultado de investigación  
© 2021 Escuela de Inteligencia  
y Contrainteligencia  
Bogotá D. C., Colombia

#### **Diseño y diagramación**

Haidy García Rojas

ISBN 13: 978-628-00-0038-1  
ISBN 10: 628-00-0038-9

#### **Revisión de pares avalados por Minciencias**

Primer concepto de evaluación

14 de diciembre de 2021

Impreso en Colombia - *Printed in Colombia*

#### **Autora principal y compiladora**

© Pamela Pirateque Perdomo

#### **Coautor**

© Vladimir Osorio Isaza

Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida ni en su todo ni en sus partes, ni registrada en o transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio sea mecánico, foto-químico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o cualquier otro, sin el permiso previo por escrito de la editorial.

El contenido de este libro corresponde exclusivamente al pensamiento de los autores y es de su absoluta responsabilidad.

# CONTENIDO

<b>AUTORES</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>9</b>
<b>1. EL CONCEPTO DE COMUNICACIONES ESTRATÉGICAS (STRATCOM) DESDE UN ESTUDIO BIBLIOMÉTRICO</b>	<b>11</b>
1.1 Globalización, inteligencia e interconexión social	11
1.2 Análisis bibliométrico del concepto de STRATCOM y Social media	18
<b>2. COMUNICACIONES ESTRATÉGICAS (STRATCOM) DESDE UN ENFOQUE MULTIDISCIPLINAR</b>	<b>41</b>
2.1 La Comunicación y la Inteligencia	41
2.2 Escenarios asimétricos: naturaleza gestacional	50
2.3 Aproximación conceptual: revisión y debate	58
2.4 La Comunicación Estratégica como arma de disuasión	76
2.5 La visión psico-cultural en entornos posmodernos	88

<b>3. MODELO DE COMUNICACIONES ESTRATÉGICAS (STRATCOM) Y SOCIAL MEDIA</b>	<b>105</b>
3.1 Punto de partida: Diagnóstico	107
3.2 Contexto y Mapeo	112
3.3 Actores y Públicos Objetivos	119
3.4 Planificación y Objetivos (agenda estratégica)	134
3.5 Comunicación y Social media	145
3.6 Narrativa (mensaje-discurso)	152
3.7 Imagen e Intangibles	164
3.8 Etapa final: Evaluación y retroalimentación (persuasión efectiva)	169
3.9 Ecuación de Comunicación Estratégica	173
 <b>BIBLIOGRAFÍA</b>	 <b>177</b>

## AUTORES

### **MGTR Pamela Pirateque Perdomo**

M.Sc en Inteligencia Estratégica de la Escuela de Inteligencia y Contrainteligencia “BG. Ricardo Charry Solano”. Profesional en Política y Relaciones Internacionales de la Universidad Sergio Arboleda.

Filiación institucional: Escuela de Inteligencia y Contrainteligencia Brigadier General Ricardo Charry Solano.

Cvlac: [https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod\\_rh=0001837718](https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001837718)

Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5993-3484>

### **MGTR Vladimir Osorio Isaza**

Ms.C en Inteligencia Estratégica de la Escuela de Inteligencia y Contrainteligencia “BG. Ricardo Charry Solano”. Mgt en Analítica Estratégica de Datos © Esp. en Negocios Internacionales. Profesional en Negocios Internacionales.

Filiación institucional: Escuela de Inteligencia y Contrainteligencia Brigadier General Ricardo Charry Solano.

Cvlac: [https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod\\_rh=0001643174](https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001643174)

Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5259-116X>



# INTRODUCCIÓN

*Juan Pablo Gómez Azuero*  
*Politólogo Pontificia Universidad Javeriana*  
*Magíster en Seguridad y Defensa Nacionales*  
*Escuela Superior de Guerra*

La obra *Comunicaciones Estratégicas (STRATCOM) y social media: su aplicabilidad para el mundo postweshaliano*, se convierte en una reflexión apropiada sobre el papel de las comunicaciones estratégicas, la inteligencia y la disuasión, en un mundo dominado por la sociedad del conocimiento y la sociedad de la información, donde la crisis el Estado – Nación post 1648, obliga a entender los fenómenos y amenazas desde una perspectiva sistémica, donde la información, su uso, su articulación y manipulación política genera procesos de crisis institucionales en los sistemas democráticos contemporáneos, al crear sistemas de narrativas o posverdades, donde la fiabilidad y veracidad de la información pasan a un segundo plano.

La globalización recoge aspectos altamente positivos, otros no tanto, pues en la sociedad de la información la inmediatez sobre pasa a la verdad, es ahí donde las operaciones de información y de red digital funda-

mentan estructuralmente una nueva percepción integral de la seguridad y defensa nacional, en escenarios complejos como las “Guerras Híbridas”, donde la información y las comunicaciones estratégicas juegan un papel relevante y esencial en la defensa de la institucionalidad democrática.

En el mundo posmoderno, donde la globalización se replantea en sus alcances, la democratización y expansión de la Tecnología de la Información y las Comunicaciones estructura múltiples y complejas amenazas, así como actores atomizados y micropoderes con capacidades de desestabilización por parte de cualquier actor, bien sea estatal o no estatal. Este marco de acción gira en lo que expertos han determinado como la “Guerra de Quinta Generación” que se desarrolla en lo cognitivo, con la manipulación de los sistemas de creencias de los ciudadanos, donde la victoria o derrota se define en el campo de la legitimidad.

Como bien lo define Carlos Galán en *Amenazas Híbridas: nuevas herramientas para viejas aspiraciones*, las Guerras Híbridas son acciones coordinadas y sincronizadas —con origen habitualmente, pero no solo, en los servicios de inteligencia de los agentes de las amenazas— que atacan deliberadamente vulnerabilidades sistémicas de los Estados y sus instituciones a través de una amplia gama de medios y en distintos sectores objetivo (políticos, económicos, militares, sociales, informativos, infraestructuras y legales) utilizando el ciberespacio como la herramienta más versátil y adecuada para sus propósitos<sup>1</sup>. En síntesis, el escenario de la “legitimidad” de este sistema de amenazas y fenómenos es decisivo, donde las comunicaciones estratégicas, la inteligencia y las redes sociales, son la herramienta idónea para preservar los intereses nacionales. Este trabajo de reflexión académica magníficamente argumentado y sustentado, es un documento de referencia no solo para la comunidad de inteligencia, sino para todo individuo que necesite comprender los cambios, dinámicas y fenómenos que implica el papel actual de las Comunicaciones Estratégicas.

---

1 Galán, C. (2018). Amenazas híbridas: nuevas herramientas para viejas aspiraciones. [Documento de Trabajo] Real Instituto Elcano Royal Institute. [http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano\\_es/contenido?WCM\\_GLOBAL\\_CONTEXT=/elcano/elcano\\_es/zonas\\_es/dt20-2018-galan-amenazas-hibridas-nuevas-herramientas-para-viejas-aspiraciones](http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano_es/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/dt20-2018-galan-amenazas-hibridas-nuevas-herramientas-para-viejas-aspiraciones).

# 1. EL CONCEPTO DE COMUNICACIONES ESTRATÉGICAS (STRATCOM) DESDE UN ESTUDIO BIBLIOMÉTRICO

*Pamela Pirateque Perdomo*

*Vladimir Osorio Isaza*

## 1.1 Globalización, inteligencia e interconexión social

Todos los Estados necesitan tener agencias de inteligencia para proteger los intereses nacionales. Una agencia de inteligencia es definida por el Gobierno de España como esos organismos públicos con presupuestos propios que facilitan a los gobernantes y decisores información, análisis y estudios con los cuales ellos podrán prevenir y evitar peligros, amenazas o agresiones contra los intereses y estabilidad del Estado (Fernández, 2013). Así pues, se tornan las agencias de inteligencia y su información (producto de procesos de inteligencia) en *centros de gravedad*<sup>2</sup> que son objeto de

---

2 El centro de gravedad (CG) debe ser entendido bajo la perspectiva de Clausewitz como “el centro de todo el poder y movimiento de lo cual todo depende [...] el punto sobre el cual deben ser dirigidas todas nuestras energías” (Somiedo, 2013). Este elemento representa una fuente de poder tangible o intangible capaz de proporcionar fuerza moral o física, libertad de acción o voluntad para actuar (MFRE 3-0 Operaciones, 2017, p. 80). Los centros de gravedad incluyen aspectos

ataques internos y externos al Estado. Si bien estos ataques tienen una naturaleza heterogénea, ya que pueden surgir de cualquier tipo de intencionalidad hostil, intimidatoria o lucrativa, en la actualidad una de esas formas de ataque son las comunicaciones y sus contenidos ¿Cómo se da esto?

Un actor comunicacional es la globalización. El fenómeno de la globalización ha logrado generar cambios<sup>3</sup> en la arquitectura del mundo posmoderno, los cuales se han impulsado principalmente a través de espacios de mayor interconexión, interdependencia y fluidez. Esta serie de transformaciones ha permitido el surgimiento de nuevas lógicas, la manifestación de nuevos actores<sup>4</sup>, la aparición de fronteras porosas y un mayor impacto en las interacciones entre Estado, sociedad e individuo. Se genera, entonces, un ambiente de fragilidad por las capacidades limitadas o inexistentes con las que cuentan los Estados para superar los retos que representa un mundo interconectado.

La globalización tiene ahora una perspectiva de análisis multidimensional, y no unidimensional. Inicialmente fue estudiada bajo una óptica netamente económica; sus dinámicas de internacionalización trascendieron directamente sobre otros campos del saber, entre ellos: político, social, cultural, educacional, militar, periodístico, empresarial, jurídico, de seguridad, etc. Esta situación obligó a generar una reconceptualización que permitiera establecer marcos de referencia acerca de cómo se propagaba este fenómeno, ya que las visiones tradicionales se quedaban cortas para entender su alcance e impacto real. Así las cosas, se pueden establecer alteraciones disruptivas desde Westfalia hasta la actualidad, que van desde el individuo y se extienden a todo el entramado social. Esto influye en el *statu quo*

---

militares, políticos, económicos, sociales, geográficos, morales, carismáticos, de recursos, entre otros, que al ser atacados neutralizados o destruidos generan un impacto en la consecución de objetivos. En otras palabras, cualquier afectación a este causará consecuencias importantes para el objeto que se está estudiando o sobre el cual se está ejerciendo una acción, ya que representa el corazón o punto clave de una organización, institución, Estado o actor.

3 En su mayoría no corresponden necesariamente a temas políticos, económicos o militares sino por el contrario a la convergencia de fake news (noticias falsas), desinformación, propaganda negra y opinión pública virtualizada.

4 Un actor puede ser un individuo, institución o colectividad que tenga un orden establecido con intereses, necesidades y con una capacidad limitada o amplia para influenciar a otros.

de los Estados, las relaciones de poder y las dinámicas entre actores con capacidad de influencia.

Retomando los postulados de Francisco Cortés y Felipe Piedrahíta en su libro “*De Westfalia a Cosmópolis: soberanía, ciudadanía, derechos humanos y justicia económica global*”, los autores describen que la globalización en la actualidad parte de cuatro postulados: (1) *desterritorialización*, ya que no se encuentra fija a un espacio geográfico o físico, lo que hace mucho más complejo su control y seguimiento; (2) *interconexión*, la cual surge producto de la integración de actores, procesos y situaciones de cualquier índole; (3) *velocidad*, entendida como la capacidad de rapidez en la que ocurren los hechos y cómo se comparten en el escenario internacional; y (4) *larga duración*, haciendo referencia a que es un proceso que evoluciona continuamente (Cortés y Piedrahíta, 2011).

Estos elementos fungen como factores explícitos en un mundo posmoderno y globalizado, dando cabida a fracturas entre el ayer-hoy-mañana o, si se quiere, pasado-presente-futuro. Aquí se utilizan la tecnología y las comunicaciones como catalizadores que promueven vertiginosos cambios en los entornos sociales. En definitiva, la globalización contribuye a la creación de una sociedad de red, caracterizada por una revolución digital, tecnológica y comunicacional que muta constantemente e impacta relaciones, intereses e influencias.

Bajo esta misma línea, la construcción de realidades o ambientes virtualizados proporciona *sentido* y *significado* a cualquier situación o hecho, convirtiéndose en una herramienta de mayor letalidad que cualquier elemento belicoso, al ser capaz de ejercer presión, influencia o poder a partir de una intencionalidad definida. Los efectos de la tecnología y la comunicación en masa sobre escenarios posmodernos centran su atención en el individuo y su percepción sobre las cosas. Se convierten en instrumentos estratégicos que sirven para atacar, defender o controlar a grupos de interés, de acuerdo con las necesidades de actores legítimos e ilegítimos, con lo que nuevos campos de batalla se gestan en la sociedad, a partir de nuevas formas de ver las cosas, nuevas identidades, multiplicidad de opiniones, y no necesariamente en el terreno físico. Un reto de grandes ambigüedades para los Estados, complejos empresariales, figuras

públicas, Fuerzas Armadas y de paso una amenaza para los servicios o agencias de inteligencia<sup>5</sup>.

Lo anterior alude a posibles efectos colaterales para los Estados, producto de las tensiones o fricciones que se desencadenan ante la combinación de estos factores, lo que sumado a su compleja interpretación *sui generis* (fuera de lo común)<sup>6</sup> ha implantado retos<sup>7</sup> en la agenda regional y mundial. La incidencia de las telecomunicaciones, avances tecnológicos y el advenimiento del internet configuran sustancialmente las relaciones sociales de hoy en día. El predominio de la era de la información y la tecnología, como es conocida comúnmente, ha terminado por difuminar la noción de tiempo y espacio, debido a que estos entornos digitales redefinen constantemente estos límites (tiempo y espacio). Frente a esto, David Held, Anthony McGrew, David Goldblatt y Jonathan Perraton exponen la globalización como:

- 
- 5 Para no irse tan lejos, en el caso de Colombia la Inteligencia ha sufrido ataques que incluyen el uso de las comunicaciones y la tecnología para incidir en las personas y sus imaginarios colectivos sobre: sistemas de inteligencia, Fuerzas Militares e incluso el propio Gobierno Nacional. Ha sido tal la influencia de las plataformas de comunicación virtual que los recientes ataques a la institucionalidad de la Fuerza Pública y el Gobierno en torno a falsos positivos, corrupción institucional, directrices militares sobre combates, y ataques al Ministro de Defensa por su liderazgo en la institución y las operaciones, terminaron en la renuncia de Guillermo Botero en 2019. Afectando así el funcionamiento de las agencias de inteligencia colombianas y la percepción nacional de las Fuerzas Militares, lo que podría sintetizarse en una afectación al centro de gravedad de Colombia.
  - 6 Es la evidencia de un campo de estudio novedoso, ya que suple un vacío de conocimiento, en gran medida subestimado, en lo que respecta al sector político, militar y empresarial, dadas las limitadas por no decir nulas investigaciones y aportes académicos que hablen sobre este tema. Ampliar esta perceptiva de análisis representa una ventana de oportunidad para comprender la emergencia de escenarios híbridos, los cuales han perdido total distinción entre lo tradicional y moderno, ampliando la mirada sobre el ethos de seguridad y defensa, la cultura estratégica y los procesos de toma de decisión en espacios no explorados: las comunicaciones. Una tarea pendiente que también favorecería a los demás actores públicos y privados que cuentan con limitaciones sobre este concepto y su desenvolvimiento en espacios reales.
  - 7 El anonimato de los actores, masificación de contenidos, no dependencia del tiempo -todo funciona 24/7-, geolocalización ilimitada, influencia en la cognición de las personas, entre otros.

Un proceso (o una serie de procesos) que engloba una transformación en la organización espacial y las transacciones sociales, evaluadas en función de su alcance, intensidad, velocidad y repercusión, y que genera flujos y redes transcontinentales o interregionales de actividad, interacción y del ejercicio del poder. (Held, McGrew, Goldblatt & Perraton, 1999, p. 15)

El auge masivo de canales de comunicación<sup>8</sup> y la participación cada vez más frecuente de la sociedad en el mundo de la *social media*<sup>9</sup> (medios sociales), han traído avances en materia de información y conocimiento, además de una volatilidad que ocasiona riesgos y amenazas. De hecho, estos últimos se han profundizado tras la intensificación de las relaciones sociales en espacios virtuales, por ello, los acontecimientos por más ajenos que parezcan se encuentran interconectados independientemente de su distanciamiento geoespacial (Giddens, 1999).

Esta interconexión social se puede convertir en un problema para los Estados por efectos de control. Un posible escenario es el debilitamiento de los países (sin excepción) y la fractura del concepto tradicional westfaliano (1648) en el que predominaba como un *todo* la visión de seguridad a partir de Estado-nación, soberanía, territorio y legitimidad. En el trabajo de Jerónimo Ríos y Roberto Brocate “*Redefiniendo el paradigma de*

---

8     Son los medios materiales o inmateriales para la transmisión de mensajes entre un emisor y receptor (Martínez, 1994). En ellos se busca que ambas partes intercambien a través del canal: información, preferencias o prioridades. Los canales de comunicación van desde lo tradicional (televisión, radio, y periódico) hasta lo contemporáneo (internet y redes sociales). Precisamente, la influencia de un mundo cada vez más virtualizado sin límites en tiempo y espacio replantea el modelo tradicional de comunicación: emisor-mensaje-canal-receptor, agregando factores ambientales y actitudinales (Berger & Luckmann, 1967; De Fleur, 1968; Lasswell, 1972).

9     Hace referencia a las plataformas sociales que sirven de medio de comunicación, búsqueda de información y transmisión de conocimiento. El término *social media* debe profundizarse, ya que en la mayoría de los casos se le asocia con la traducción casi que literal de redes sociales, una traducción bastante alejada de su definición real. *Social media* debe entenderse como *medios sociales* los cuales, si bien incluyen a las redes sociales, su funcionalidad se basa en la integración de todos los sitios web con los cuales los actores pueden conectarse entre sí, hacer publicaciones o investigar un tema de cualquier índole. Por el contrario, al referirse al término de redes sociales su anglicismo sería social network, entendiendo plataformas como: Facebook, Twitter, Instagram, entre otras.

*la seguridad y el terrorismo internacional*” se estipula que la presencia de nuevos actores y contextos transnacionales alteró las ‘fronteras’ o ‘límites’ del modelo clásico, dando pie a una nueva noción conceptual (Ríos & Brocate, 2017, p. 73). También, en el libro de Saskia Sassen “*Expulsions: Brutality and Complexity in the Global Economy*”, se argumenta que el sistema mundo ha cambiado radicalmente las estrategias de securitización, y con ello la reformulación de políticas para salvaguardar la seguridad nacional y los intereses estratégicos de los Estados ante las amenazas emergentes del mundo posmoderno (Sassen, 2014). Se da inicio entonces a un *modelo postwesfaliano*<sup>10</sup>. Este enmarca las mutaciones del sistema internacional no solo en el reconocimiento de otros actores, sino también en las dinámicas de relacionamiento y transmisión de poder. O sea, el mundo evoluciona de tal forma que los conceptos del pasado solo permiten definir una pequeña porción del ahora, por lo cual es fundamental generar nuevos marcos teóricos y lentes de análisis para realizar aproximaciones coherentes y precisas, de acuerdo con las realidades actuales.

Relacionando el concepto postwestfaliano y la interconexión social, se tiene que la irrupción de flujos constantes de información y el uso predominante de medios sociales agrupados bajo el concepto de *social media*, da cuenta de un *mundo líquido*<sup>11</sup>. A partir de este surgen la incertidumbre e inestabilidad, como las características más comunes, y los Estados, entes gubernamentales, las empresas e incluso, los mismos individuos se ven obligados a adaptar sus capacidades de identificación, análisis y reacción para hacer frente a los sucesos del orden mundial contemporáneo.

La *social media* es una herramienta comunicativa capaz magnificar o destruir. Se pueden presionar Estados, instituciones, organizaciones, empresas y en general cualquier actor, hasta el punto de engrandecer o erosionar su credibilidad, legitimidad e influencia. Con esto, la comunicación se perfila como una necesidad inherente, donde su buena gestión puede

---

10 Modelo en el que la influencia de nuevos actores transnacionales distintos al Estado toma un papel protagónico. De hecho, a raíz del 11 de septiembre de 2001 varios estudiosos en seguridad y estrategia plantean la llegada de una etapa postwesfaliana (Guedes & Domínguez, 2013, p. 20-21).

11 Con base en la terminología de Zygmunt Bauman, la liquidez representa aquello que está en continuo cambio en tiempo, modo, forma y lugar.

llevar al éxito y su subestimación al fracaso. He aquí el carácter estratégico de abarcar una arquitectura de redes ilimitada con capacidad de impactar puntos intestinos o centros de gravedad.

Extrapolando lo dicho hasta ahora, para la inteligencia de un Estado o complejo empresarial representan un desafío las plataformas virtuales y sus contenidos, en los que se proyectan amenazas polivalentes para la Estado, igual de letales que un acto criminal donde se afecte una estructura o se lesione a un individuo. Referente a esto, expone César Niño que la proliferación de fake news (noticias falsas), desinformación, promoción de grupos terroristas, propaganda negra<sup>12</sup>, cooptación o reclutamiento virtual, ciberataques, entre otras prácticas, genera una afectación igual o mayor que las amenazas convencionales (Niño, 2017, p. 126). Es así como a través de un entorno virtual, se logran proyectar situaciones ficticias, moldear imaginarios colectivos para mantener una percepción favorable y legitimar actuaciones criminales que comprometan lazos afectivos, redes de apoyo y acompañamiento social.

Las Comunicaciones Estratégicas<sup>13</sup> o su término en inglés Strategic Communications (con abreviatura internacional como STRATCOM), toman un papel central dentro de esta lógica al convertirse en un vehículo para dar a conocer o viralizar mensajes que tengan intencionalidades dirigidas, las cuales puede ser lícitas o ilícitas. Debe generarse un entendimiento a profundidad sobre este concepto, con el ánimo de establecer la manera en que se percibe, experimenta y adopta STRATCOM, y su implicación para los Estados, organizaciones gubernamentales, organizaciones

---

12 Es aquella de la cual se desconoce su origen o pretende mostrarse como ajena a una situación, pero su verdadera intención va ligada a desinformar, desviar la atención, difamar o tergiversar los hechos utilizando información falsa.

13 Debe tenerse en cuenta que las Comunicaciones Estratégicas parten de una serie de acontecimientos previos que forjaron su camino. Su génesis podría rastrearse paralelamente a la evolución humana, ya que el acto de comunicar es una variable constante desde el Australopithecus hasta el Homo Sapiens Sapiens, con la salvedad de que su proceso se ha transformado producto de los retos que han antecedido a la hominización. Las sociedades han entrado a un punto de no retorno tras la era de la información, la globalización y la revolución tecnológica, lo que marca un hito importante debido a los cambios de la estructura social en apariencia, composición y esencia (Giddens 1999; Bauman 1999, Beck 1998).

no gubernamentales, empresas, individuos, incluida además toda la Comunidad de Inteligencia<sup>14</sup>.

Deduciendo de la globalización, el modelo postwestfaliano y la interconexión social se tendría que la inteligencia junto con los actores que la utilizan en el desarrollo de sus funciones políticas, económicas, diplomáticas, sociales, entre otras, necesita conocer la construcción meta-narrativa, el alcance y los elementos que pueden ir concatenados al concepto de Comunicaciones Estratégicas (STRATCOM), su relación con *social media* y su poder de magnificar o erosionar. Siendo este el caso; los elementos básicos, perspectivas científicas y espacios no abordados dentro de la academia; representan el punto de partida para el desarrollo de este libro, por tal motivo, este capítulo está orientado a examinar los antecedentes sobre STRATCOM y *social media*, utilizando un análisis bibliométrico.

## 1.2 Análisis bibliométrico del concepto de STRATCOM y Social media

Un análisis bibliométrico parte del concepto original de bibliometría, palabra del latín compuesta por “biblos” (libro) y “metron” (medir). De acuerdo con Alan Pritchard (1969), esta herramienta se basa en la “*aplicación de métodos matemáticos y estadísticos para analizar el curso de comunicación escrita o literatura de carácter científico, así como los autores que la producen*” (Pritchard, 1969). Se cuantifican las publicaciones académicas generadas alrededor del mundo, partiendo de su impacto, repercusión, volumen, visibilidad, limitaciones, entre otros indicadores. La idea de examinar de manera exhaustiva los trabajos académicos realizados sobre Comunicaciones Estratégicas (STRATCOM) y *social media*, requiere de una selección de fuentes de información y parámetros para la extracción de la muestra. La búsqueda se centrará principalmente en Scopus, reconocida

---

14 De acuerdo con María Araceli De Haas Matamoros, en su libro Glosario de Términos de Inteligencia Estratégica, una Comunidad de Inteligencia son “todos los órganos y entidades vinculados mediante sistemas y subsistemas, que realizan inteligencia para un Estado, constituyen una colectividad y trabajan en aras de un interés o deber común” (De Haas Matamoros, 2017, p. 21).

por ser la mayor base de resúmenes a nivel mundial con producción científica de alta calidad y enfoque multidisciplinario.

Se establecen algoritmos de búsqueda, las palabras clave utilizadas en el primer algoritmo para este mapeo preliminar en la base de resúmenes Scopus, se agrupan de la siguiente manera: STRATCOM, intelligence, strategic intelligence, *social media* y social network. Con estas palabras claves se realizan otras combinaciones (las cuales pueden ser vistas en la tabla 1) que pretenden identificar las bases de datos<sup>15</sup> existentes que servirán de consulta y, posteriormente, como fuente directa para el análisis bibliométrico. Los descriptores fueron construidos en inglés, permitiendo un mayor margen de resultados sobre este tema en el buscador académico de Scopus.

**Tabla 1**  
Algoritmos de búsqueda en Scopus

Algoritmos de búsqueda	Número de resultados
STRATCOM	322
STRATCOM AND social media	73
STRATCOM AND social media AND strategic intelligence	28
STRATCOM AND social media OR intelligence	134
STRATCOM AND social media AND social network	52
STRATCOM AND social media OR social network	83
STRATCOM AND social media OR social network OR strategic intelligence	119

*Nota.* Elaboración propia a partir de Bibliometrix.

Para dar orden al proceso de consulta de los descriptores o palabras clave y sus bases de datos, los algoritmos pasaron por un proceso de depuración, haciendo así su recolección, revisión y análisis lo más exhaustivo posible. Para esto se tuvieron en cuenta tres etapas: la primera, *Pertinencia*. Se verificó que las bases de datos de cada descriptor contuvieran bibliografía, documentos, artículos, libros e investigaciones de tipo científico relacionadas con la temática en cuestión. La segunda, *Selección*. Se revisaron

15 En estas se incluyen artículos, citas, autores, comparaciones por países, entre otros indicadores.

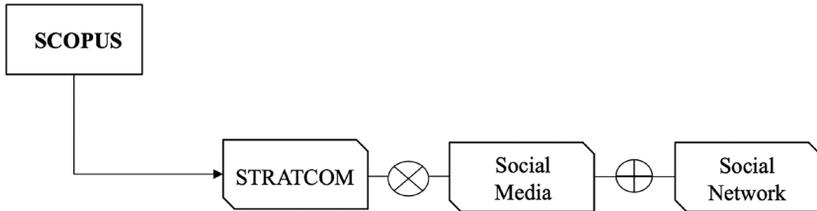
los títulos y abstract de los documentos de cada base de datos, priorizando aquellos que estuvieran en sintonía con información sobre STRATCOM y *social media*, y descartando aquellos que, si bien podían hablar del tema, no tenían profundidad o relevancia sobre el mismo. Y la tercera, *Lectura*. Se examinaron en su totalidad los documentos en cada base de datos, principalmente los apartados de introducción, fundamentos teóricos y conclusiones, con el propósito de ahondar en el fenómeno de estudio de manera coherente y lógica a partir de principios plausibles. Cabe mencionar que la temporalidad fue al inicio una cuarta etapa de depuración, ya que se buscaba seleccionar un periodo de tiempo entre los años 2010 y 2020, sin embargo, los resultados no representaban una muestra considerable (entiéndase como inferior a 750 KB) para poder ser utilizada en el software Bibliometrix-Biblioshiny, en contraste con R Studio, motivo por el cual se decidió no limitar el periodo de tiempo.

En síntesis, se exportaron de Scopus un total de siete databases en formato BibTex (.bib), las cuales fueron analizadas a través del software Bibliometrix-Biblioshiny<sup>16</sup>. Si bien los algoritmos de búsqueda STRATCOM (322 resultados), STRATCOM AND *social media* OR intelligence (134 resultados) y STRATCOM AND *social media* OR social network OR strategic intelligence (119 resultados) reflejan un mayor número de información, no puede dejarse de lado que el objetivo central de este capítulo gravita en torno a las relaciones existentes entre STRATCOM y *social media*, por lo que es seleccionado el algoritmo “STRATCOM and *social media or social network*” (como se muestra en la figura 1) como base de búsqueda.

---

16 Este software es una interfaz creada por Massimo Aria y Corrado Cuccurullo a partir del lenguaje de R y Rstudio, para la investigación cuantitativa en estudios de cienciometría y bibliometría. Su Sitio web puede ser consultado a través del siguiente link: <https://www.bibliometrix.org/>.

**Figura 1**  
Algoritmo de búsqueda seleccionado



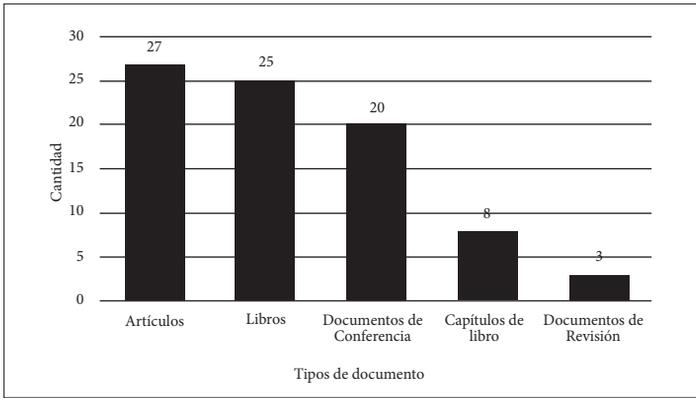
Nota. Elaboración propia.

Una vez definido el algoritmo, el cual generó una extensión .bib en Scopus, se corre en el software Bibliometrix. Se obtiene que la producción académica con relación a STRATCOM y *social media* inició desde el año 2004 y se mantiene hasta la actualidad, haciendo proyecciones incluso hasta el año 2021; es decir, 17 años de producción científica indexada. En términos generales, este campo de estudio es relativamente nuevo si se considera que el fenómeno de la globalización y, más adelante, sus enfoques en telecomunicaciones y tecnología tomaron pleno protagonismo en la década de los noventa (Hidalgo, 2011, p. 8).

La producción científica cuenta con un total de 83 publicaciones divididas en 27 artículos, veinticinco 25 libros, ocho capítulos de libro, veinte 20 documentos de conferencia y tres documentos de revisión; cifras que pueden ser contrastadas más fácilmente en la figura 2.

**Figura 2**

**Tipos de documentos sobre STRATCOM y social media 2004 – 2021**



*Nota.* Elaboración propia a partir de Scopus y Bibliometrix.

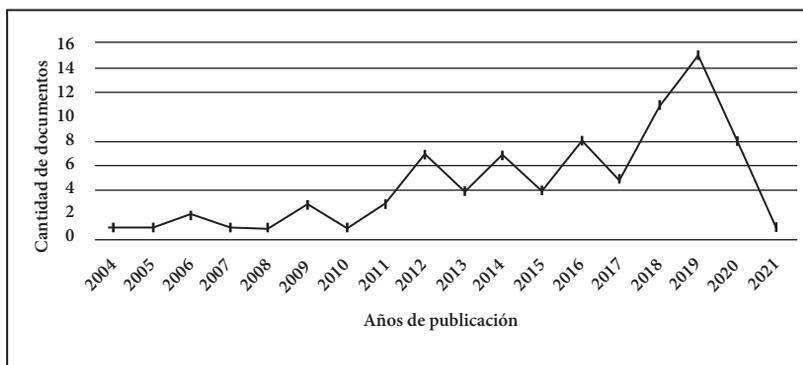
Los datos obtenidos muestran que el pico más alto corresponde al año 2019, con la indexación de 15 documentos, y los periodos de menor producción han oscilado entre 2004 y 2011, con una o máximo tres publicaciones anuales. No obstante, deben excluirse por ahora los años 2020 y 2021 precisamente porque pueden surgir en el camino nuevas investigaciones al respecto, que al momento de realizar este libro no alcanzarían a ser incluidas en su totalidad<sup>17</sup>.

Un elemento para considerar recae sobre la tendencia que surge desde el año 2012 y se proyecta hasta el año 2017 de forma recurrente, como puede verse en la figura 3, en donde se observa la producción académica en ascenso, que es eclipsada al siguiente año por una disminución en por lo menos dos publicaciones, situación que es superada en 2018, pues continúa en ascenso la producción en 2019. El descenso que se muestra del año 2019 al 2020 no debe ser visto con preocupación, puesto que esta caída obedece a que la producción académica gradualmente se va agregando a Scopus, y con ello los resultados en los próximos meses podrían variar de ocho a un número superior de publicaciones.

<sup>17</sup> El desarrollo de esta bibliometría se hizo entre el 16 y 26 de agosto del año 2020.

Figura 3

Producción académica sobre STRATCOM y Social media 2004 - 2021



Nota. Elaboración propia a partir de Scopus y Bibliometrix.

En cuanto a las fuentes<sup>18</sup> de mayor relevancia, aquellas que tienen un mayor número de publicaciones, se obtiene un total de 77. Se logra observar en la tabla 2 que siete de estas cuentan con una productividad entre tres y dos publicaciones, en comparación con las otras fuentes que tienen un solo documento indexado. Así pues, la mayor cantidad de artículos de STRATCOM y *social media* se encuentran en: la European Conference on Information Warfare and Security Eccws y en Strategic Communication in EU-Russia Relations: Tensions Challenges and Opportunities, quienes tienen tres publicaciones. Seguidos por Ceur Workshop Proceedings, Nonproliferation Review, Perspectives on Terrorism, Stanford Journal of International Law y Strategic Thinking Deterrence and the us Ballistic Missile Defense Project: From Truman to Obama, cada una con dos artículos respectivamente.

De acuerdo con lo anterior, no es del todo aplicable la Ley de Bradford<sup>19</sup>,

18 Hace referencia a las revistas o sitios académicos de donde provienen dichos documentos, artículos, conferencias, etc.

19 Conocida también como Ley de dispersión o Ley de distribución, debido a que si se busca estudiar un tema o materia específica, esta se verá publicada en un reducido número de títulos de revistas o fuentes bibliográficas (denominado núcleo de Bradford), lo que implica un rango de búsqueda limitado. Se traduce en un mayor consumo y citación de las fuentes visibilizadas por sus resultados significativos y, en uno menor, en aquellas de poca visibilidad (Bradford, 1934).

acuñada en 1934, la cual establece que el mayor porcentaje de artículos o documentos sobre un tema se encuentra concentrado en un número muy limitado de revistas (Bradford, 1934). En otras palabras, una fuente logra cooptar todo el ambiente y atención académica disminuyendo la demanda y consumo que se realice sobre otras, lo que ejerce una lógica implícita entre selección y exclusión (Urbizagástegui, 2016, p. 53). En este caso, si bien se concentran en las dos primeras fuentes, tres documentos, seguido de cinco fuentes, cada una con dos textos; la producción está dispersa en 60 autores, cada uno con un documento, lo que genera un promedio de 78,9 que no está concentrado, sino más bien atomizado. Esta atomización de fuentes puede denotar la falta de maduración sobre STRATCOM en los principales buscadores de consulta académica, como SCOPUS, un papel relativamente nuevo sobre la temática, o incluso, un limitado interés en la esfera científica.

**Tabla 2**

**Fuentes más relevantes sobre STRATCOM y Social media 2004 - 2021**

<b>Fuente</b>	<b>No. de Documentos</b>	<b>Porcentaje %</b>
European Conference on Information Warfare and Security Eccws	3	3,9
Strategic Communication in Eu-Russia Relations: Tensions Challenges and Opportunities	3	3,9
Ceur Workshop Proceedings	2	2,6
Nonproliferation Review	2	2,6
Perspectives on Terrorism	2	2,6
Stanford Journal of International Law	2	2,6
Strategic Thinking Deterrence and the Us Ballistic Missile Defense Project: From Truman to Obama	2	2,6
Otras (con solo 1 documento)	60	78,9
Total	77	100,0

*Nota.* Elaboración propia a partir de Scopus y Bibliometrix.

En lo que respecta a los autores de mayor relevancia, estos son analizados a la luz del índice  $h^{20}$  e índice  $g^{21}$ . El primero, índice  $h$ , determina la relación que existe entre la productividad de un investigador y la relevancia que toman sus publicaciones dentro del mundo académico. La forma de calcularlo según Arencibia y Carvajal (2008) consiste en organizar los trabajos realizados por un autor en función de las citas recibidas (es decir, de forma descendente), con lo cual cada trabajo tiene un número o ranking según la organización asignada y un número de citas en específico. De aquí se desprende que cada científico tiene un índice  $h$  cuando sus trabajos son igualados o superados en el número de citas (Arencibia y Carvajal, 2008, p. 3).

Por su parte, el índice  $g$  se basa en la metodología de Hirsh del orden descendente (mayor a menor) frente al número de citas recibidas, enfocándose en que la sumatoria de citas debe ser al cuadrado o superior al número de clasificación (Arencibia y Carvajal, 2008, p. 4). En este caso se logró identificar que de un total de 121 autores con producción científica,

---

20 El índice  $h$  fue acuñado en 2005 por Jorge Hirsch, bajo la idea de ser una medida de posición, productividad e impacto de las publicaciones de un autor académico. Esta establece que se deben tomar los trabajos publicados por un autor y clasificarlos de forma descendente a partir de las citas (Hirsch, 2005). Con ello, cada trabajo (cualquier tipo de publicación académica que puede ser citada (libros, capítulos de libro, artículos, conferencias, etc.) contará con dos listas de datos, una ascendente sobre el número de trabajos publicados y organizados (conocida como ranking o rango), y otra de carácter descendente del número de citas (Grupo Scimago, 2006, p. 1). Un académico cuenta con un índice  $h$ , cuando tiene  $h$  trabajos con  $h$  citas y los demás cuentan con  $h$  citas cada uno. Para ejemplificar lo anterior, el Grupo Scimago (2006), plantea el siguiente ejercicio: “un autor que tiene 10 trabajos (rango = 10), el más citado de ellos presenta 6 citas, y los que menos, ninguna. En este caso,  $h = 4$ , ya que en ese valor se cruzan las distribuciones [lista de rango en 4 y lista de número de citas en 4]. Esto equivale a decir que el autor tiene 4 trabajos con al menos 4 citas. Si  $h$  fuera 50, el autor presentaría 50 trabajos con menos de 50 citas” (Grupo Scimago, 2006, p. 1).

21 El índice  $g$  propuesto por Leo Egghe complementa al índice  $h$ , en tanto que pretende listar los trabajos de los autores igualmente en orden ascendente, como menciona Hirsch, con el diferencial que el mayor número de trabajos publicados y organizados (conocido como ranking o rango), debe incluir una sumatoria en la que el número de citas del autor sea mayor o igual al cuadrado del ranking o rango. De este modo, el índice  $g$  toma como criterio guía la cantidad de citas recibidas en las publicaciones, en aras de cuantificar la productividad científica de los autores (Neme y Rodríguez, 2019, p. 370).

tan solo Address Jason (Estados Unidos) y Winterfeld Steve (Estados Unidos) consiguen equilibrar ambos índices de manera satisfactoria, como se muestra en la tabla 3.

**Tabla 3**  
Autores según el índice h y el índice g

Autor	Índice h	Índice g	Total de citas
ADDRESS J	3	3	35
WINTERFELD S	3	3	35
NOTHHAFT H	1	1	33
VERI D	1	1	33
WERDER KP	1	1	33
ZERFASS A	1	1	33
DIMITRIU GR	1	1	26
SHACKELFORD SJ	2	2	25

*Nota.* Elaboración propia a partir de Scopus y Bibliometrix.

Frente al tema de autores es necesario aplicar la Ley de Lotka (1926), que habla de “*la relación cuantitativa entre los autores y los artículos producidos en un campo dado y en un periodo de tiempo determinado*” (Urbizagástegui, 1999). Lotka argumenta que el mayor número de publicaciones proviene de un número reducido de autores, generando una desigualdad. Para el caso de STRATCOM, en la tabla 4 se presenta la distribución de los autores (un total de 121). Se cumple lo argumentado por Lotka, pues refleja que un solo autor ha producido cuatro (4) artículos especializados, tres autores han hecho tres (3) investigaciones, ocho han concretado dos (2) y, finalmente, la gran mayoría, ciento nueve (109), han desarrollado una (1) publicación.

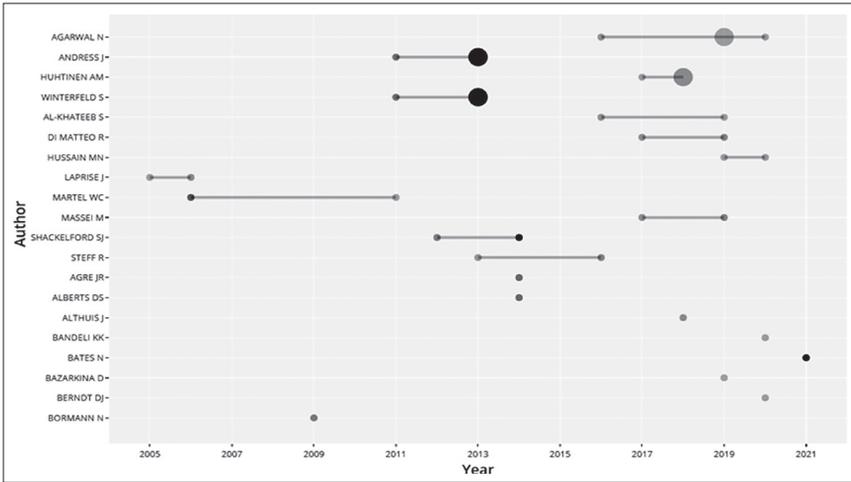
**Tabla 4**  
**Aplicación de la Ley de Lotka**

<b>Autores</b>	<b>No. de documentos</b>	<b>Promedio por autor</b>
1	4	0,008
3	3	0,025
8	2	0,066
109	1	0,901

*Nota.* Elaboración propia a partir de Scopus y Bibliometrix.

Así las cosas, la producción científica sobre Comunicaciones Estratégicas (STRATCOM) se agrupa específicamente en un nicho reducido de autores, los cuales en estos últimos 17 años no han cambiado sus lógicas de generación de conocimiento. En la figura 4 se resalta la manera en que desde el año 2011 en adelante empieza a surgir un interés académico sobre STRATCOM y *social media*, que en comparación con los anteriores años se mostraba decreciente, por no decir nulo. Esto permite identificar que los autores de mayor producción son el investigador estadounidense Nitin Agarwal (con cuatro publicaciones entre los años 2016, 2019 y 2020), el académico estadounidense Jason Andress (con tres publicaciones desde 2011 hasta 2013), el profesor finlandés Aki-Mauri Huhtinen (con tres publicaciones entre 2017-2018), y el asesor estadounidense Steve Winterfeld (con tres publicaciones entre 2011 y 2013).

Figura 4  
Producción de los autores por año

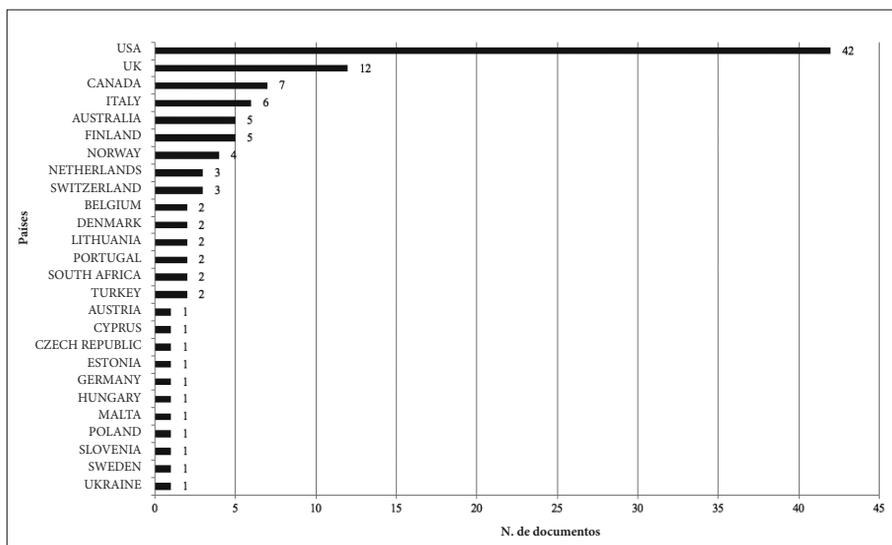


Nota. Recuperado del software Bibliometrix.

Las comunidades científicas que se forman en cada país tienden a estudiar los actores, amenazas y situaciones de crisis que afectan su seguridad desde un enfoque totalmente divergente, ya que se encargan de analizar qué factores les generan mayor riesgo o vulnerabilidad; dos países pueden estudiar el mismo tema, pero no darle el mismo grado de prioridad. Por lo tanto, otro indicador temático de importancia es la producción científica sobre STRATCOM y *social media* a luz de la producción que se realiza por Estados.

De esta manera, según el análisis bibliométrico existen 26 países que han desarrollado investigaciones sobre Comunicaciones Estratégicas (SRATCOM) y *social media*. Estados Unidos es el mayor generador de conocimiento con 42 productos; seguido por Reino Unido con 12, Canadá con siete, Italia con seis, Australia con cinco, Finlandia con cinco, Noruega con cuatro, Países Bajos con tres y Suiza con tres. Bélgica, Dinamarca, Lituania, Portugal, Sudáfrica, Turquía y Austria cuentan con dos producciones científicas cada uno, en comparación con los demás Estados que tienen una sola publicación vigente como puede evidenciarse en la figura 5.

Figura 5  
Producción científica por países



Nota. Elaboración propia a partir de Scopus y Bibliometrix.

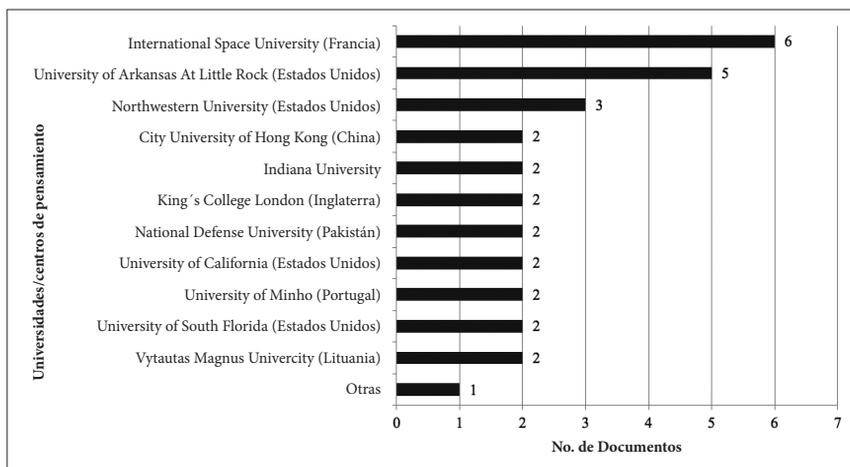
Es necesario mencionar que no se encuentra ningún país de América Latina presente en el listado, un ejemplo es Colombia, lo que muestra un vacío de conocimiento con relación a STRATCOM y *social media* que podría convertirse en una debilidad estatal que rápidamente sea instrumentalizada por actores ilegítimos para presionar al Gobierno. Frente a esto, la Inteligencia Estratégica debe generar el conocimiento con valor instrumental<sup>22</sup> que limite esta debilidad de información, profundizando en las ventajas que podría acarrear el uso de esta disciplina en los países. Se debe ser capaz de brindar el conocimiento necesario

22 Según Esteban y Carvalho, para la Inteligencia la materia prima son los datos y la información, que tienen la capacidad de convertirse posteriormente en conocimiento. Para que esto ocurra, los autores mencionan que la información necesita de un procesamiento de datos, a los cuales se les incluya: contexto, significado y propósito. Mientras que el proceso de creación de conocimiento incluye actividades de identificación, análisis, síntesis, contextualización y evaluación que logran generar un conocimiento con valor instrumental, el cual garantiza la disposición de criterios para adoptar decisiones y acciones que permitan intervenir con éxito contextos determinados, necesidades específicas y una gama de actores (Esteban y Carvalho, 2012, pp. 21-23).

para que el decisor político, militar u empresarial, logre tomar las decisiones adecuadas que salvaguarden el bienestar de la seguridad y defensa nacional en un contexto de incertidumbre y amenazas híbridas. Surge una necesidad inmediata de adquirir este conocimiento, ya que la convergencia de viejas amenazas con riesgos emergentes (que están enfocadas a la afectación de los Estados) promueve zonas difusas en las que subestimar situaciones, en el corto y mediano plazo, como ciberataques, pérdida de legitimidad en la sociedad civil, surgimiento de lobos solitarios, operaciones de información, propaganda, ciberactivismo, masificación de desinformación a nivel nacional e internacional, entre otros, podría ocasionar pérdidas irrecuperables en términos de poder o posicionamiento para los Estados.

Retomando la bibliometría, al traer a colación los postulados de la Ley de Bradford sobre el análisis de los autores, las instituciones universitarias y centros de pensamiento (thinks tanks), se pueden establecer las afiliaciones académicas que a nivel mundial desarrollan con mayor rigurosidad investigaciones sobre STRATCOM y *social media*. Se identificaron, entonces, un total de 90 universidades e institutos de investigación. En primer lugar, el International Space University con seis artículos, seguido de la University of Arkansas at Little Rock con cinco documentos científicos y la Northwestern University con tres publicaciones. Posteriormente, siguen organizaciones con dos artículos en las que se encuentran universidades de China, Portugal y Lituania y, finalmente, las instituciones restantes, es decir, un aproximado de 78, que tienen un solo producto de investigación indexado datos que se visualizan en la figura 6.

**Figura 6**  
**Afiliaciones de índole académico**



Nota. Elaboración propia a partir de Scopus y Bibliometrix.

Una vez definido lo anterior se prosigue con los indicadores bibliométricos, palabras más frecuentes y árbol de palabras, que ayudan a caracterizar la lingüística<sup>23</sup> y la semiótica<sup>24</sup> de lo que se está escribiendo

23 De acuerdo a los postulados de Ferdinand De Saussure, en su libro *Curso de Lingüística General*, la materia de la lingüística “está constituida en primer lugar por todas las manifestaciones del lenguaje humano” (De Saussure, 1916, p. 30). De allí, la tarea de la lingüística se divide en tres aspectos. El primero, de carácter descriptivo, busca describir los componentes de las lenguas, sus estructuras y las relaciones que puedan surgir en periodos específicos, aludiendo que el lenguaje es un hecho social. El segundo, de carácter histórico, pretende indagar en la evolución de las lenguas, que las influencia o preserva, sacando así los elementos generales o particulares a lo largo de la historia. El tercero, de carácter definitorio, parte de su uso y aplicación práctica; en pocas palabras, su autodefinición (De Saussure, 1916, p. 30). La lingüística tiene como objeto central el estudio de la lengua como hecho social que se desprende del lenguaje desde una mirada en la que confluyen factores físicos, históricos, fisiológicos, antropológicos y psicológicos, donde la existencia de un dominio individual (el individuo) llega a combinarse con un dominio social (sociedad), para así expresar, a través de cualquier sistema de signos, intenciones, deseos y preocupaciones de forma consciente, inconsciente, de convencimiento o de persuasión.

24 La semiótica (o también conocida como semiología), en términos de Ferdinand De Saussure “(...), puede, pues, concebir una ciencia que estudie la vida de los signos en el seno de la vida social”. (De Saussure, 1916, p. 43). El autor alude que los signos cuentan con una condición bi-

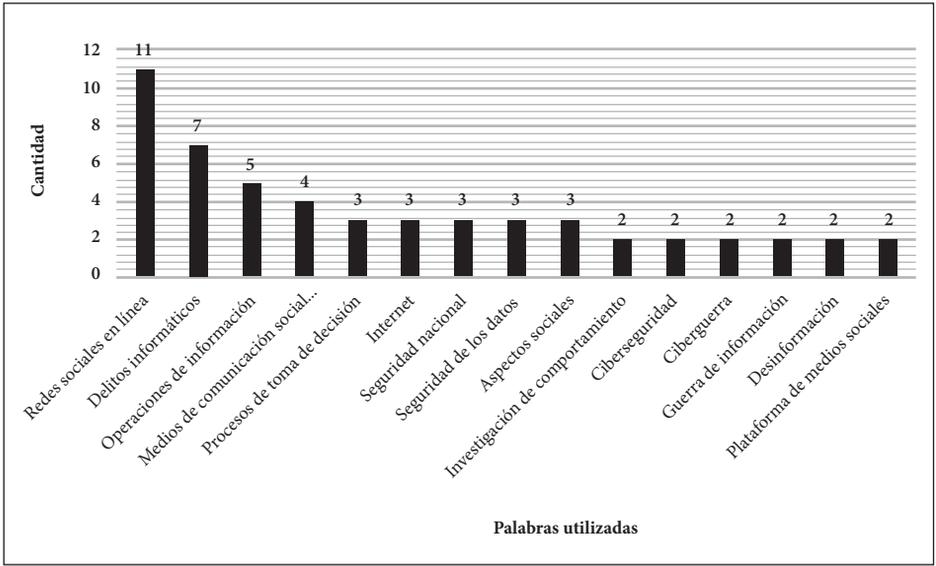
(la meta-narrativa) en espacios académicos y entornos sociales sobre STRATCOM y *social media*. Los autores sintetizan con *key words* toda la temática de su investigación; estos *key words* son palabras preseleccionadas. El uso selectivo de las palabras no es un acto realizado por casualidad, obedece a las relaciones que los autores construyen y deconstruyen entre procesos la influencia de factores y fenómenos a partir de lo que investigan o estudian.

Las palabras utilizadas con mayor frecuencia sobre STRATCOM y *social media* por parte de los académicos, son 206 términos, de los cuales, los primeros 15 resaltan redes sociales en línea, utilizada once 11 veces; delitos informáticos, empleado siete veces; operaciones de información usada cinco veces; medios de comunicación social (*social media*), 4 veces; procesos de toma de decisión, tres; Internet con tres (3); seguridad nacional, con tres; seguridad de los datos, con tres; aspectos sociales, con tres; investigación de comportamiento, con dos; ciberseguridad, con dos, ciberguerra, con dos; guerra de información, con dos; desinformación con dos y plataformas de medios sociales, con dos. Datos que se presentan en la figura 7.

---

naria, al ser significantes (representan un algo - la forma), hace referencia a cómo se denomina, nombra o entiende algo a partir de un determinado universo o contexto social; y al dar significado (un algo que es representado - el contenido) desde la construcción mental e individual en los seres. Con base en esto, se aduce que las relaciones humanas o procesos culturales que empleen cualquier tipo de sistemas de signos (imágenes, gestos, sonidos, escritura, lingüística, señales, alfabeto de sordomudos, ritos simbólicos, formas de cortesía, etc.) permiten la interacción comunicativa entre actores sociales.

**Figura 7**  
**Palabras más frecuentes en la academia sobre STRATCOM y social media**



Nota. Elaboración propia a partir de Scopus y Bibliometrix.

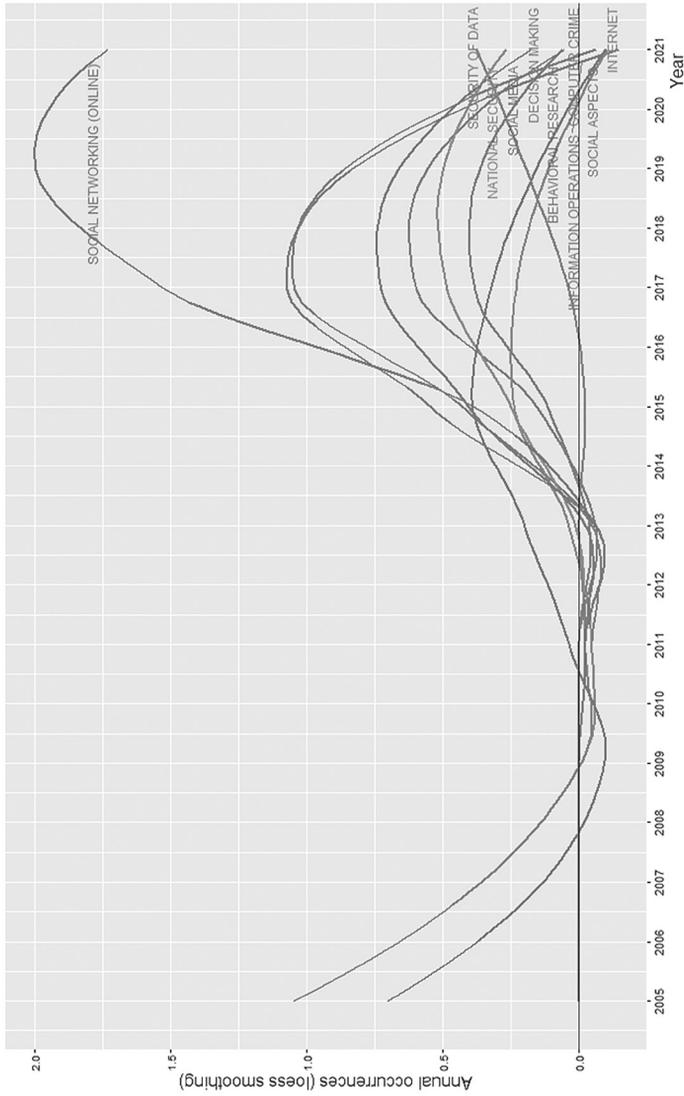
Esta perspectiva se complementa con un árbol de palabras presentado en la figura 8. El árbol de palabras compila los diferentes tópicos o temáticas abordadas por los autores en sus trabajos acerca de STRATCOM y *social media*. Esta organización de palabras denota el carácter multidisciplinar del concepto y su mutación a nuevas disciplinas o temáticas. Se genera así influencia de STRATCOM en campos del poder, como el político, el social, el militar, el legal, el histórico, el mediático y el técnico; y en otros aparentemente ajenos, como el médico, el biológico, el económico, el demográfico, el medioambiental y el científico (físico-astronómico).



Las dinámicas del lenguaje de STRATCOM anteriormente se enfocaban sobre seguridad de la información; en la actualidad se centran en social network. Desde 2004, y con proyecciones hasta 2021, de acuerdo con la figura 9, se muestra que entre los años 2005 y 2007 el auge de estas palabras se centraba en seguridad de la información y los aspectos sociales. En 2014 se dio la aparición y crecimiento de los términos operaciones de información, delitos informáticos y redes sociales en línea; este último se convirtió en el término de mayor impacto hasta la fecha. Una explicación puede tener su origen en la influencia y el papel central que toman las redes sociales en el desenvolvimiento de las relaciones interpersonales.

En este punto, es menester aclarar que *social network* significa red social (por citar algunos ejemplos: Facebook, Twitter e Instagram), lo que quiere decir sitios web dedicados a conectar personas según gustos, intereses, hobbies, etc. Mientras, que *social networking* son las redes sociales (relaciones entre actores) que surgen del contacto con otros usuarios en las plataformas. Ambos son conceptos distintos que en la traducción se quedan cortos. Puede decirse entonces que *social network* es la plataforma y *social networking* son las ramificaciones que surgen de allí.

Figura 9  
Dinámicas del lenguaje desde 2005 hasta 2021



Nota. Recuperado del software Bibliometrix.

La disciplina de STRATCOM y su vinculación con *social media*, pese a su prematuro surgimiento en la base de datos de Scopus, es un primer

paso que demuestra el cambio de paradigmas para analizar los fenómenos que atentan contra la seguridad, defensa y protección de los Estados, empresas e individuos. Esto se debe a que su inclusión es un aporte significativo para la generación de conocimiento, partiendo del principio de que las plataformas virtuales de *social media* requieren de atención prioritaria en cuanto a los contenidos que se comparten, su viralización y los actores detrás de ellas, ya que son la génesis de cualquier impacto que pueda desencadenarse a escala táctica, operacional y estratégica. Las amenazas mutan a la velocidad de la luz, razón por la que se necesita construir desde la comunidad científica y de Inteligencia Estratégica perspectivas innovadoras que fundamenten las bases para que entes públicos o privados conozcan de antemano qué cursos de acción tomar ante una situación específica.

Los conflictos actuales configuran un escenario en el que el enfrentamiento hostil se mantiene como parte del imaginario realista de los Estados, pero con dinámicas más bien de baja intensidad. Las excepciones son los países señalados por la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), que cuentan al año 2020 con conflictos activos y olas de violencia armada, entre ellos: Yemen, Irak, Siria, Sudán del Sur, Somalia y Afganistán. La naturaleza de los conflictos no es la misma de décadas pasadas, los enfrentamientos han mutado a través del tiempo hacia otro tipo de contextos más complejos de entender por el uso de diferentes recursos, dentro de los que están los medios comunicativos y tecnológicos.

En un mundo posmoderno la expansión de la tecnología configura la modernización de las amenazas reales o potenciales, los riesgos y los desafíos emergentes para la seguridad de cualquier Estado, actor u organización. Los actores que juegan un papel ilegal o criminal tienen a su disposición información, personal, geolocalización ilimitada y un rasgo de anonimato en sus actuaciones. Esto conlleva a la proliferación de ambientes diversos y actores dispares con micro y macropoderes, capaces de desestabilizar en gravedad, alcance o impacto cualquier actor público-privado. Si a esto se le suma la promoción de intenciones, objetivos e intereses particulares y su capacidad de masificación mediante el uso de *social media*, no solo se habla de relaciones enfocadas en concepciones estado-céntricas (estatales), sino

también en asuntos socio-céntricos (sociales), empresariales o legales-ilegales, en los que cualquier actor puede tener las capacidades logísticas, técnicas y estratégicas para persuadir la cognición de las personas, hasta el punto de incidir en sus percepciones, opiniones, imaginarios colectivos y puntos de vista sobre algo en particular. En resumen, alterar la *psiquis* y las creencias de las personas.

Las amenazas, riesgos y desafíos no necesariamente giran alrededor de lo militar, más bien traspasan las fronteras de las ciencias sociales, las ciencias exactas, las ciencias naturales y las ciencias militares, generando amalgamas multidisciplinares que innovan en la forma de entender los contextos, percibir las amenazas y crear soluciones. En América Latina existe un vacío teórico-conceptual sobre el concepto de STRATCOM y *social media*, tanto por la academia como los organismos de inteligencia de los Estados, de acuerdo con la evidencia de los productos indexados encontrados, lo que plantea un ambiente hermético que lleva a seguir pensando en las Comunicaciones Estratégicas (STRATCOM) y su relación con *social media* desde una forma tradicional, en lugar de conocer su utilidad y ventaja competitiva para los tomadores de decisión, hacedores políticos y conductores de la estrategia en los países.

Teniendo en cuenta la bibliometría realizada sobre los 83 documentos y los 17 años de producción científica que se tienen en Scopus hasta el momento, se hace un llamado a la construcción, entendimiento y profundización de un concepto novedoso y poco estudiado en la región y en Colombia, STRATCOM a la luz de *social media*. La masificación de ideas, valores e imaginarios a través de un espacio intangible, de fácil acceso y limitado control, ejemplifica los retos y dificultades para las Comunidades de Inteligencia, de cara al seguimiento de amenazas que atenten contra el Estado, considerando que la influencia de un mundo interdependiente, cooperativo y con una amplia gama de medios sociales alberga escenarios potencialmente peligrosos para los países, entes privados, sociedad civil y demás actores.

Las Comunicaciones Estratégicas requieren de una articulación multidimensional que vaya en sintonía con los fenómenos del mundo contemporáneo, con el propósito de no asumir una postura netamente

militar para la toma de decisiones, sino que integre otras áreas del saber que aporten al análisis; la Inteligencia Estratégica y *social media* no serían la excepción. De este modo, una conceptualización sobre Comunicaciones estratégicas (STRATCOM) y su relación con *social media* permitirán exaltar su importancia y rol trascendente en un mundo interconectado donde la seguridad nacional depende del grado de adaptabilidad de los Estados, sus organismos de inteligencia e incluso las decisiones que adopten actores privados.

Como se verá más adelante, tomar las zonas grises de desconocimiento como andamios para construir aproximaciones con rigurosidad académica permite ver los retos como oportunidades. Se trata de generar rutas de anticipación, reacción y adaptación a entornos cambiantes, bajo el propósito de orientar de manera oportuna el proceder de los actores involucrados, solucionar situaciones problema y crear ventajas competitivas en cuanto al manejo de la opinión pública y los espacios mediatizados, ya sea sobre un tema particular o una serie de temáticas diversificadas. No se puede perder de vista que indagar sobre el concepto de STRATCOM desde otras disciplinas permite engendrar nuevos puntos de referencia sobre su uso positivo o negativo, en cuanto a imagen, reputación, credibilidad, confianza, reconocimiento, procesos internos y legitimidad, tanto del Estado como organizaciones público-privadas. En el siguiente capítulo se busca reflexionar en torno a lo dicho anteriormente, en especial sobre la construcción y desarrollo multidisciplinar de STRATCOM y *social media*, permitiendo indagar en sus usos, ventajas y oportunidades teórico-prácticas.



## 2. COMUNICACIONES ESTRATÉGICAS (STRATCOM) DESDE UN ENFOQUE MULTIDISCIPLINAR

*Pamela Pirateque Perdomo*

*Vladimir Osorio Isaza*

### 2.1 La Comunicación y la Inteligencia

Antes de remitirse a la revisión del concepto de Comunicaciones Estratégicas es fundamental entender que la comunicación es un proceso que data desde el mismo surgimiento de la condición humana y su evolución a lo largo de la historia. La palabra “comunicar”<sup>25</sup> etimológicamente deriva del vocablo latino *communicare*, cuyo significado corresponde a compartir alguna cosa; mientras que “comunicación” proviene de *communis*, que hace referencia a algo común (León, 2017, pp. 119-120).

---

25 Comunicar no es lo mismo que informar. La primera hace alusión a un proceso de carácter bilateral que incluye elementos emocionales, cognitivos y persuasivos (implícitos o explícitos); la segunda se refiere a un proceso unilateral específico dirigido a complementar conocimiento (Nowak, Rosengren y Sigurd, 1997, p. 45).

Según la Real Academia de la Lengua Española (RAE), la *comunicación* es definida como la “*transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor*” (Real Academia de la Lengua Española, 2019). Por lo cual, a simple vista representa una relación intrínseca entre un actor A y un actor B para la transferencia de un mensaje. Adicional, evocando los postulados clásicos de Aristóteles (384-322 a. C.) en su producción filosófica, la retórica de los procesos comunicativos debe incluir locutor, discurso y oyente; su propósito central es la *persuasión* (Beltrán, 2007, p. 72).

Partiendo de esta visión clásica, que aún permanece vigente, se han incluido otras aproximaciones como las de Harold Lasswell<sup>26</sup>, quien añadió la intencionalidad, contexto, canal (medio) y ruido (interferencia), en aras de profundizar en la vigilancia del medio ambiente, la correlación entre componentes sociales y las transferencias culturales (Lasswell, 1972). Melvin L. De Fleur argumenta que al agregar estos elementos Harold Lasswell atenuó la influencia del modelo de estímulo y respuesta de la psicología clásica (De Fleur, 1968), encargado de estudiar cómo la conducta de los individuos es condicionada por incentivos en el entorno.

La comunicación representa una construcción social<sup>27</sup> de la realidad que se expande sobre diferentes ámbitos, los cuales tienen como eje central la transmisión de información, ideas, puntos de vista y sentimientos que surgen inicialmente entre un emisor y un receptor. Esta aproximación

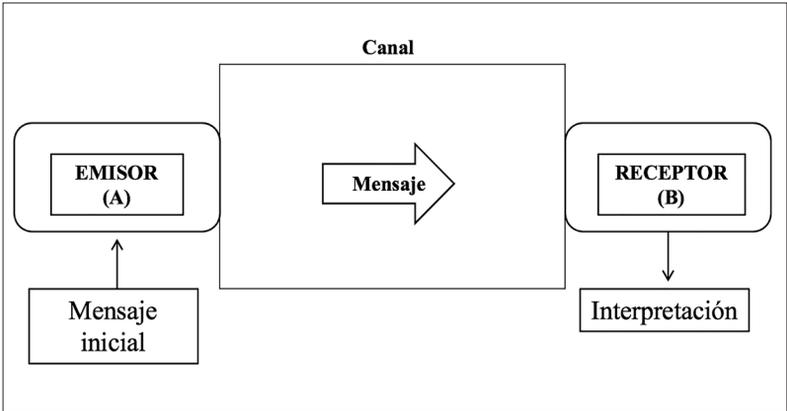
---

26 El modelo de comunicación de Lasswell parte de la respuesta que se le da a los siguientes interrogantes: quién, dice qué, en cuál canal (medio), a quién, con qué efecto. Estos cuestionamientos ayudan a comprender de forma detallada las relaciones que surgen entre las partes.

27 El concepto de construcción social, como lo mencionan Berger y Luckmann, parte de una realidad o múltiples realidades que guían las conductas de los individuos desde los espacios individuales e íntimos hasta instancias colectivas y macrosociales (Berger y Luckmann, 1967). Se promueven consensos, puntos en común y conocimientos en función de lo que se comparte con otros actores. La interacción es un reflejo de las construcciones que se realizan, utilizando así el lenguaje, la escritura, los signos, los símbolos y los códigos como elementos para “crear” visiones del mundo institucionalizadas y legitimadas por los individuos. En términos generales, *construcción social* es la construcción y deconstrucción de la sociedad misma, siendo un reflejo de su naturaleza sujeta a la influencia de entornos específicos en los que media una percepción casi que acordada y objetiva de ver las cosas social y culturalmente. La construcción social es el producto de la relación entre los seres humanos y su entorno.

plantea una dinámica *no lineal* de intercambio que termina por construir o deconstruir una realidad social a partir de un enfoque dialéctico (Berger y Luckmann, 1967). Así las cosas, la comunicación podría inferirse de dos modos distintos. El primero, un modelo de comunicación inicial, en el que el emisor A está dotado de una intencionalidad, la cual codifica en el mensaje y es interpretada por el receptor B, como se muestra en figura 10.

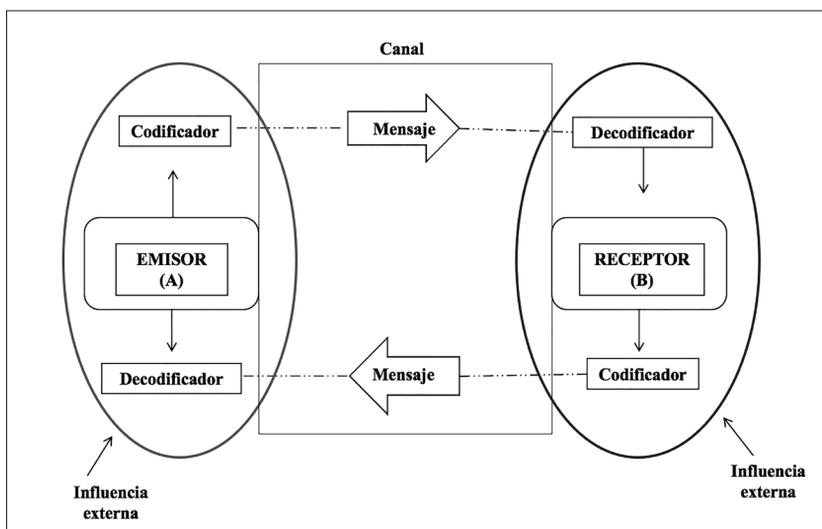
Figura 10  
Modelo de comunicación inicial



Nota. Elaboración propia.

En el segundo modelo de comunicación desagregado, el receptor B recibe, selecciona y decodifica, según su conveniencia o interés, los mensajes recibidos por el emisor A. Aquí no habría garantías que el mensaje enviado por A sea interpretado al pie de la letra, ya que existe la posibilidad que B lo modifique según su interpretación, mostrando así a la comunicación como un proceso bidireccional entre actores, evidenciado en la figura 11.

Figura 11  
Modelo de comunicación desagregado



Nota. Elaboración propia

En un principio, los modelos de comunicación se apoyaban en el emisor (o si se quiere locutor) como aquel personaje con máxima autoridad, encargado de transferir o compartir información ante los demás. Era una relación basada en estímulo - respuesta, pensada a partir de una visión de mundo unidimensional (lineal), donde todo salía de un punto A y llegaba a un punto B. Y en donde no existía la oportunidad que el punto B emitiera algún tipo de reacción, dado que su papel era totalmente inactivo. Esto se puede ver reflejado, desde los primeros homínidos que dieron paso a los albores de la evolución del hombre y su supervivencia, remontando las figuras de autoridad sumeria<sup>28</sup> que direccionaban el rumbo de su pueblo

28 Su existencia data alrededor del año 3.500 a. C. entre los ríos Tigris y Éufrates, lo que en la actualidad se ubicaría principalmente en la República de Irak y límites de la República Árabe Siria. Es catalogada como la primera civilización del mundo o la cuna de las civilizaciones antiguas, debido a su desarrollo económico-comercial al dedicarse a múltiples tareas que involucraban la agricultura, pesca, ganadería, alfarería y tejidos; y su invención en el uso del hierro, la rueda, la escritura, las leyes, las matemáticas y los sistemas de extracción de agua y canales de riego. Uno de sus mayores desarrollos se dio en su organización político-social, al consolidar ciudades-Es-

en la antigua Mesopotamia hasta llegar a un padre o madre de familia que menciona qué debe o no hacerse en su hogar. Estos ejemplos tienen algo en común, sus puntos de vista debían ser tomados en cuenta, eran conductas a seguir sin la posibilidad de ser cuestionados, casi que representaban una suerte de imposición implícita de un(os) actor(es) sobre la voluntad de otros, denominados receptores (o también llamados oyentes).

Posteriormente, los modelos de comunicación fueron incluyendo una participación recíproca entre emisor (locutor) y receptor (oyente), llegando hasta el punto de proponer una visión basada en lo multidimensional (no lineal). Esto generó un rol de asimetría en la forma de comunicarse entre individuos, ya que el modelo no dependía de una simple línea de un lado a otro, sino que implicaba el surgimiento de nuevas líneas desde y para diferentes destinos, ejemplo: de A a B, de B a A, o si existía un mayor número de actores participantes, de B a C, de C a B o A, y así sucesivamente. El rasgo diferenciador entre un modelo y el otro, se da en la evolución del receptor como actor participante dentro del proceso de comunicación, y no como un simple destinatario de mensajes.

En esencia, la interacción es una necesidad que, pese a ser enmarcada principalmente desde el individuo como un ser social, se ha ido desplazando paulatinamente hacia Estados, empresas, instituciones civiles y militares, grupos al margen de la ley, entre otros actores. Esto, con la intención de influir en la manera de sentir, pensar y actuar sobre un determinado tema, apoyándose en acciones indirectas o directas, bien sea para informar o comunicar.

El proceso de comunicación ha cambiado, producto de las dinámicas mundiales. En la década de los noventa, con el auge tecnológico y de internet, se dio inicio a la era de las comunicaciones y una sociedad de redes. Este cambio de paradigma ha hecho que el poder, de acuerdo con Moisés Naím (2013), ya no constituya lo que era antes, dada la existencia de otros jugadores, el uso de diversos instrumentos y otras maneras para procesar, retener, obtener y perder poder (Naím, 2013). Todo indica que el poder,

---

tado administradas por figuras religiosas (sacerdotes), quienes fungían un papel de liderazgo alrededor de la política, religión, economía y fuerzas armadas de la época (Martos, 2012).

que se ha convertido en algo vulnerable y restringido, puede incluso que sea más fácil de obtener, pero más limitado en su uso, lo que lo diferencia con periodos históricos como la Primera o Segunda Guerra Mundial.

En estos periodos de confrontación bélica el poder se concentraba en los Estados como parte del enfoque de seguridad realista con el que se buscaba, en términos de Esther Barbe (1987): 1), preservar el papel del Estado como actor internacional con racionalidad y capacidad de influencia (modelo estatocéntrico); 2) resguardar los intereses nacionales de perturbaciones de tipo interno o internacional (su prioridad es la supervivencia y seguridad), en especial ante la multiplicidad de actores, y el antagonismo entre ellos, debido a su naturaleza conflictiva; 3) mantener un equilibrio de poder, en tanto que el deseo de poder por parte de muchas naciones, pese a querer mantener o destruir el *statu quo*, termina favoreciendo el contrapeso de fuerzas; y, 4) la centralidad del poder, mediante el uso de la fuerza de tipo militar, enmarcada dentro de una estructura anárquica en el sistema internacional.

Ante una lectura del mundo entre guerras, el enfoque predominantemente realista proponía la concentración de recursos políticos, económicos y militares para repeler o atacar la contienda hostil que se generaba entre 1914 y 1918 y desde 1939 hasta 1935, como parte de una lucha por soberanía, seguridad y protección de intereses nacionales.<sup>29</sup> El poder en manos de los Estados y sus instituciones no era vulnerable ni restrin-

---

29 En el caso de la Primera Guerra Mundial y la Segunda Guerra Mundial, la concentración del poder por parte de los Estados incidió en la disolución de imperios (austrohúngaro, otomano, ruso, alemán y, posteriormente, el japonés y el italiano); debilitamiento y caída de dinastías aristocráticas (como los zares Romanov, Habsburgo, Osmanli, etc); emancipación de colonias en manos de potencias europeas; formación de nuevos países (Austria, Hungría, Lituania, Letonia, Estonia, Finlandia, etc.); reconfiguración territorial del mundo en cuanto a límites y fronteras (Polonia, Francia, Italia, Grecia, Serbia, Rumanía, Corea, entre otros), creación de organismos internacionales (del Tratado de Versalles se dio la creación de la Sociedad de las Naciones o Liga de las Naciones, y la Organización de Naciones Unidas se creó tras el fracaso de la anterior en la mitigación de un nuevo conflicto de talla mundial), y disolución de regímenes totalitarios (Alemania-nazi). Cambios en la arquitectura del mundo que fueron impulsados única y exclusivamente por actores estatales con capacidad, poder e intereses claros, ya que su principal objetivo era sobrevivir e imponerse sobre los otros para tener una mejor ventaja estratégica, ya sea en recursos, influencia o alianzas estratégicas.

gido, ya que aquella nación que tuviese más capacidad armamentística, influencia política y desarrollo económico podía obtener mejores resultados. Esto no significaba tampoco una condición de victoria absoluta, dependía igualmente de la forma en que los tomadores de decisión cívico-militares planearan y ejecutaran sus objetivos en el campo de juego.

Un elemento importante a tener en cuenta se da con el surgimiento de nuevos actores gubernamentales, no gubernamentales, civiles y criminales que interfieren dentro de las dinámicas antes descritas del modelo tradicional realista. Esto representa una transformación del Estado-Nación concebido en Westfalia y su papel en el sistema internacional, en tanto que su poder se ve débil y demarcado. La eclosión cada vez más rápida de nuevos actores y su capacidad de atraer-adquirir-gestionar-mantener el poder, plantea un nuevo precepto para estimar que el poder concentrado en un solo actor ya no es un hecho concreto, sino que todo depende de la subjetividad con la que se evalúe.

Retomando el concepto de persuasión de Aristóteles (persuasión = objetivo central de la comunicación) se necesita un enfoque diferente para cumplir en los tiempos posmodernos con la idea de persuasión como “*el objetivo central de la comunicación*”, pues este no fue incluido y está limitado en los enfoques clásicos. La manera diferente involucra Estrategia, Inteligencia Estratégica y Entorno. La estrategia juega un rol determinante, no como un adjetivo calificativo que promueva algo “importante” o de “atención”, sino que, en palabras del *General Alonso Baquer (2010)*, la estrategia hace referencia al “*modo correcto de operar en situaciones conflictivas*” (Baquer, 2010, p. 1). Por tal motivo, teniendo en cuenta los contextos actuales, la Inteligencia Estratégica debe ir a la vanguardia de los acontecimientos con un enfoque detallado que proporcione el “*tipo de conocimiento que un Estado [o cualquier tipo de actor] debe poseer para [garantizar] que sus intereses no sufrirán ni sus iniciativas [fracasarán] debido a que sus decisores políticos [...] planifican y actúan bajo la ignorancia*” (Kent, 1949).

El propósito que busca es el de dar los insumos necesarios que ayuden a los hacedores políticos o militares a tomar decisiones en cualquier tipo de contexto o circunstancia, buscando que los intereses de la Nación, o del actor en cuestión, se encuentren lejos de cualquier perturbación. Esta

definición tiene tres elementos básicos a resaltar: a) orientar el proceso decisional de los hacedores políticos o militares; b) pensamiento anticipativo; y c) mecanismos alternos de respuesta rápida. Dicho esto, la comprensión del entorno permite adoptar decisiones coherentes y ejecutar acciones inmediatas, ya sea en pro del bienestar de la seguridad nacional por parte de un Estado o a favor de las iniciativas de un actor. Con esto, Luis Alexander Montero (2017) hace hincapié en que:

Es posible entender la inteligencia estratégica como el conjunto de herramientas que permiten una adecuada planeación estratégica en un ambiente competitivo, basado en un barrido retrospectivo de acontecimientos relevantes y de alto valor, sumado a un ejercicio riguroso de prospectiva (Montero, 2017, p. 135).

En este sentido, la Inteligencia Estratégica es el factor diferencial que permite mitigar y erradicar las amenazas y riesgos que surgen en un contexto con alta incertidumbre. Su producción ha sido comparada con el ensamblaje de piezas de un rompecabezas o con el juego infantil de conectar puntos que terminan formando una determinada imagen (Cremades, 2017, p. 409), ya que la recolección de información al ser contrastada puede generar un producto de valor agregado o instrumental. De acuerdo con Gheorgue Tecuci, David Schum, Dorin Marcu y Mihai Boicu (2016) en su texto *“el análisis de inteligencia como descubrimiento de pruebas, hipótesis y argumentos: conectando los puntos”*, afirman que el hecho de “conectar los puntos” (connecting the dots) exalta la importancia de compartir información entre diferentes agencias y la necesidad de obtención a través de diversos medios, de cara a realizar inferencias, vínculos, correlaciones, desarrollar hipótesis o argumentos persuasivos que sirvan para la toma de decisiones oportunas (Tecuci, Schum, Marcu, y Boicu, 2016).

Ahora, la sinergia entre Estrategia, Inteligencia Estratégica y la comprensión del Entorno proporciona las herramientas para lograr persuadir, debido a su acción colaborativa y coordinada. Esta acción debe ser entendida como todo esfuerzo sistemático dirigido a generar un conoci-

miento sobre una cuestión en específico, teniendo en cuenta los objetivos, cursos de acción y recursos para actuar en un momento de tensión, o evitar el desarrollo de alguno, en total incertidumbre y ambigüedad. Lo anterior, no pensando con fines netamente intelectuales, sino más bien orientados a apoyar cualquier proceso mediante el cual se tomen e implementen decisiones, ya sea de seguridad nacional, empresas, economía, entre otras. Así pues, las Comunicaciones Estratégicas emplean a la persuasión como punta de lanza para moverse en espacios mediáticos (virtualizados) en los que se incluyen actores afines o antagónicos con objetivos diversificados a favor o en contra de las iniciativas promovidas, ya sea por Estados, organizaciones intergubernamentales, organizaciones no gubernamentales, organizaciones burocráticas, multinacionales, individuos, etc.

Con esto en mente, si no se cuenta con una sinergia entre los elementos mencionados con anterioridad (Estrategia, Inteligencia Estratégica y Entorno), las Comunicaciones Estratégicas pierden, por un lado, la capacidad de persuadir de forma real sobre los actores, independientemente que el contexto sea o no virtual. Por el otro, se ven limitadas en cuanto al uso de los medios sociales como instrumento estratégico para defender o controlar a grupos de interés, de acuerdo con sus necesidades u objetivos. Las limitaciones en el uso de las Comunicaciones Estratégicas y su punta de lanza a través de la persuasión crean consigo fortines que salvaguardan condiciones asimétricas para que actores de toda índole, legítimos e ilegítimos, hagan de las suyas con mayor facilidad. Desde esta perspectiva, James Stavridis (2007), Tomasz Kacała (2016) y Sara King (2011) reflexionan sobre la necesidad imperante de tener un enfoque que contrarreste esta situación, apuntando a las Comunicaciones Estratégicas o STRATCOM como el único artilugio digno para mitigar las intenciones malintencionadas de los otros e imponer los objetivos propios a nivel doméstico y sistémico<sup>30</sup>, adicionando que los actores deben ser capaces

---

30 El término *doméstico* hace referencia a las dinámicas internas que se puedan generar dentro de un Estado, mientras el *sistémico* se enfoca en la parte internacional de un país, más exactamente con relación al sistema internacional y su influencia.

de contrarrestar una amenaza o sacar alguna ventaja estratégica, tanto para una organización como para cualquier actor (empresa, individuo, Comunidad de Inteligencia, Estado, Fuerzas Armadas, Gobierno, etc.). En términos generales, las Comunicaciones Estratégicas son una disciplina en la que se yuxtaponen dos de los saberes de mayor antigüedad en la historia de la humanidad: la estrategia y la comunicación.

## 2.2 Escenarios asimétricos: naturaleza gestacional

En el contexto internacional se ha gestado la *guerra híbrida* como un fenómeno recientemente nuevo que, tras la influencia de la globalización y específicamente el internet, plantea escenarios multidimensionales de gran preocupación<sup>31</sup>, debido a que incorporan elementos convencionales (uso de la fuerza armada) con tácticas no convencionales (guerra de información, ciberataques, desinformación y propaganda) para socavar la credibilidad, confianza y apoyo social. Así las cosas, cualquier actor puede imponer un determinado punto de vista sobre algo que termina por afectar la conducta de la población civil (Galán, 2018).

Los medios de comunicación social (*social media*) y la era digital no solo han revolucionado los patrones de conducta y modelos de interacción, sino que también la respuesta que deben adoptar los Estados y fuerzas militares desde sus servicios de inteligencia, e incluso los complejos corporativos desde su inteligencia de mercado. Se trata de un cambio hacia una naturaleza asimétrica e irregular, en la que, las redes sociales que se tejen en el mundo virtual son los nuevos escenarios que están dotados de características ajenas al conocimiento militar, lo que plantea un desafío para adquirir las capacidades necesarias que permitan afrontar un terreno ajeno a los cinco dominios: tierra, mar, aire, espacio y ciberespacio.

Frente a esto se requieren unas comunicaciones estratégicas eficientes,

---

31 Masificación de mentiras, alteración de realidades y verdades, propaganda negra, desinformación y noticias falsas, narrativas fraudulentas, actores con intereses instrumentalizados, por resaltar algunas.

coherentes y adaptables a las nuevas realidades del siglo XXI, marcadas por una alta complejidad y dinamismo, producto de un andamiaje de interconexiones, que sobrepasa las barreras conocidas y transita hacia los medios de comunicación social (*social media*) como espacios de propagación en el mundo contemporáneo. La fenomenología de la guerra, tal y como se conoce en términos de seguridad y defensa, ha mutado desde la condición de generar un enfrentamiento entre actores, en el cual uno de ellos se consagraba como único vencedor, hasta adquirir una mejor ventaja comparativa, estableciendo una serie de golpes contundentes en campos asociados a la moralidad, legitimidad y credibilidad del contrincante.

Lo anterior hace parte de un proceso de mutación en el que los actores y contextos, no necesariamente en el marco del conflicto, articulan nuevas formas de atacar y hacerse con el poder. Del trabajo realizado por William S. Lind, Keith Nightengale, John F. Schmitt, Joseph W. Sutton y Gary I. Wilson en 1989, sobre la taxonomía o clasificación generacional de la guerra, se desprenden cuatro generaciones que ilustran los cambios históricos y prácticas innovadoras en los enfrentamientos bélicos modernos, a partir de la visión del soldado en la que en tiempos de paz debe prepararse y anticiparse para las próximas guerras y las nuevas amenazas que estas incorporan (Lind, Nightengale, Schmitt, Sutton y Wilson, 1989).

La primera generación, entre 1648 y 1860 se centró en el empleo del mosquete de ánima lisa<sup>32</sup> como arma cardinal, junto con la disposición de los ejércitos en formaciones lineales y de columna. Estas estructuras tácticas con una gran cantidad de soldados favorecían el uso de líneas donde se maximizaba el poder de fuego en el campo de batalla, con la intencionalidad de imponerse frente al otro. Bajo un ideario de la preservación de Estado-Nación como actor imperante a través del uso de la violencia, uno de los ejemplos de esta organización es el Ejército francés en cabeza de Napoleón Bonaparte.

---

32 Se refiere a un arma de fuego en la cual su cañón no tiene estrías o surcos helicoidales (líneas curvas al interior de un objeto). Posteriormente, en la primera generación de la guerra fue reemplazado por cañones estriados, los cuales permiten que al disparar se tenga un movimiento rotatorio del proyectil.

La segunda generación, desde 1861 hasta mediados 1918<sup>33</sup>, demuestra un desarrollo más sofisticado de la guerra. Pese a continuar con tácticas enfocadas en el poder de fuego indirecto, el papel de la industrialización generó un avance en la fabricación en masa de armamento bélico (en su mayoría artillería pesada) y la capacidad de movilización de los ejércitos. La máxima francesa de “la artillería conquista, la infantería ocupa” (frase acuñada en la Batalla de Verdún, en 1916) resume este periodo, ante un poder de fuego masivo que significó un cambio cuantitativo y cualitativo para los Estados y sus ejércitos (Álvarez, Santafé, y Urbano, 2018). Los conflictos que mejor ejemplifican este periodo son la Guerra Civil norteamericana y la Primera Guerra Mundial, esta última trayendo como precedente el uso de trincheras como medio de protección para los militares en guerra.

La tercera generación, iniciada en 1939, consiste en el desarrollo de tácticas militares nuevas no lineales, con las que el arte de la violencia se diversifica a través de la maniobra. Se dio lugar a métodos de infiltración<sup>34</sup> en los ejércitos (introducir elementos propios en las filas o unidades del blanco enemigo) en aras de atacarlos internamente (Nye, 2015). El objetivo era acceder a la retaguardia del enemigo y colapsarlo de atrás hacia delante. Adicionalmente, el concepto alemán *Blitzkrieg* (Guerra Relámpago)<sup>35</sup> y la invención de los tanques ocasionaron una reconfiguración en el campo de batalla que, más allá de desmarcar el uso de trincheras como resguardo militar, puso de manifiesto la velocidad, el ataque sorpresa y la superioridad

---

33 Igualmente, se pueden encontrar casos de estudio que datan de mediados y finales del siglo XX, tales como: la Guerra Irán-Irak (1980-1988), el Conflicto del Beagle (1888-1984), y la Guerra entre Etiopía y Eritrea (1998-2000).

34 De acuerdo con el Manual MFRE 1-02 del Ejército Nacional de Colombia “Términos y Símbolos Militares” (2018), la infiltración es una “forma de maniobra que realiza una fuerza atacante, conduciendo movimientos a cubierta sin ser detectados, con el fin de tomar una posición de ventaja en un área ocupada por el enemigo” (MFRE 1-02, 2018, p. 1-47).

35 Es un ataque militar moderno que parte de la doctrina bélica de Alemania en la que se involucra un bombardeo inicial rápido y veloz (es decir, con maniobras rápidas y profundas), apoyado con la concentración de fuerzas terrestres o móviles que atacan de forma sorpresiva y contundente al enemigo, impidiendo que este logre reaccionar defensivamente (Canales y Del Rey, 2012).

dad tecnológica como bastiones de los ejércitos. Se logró así impedir que el enemigo utilice una defensa coordinada de sus fuerzas armadas, capacidades logísticas y de comunicaciones. Algunos casos de estudio enmarcados en esta etapa son la Guerra Civil Española (1936-1939), la Segunda Guerra Mundial (1939-1945), la Guerra del Yom Kippur (1973), entre otras.

Hasta este punto, las tres generaciones anteriores se enmarcaban en un contexto de mundo simétrico y regular en el que los medios aún se tejían desde perspectivas convencionales, donde principalmente la lucha era entre fuerzas armadas al servicio de un Estado. Sin embargo, la cuarta generación representa el cambio más drástico desde la Paz de Westfalia, en 1648, marcando un antes y un después en la historia. En esta fase, los Estados pierden el control del monopolio legítimo de la guerra (Lind, 2004). Los Estados y sus ejércitos se enfrentan a enemigos no estatales, por ejemplo, las Fuerzas Armadas Revolucionarias-Ejército del Pueblo (FARC-EP), Al Qaeda, Hezbollah, entre otros; situación para la que no estaban preparados estratégicamente. Ante este escenario, William Lind (1989; 2004), Martin Van Creveld (1991) y Robert Bunker (1994) plantean que la existencia de una cuarta generación se encuadra en perspectivas no convencionales y no lineales en un campo de batalla en el que se incluyen guerra de guerrillas, fuerzas irregulares, constelación de nuevos actores legítimos e ilegítimos, terrorismo, distinciones difusas entre lo civil y lo militar, nuevas tecnologías y propaganda. Taxonomía que va dando apertura a la influencia de las comunicaciones y la *social media*.

En esta generación, el factor social y las ideas entran como catalizadores en la evolución de la guerra y la población civil se convierte en el baluarte de todos los actores para sobrevivir (porque creen en ellos), atacar (al sentirse apoyados) o repeler ataques (los ayudan). Lo anterior va en sintonía con la tesis de Samuel Huntington (1996), la cual versa en que la identidad cultural de las personas posteriormente configura los patrones de cohesión, disgregación y conflicto de las civilizaciones, forjando así las batallas del futuro. En esta etapa los conceptos y apreciaciones sobre los mismos se encuentran dispersos, lo que limita una construcción teórica definitiva. Su grado de ambigüedad dificulta un análisis certero sobre cómo actuar ante nuevas guerras y nuevos enemigos con capacidades,

armamento, influencias y motivaciones diferentes, debido a que es la llegada de escenarios de tipo asimétrico. Los ejemplos que ayudan a entender las lógicas de esta generación son la Guerra de Vietnam (1955-1975), el Conflicto armado colombiano (1964-202?), Guerra de Afganistán (1978-1992), entre otras.

Si bien, Lind et.al (1989); Van Creveld (1991); Lind (2004) y Bunker (1994) establecen cuatro generaciones de la guerra, cada uno desde sus perspectivas académicas, la taxonomía de lo bélico no acaba aquí. Thomas Hammes (1994) proporciona una quinta generación, que tiene en cuenta: (1) los cambios que se han gestado en las arenas políticas, económicas, sociales, jurídicas y tecnológicas; (2) los avances en la ciencia y las comunicaciones; y (3) el flujo de nuevas ideas como constructo de modernización y cambio en el hombre (Hammes, 2005). Sin embargo, también podría incluirse: (i) el aumento en el número de Estados en el mundo (193, según la ONU) y la diversificación de nuevos jugadores estratégicos (organizaciones internacionales, organizaciones gubernamentales, organizaciones no gubernamentales, organizaciones transnacionales, grupos criminales e individuos); (ii) la globalización y la era de la información; y (iii) lecciones aprendidas de eventos bélicos pasados. Esta clasificación generacional inicia con los ataques del 11 de septiembre de 2001 a Estados Unidos, sentando las bases para una formulación de la guerra desde la era posmoderna (Álvarez, Santafé, y Urbano, 2018 p. 188).

Aquí, la humanidad ya no es la misma de hace siglos, los ejércitos han sufrido una modernización profunda, las armas son de alta precisión con capacidad incluso fuera de sus fronteras (misiles, proyectiles y drones), y los campos de batalla ya no son del todo físicos. La tecnología evoluciona a un ritmo dromológico; su velocidad de innovación repercute en las lógicas de la guerra, llevando su conducción fuera del campo específicamente militar. Se llega a influir en escenarios de conflicto tradicionales (tierra, aire, mar y, en algunos países, espacio), pero se repercute en nuevos escenarios, desde los cibernéticos (ciberespacio) hasta los cognitivos (dominación de la *psiquis de los individuos*). Con ello se eliminan las limitaciones geográficas y políticas de los campos de batalla y queda un escenario de guerra ubicuo (Álvarez, Santafé, y Urbano, 2018. p. 192). Según Ray Alderman, se

puede definir como una taxonomía de guerra sin contacto, una mutación hacia campos de batalla abstractos y anónimos (Alderman, 2015). Las nuevas amenazas de la quinta generación giran en torno al caos que pueden generar ataques cibernéticos hacia la infraestructura crítica de Estados o los sistemas de empresas privadas, aprovechando las ventajas en cuanto a su limitada regulación.

En esta última generación, al exponer la incidencia de factores de tipo asimétrico, ahondando sobre la tecnología, guerra psicológica y nuevas corrientes de pensamiento no occidental, podrían incorporarse a las Comunicaciones Estrategias (STRATCOM) y *social media*, como una nueva herramienta que ha surgido a partir de las ventajas tecnológicas y la influencia cognitiva de las últimas generaciones. Esto lo reafirman Namosha Veerasamy y William Aubrey, quienes dicen que los conflictos actuales se enmarcan no solo en campos de batalla, armas o tanques; los teatros de operación se han extendido al ciberespacio, medios de comunicación masivos (*social media*) y la internet (Veerasamy & Aubrey, 2018, p. 48). La capacidad de reconocer un cambio por milimétrico que sea en los contextos globales, regionales o locales ayuda a mejorar la comprensión del qué pasa, ahondando en el qué hacer, cómo hacerlo y de qué modo hacerlo. Al reconocer lo anterior, se dan condiciones de ventaja comparativa (acciones a ejecutar a partir de un menor costo de recursos) o decisiva (superioridad frente al otro), con las cuales un Estado, empresa o actor puede adaptarse generacionalmente.

En efecto, la compleja arquitectura del mundo posmoderno redefine *per se* el entendimiento y comprensión sobre las lógicas de poder e influencia en la actualidad. Se puede considerar que el desarrollo tecnológico y las plataformas de comunicación han conseguido extender el espectro de influencia de unos pocos sobre muchos, tomando posturas activas de dominación sobre actores pasivos que siguen servilmente los mensajes difundidos. Por tal motivo, una adaptación rápida y comprensión del entorno por parte de instituciones gubernamentales, castrenses, empresariales o de Inteligencia, se convertirá en el insumo determinante para tomar una postura anticipativa.

No ir a la vanguardia significa una desventaja de grandes proporciones, partiendo del principio básico del darwinismo “*quien no se adapta no sobrevive*”, condición aplicable a todo tipo de contextos donde la supervivencia sea el imperativo categórico (Höffe, 2006). Según Alexander Bard y Jan Soderqvist (2002), los cambios ocasionados por la introducción del internet y los medios de comunicación social caracterizan un mundo posmoderno en el que la computarización e innovaciones tecnológicas rompen las barreras de todos los aspectos de la vida (Bard & Soderqvist, 2002). En este caso, la influencia de viejas amenazas<sup>36</sup> que se encuentran acompañadas con riesgos emergentes o nuevos desafíos<sup>37</sup> requieren una aproximación más rigurosa en torno al papel que juegan las Comunicaciones Estratégicas (STRATCOM) dentro de un tablero de ajedrez, que incluye espacios vacíos en seguridad donde no saber comunicar hace de las suyas contra los Estados y demás actores.

Las plataformas digitales agrupadas en *social media* dan acceso ilimitado a una amplia gama de información, redes de contacto y proliferación de amenazas; sin desconocer, según Thomas Elkjer Nissen, que son el espacio predilecto para agregar o difundir de manera conveniente intereses, narrativas y mensajes para que sean cooptados por audiencias selectivas (Nissen, 2015a). De esta manera se extiende una identidad o causa común, utilizando como materia prima la difusión de discursos pragmáticos, convincentes y adaptables que logren ser asimilados con facilidad.

De entrada, lo que no se comunica no existe, mientras que lo que se comparte tiene el potencial de alterar las condiciones preexistentes; esta afirmación puede ser contrastada con la frase del estratega griego Pericles<sup>38</sup> “el que no sabe, y no lo explica con claridad, es como si no lo hubiese pensado” (Tucídides, 1988, p. 196). Por consiguiente, comprender los medios de comunicación social como mecanismos de difusión permite proyectar

---

36 Se podrían destacar el terrorismo, delitos transnacionales, narcotráfico, migración irregular, lavado de activos, explotación ilícita de yacimientos mineros, tráfico de armas, etc.

37 Se resaltan la proliferación de fake news, distorsión de información, ataques a la privacidad por medio de redes sociales, propaganda negra, tráfico de información global, etc.

38 Uno de los principales estrategas atenienses que participó en las Guerras Médicas y la Guerra del Peloponeso.

de qué forma actores ilegítimos pueden someter a un Estado, empresa, individuo o servicio de inteligencia, aprovechando los vacíos de conocimiento y limitaciones en sus escenarios prospectivos de mitigación de riesgos.

Así las cosas, es menester profundizar sobre el rol que cumplen las Comunicaciones Estratégicas (STRATCOM) en su componente *social media*, precisando con mayor detalle su definición, elementos básicos y algunas de sus funciones principales. Esto se debe a que en muchos casos ha sido mal empleado, ha tendido a verse como un comodín en el que se incluyen una amplia gama de actividades. STRATCOM es erróneamente utilizado como una herramienta propagandística para las instituciones, con la intencionalidad de promover una ‘imagen’ o ‘mensaje publicitario’ hacia el exterior de la misma. Se condiciona así un estereotipo de comunicación vinculado a mostrarse al público, bajo el único fin de llamar la atención y tratar de vender una idea sobre algo, sin que se tenga en cuenta realmente todo lo que hay detrás de las Comunicaciones Estratégicas. Se cae en el círculo vicioso de pensar que todo lo que diga comunicación se relaciona con periodismo, seguimiento de medios y noticias de interés, lo que reduce su ventana de oportunidad.

Más allá de tener en consideración el hecho de persuadir proactivamente se cae en el error de actuar reactivamente, siguiendo un patrón individual en el que STRATCOM es parte del asesoramiento de lo ‘no tan importante’, la opinión pública. Subestimar su trascendencia no deja ver su rol persuasivo y estratégico tal y como es, tanto para Estados como instituciones de cualquier índole, en especial para aquellas que se han relacionado con el mantenimiento de la seguridad nacional o empresarial, con un carácter estimativo que guía de manera asertiva la toma de decisiones y su ejecución por parte de hacedores políticos o privados. Lo anterior, evidencia la confusión que se le da al término, y las erróneas funciones que le son asignadas, en lugar de cumplir un papel central de apoyo en la formulación de políticas de seguridad nacional o políticas para actores público-privados que buscan garantizar su supervivencia en el mercado y en la sociedad, se le minimiza a un papel secundario. Desde una concepción estratégica, lo que se haga externa e internamente debe ir en concordancia con una hoja de ruta que garantice los impactos necesarios en una situación especial.

## 2.3 Aproximación conceptual: revisión y debate

En la academia aún no se ha logrado un consenso ampliamente aceptado sobre el núcleo conceptual o léxico de las Comunicaciones Estratégicas. Por el contrario, tiende a confundirse con la diplomacia o relaciones públicas que, si bien tienen relación con el término, no hacen referencia al mismo. El concepto ha sido adoptado desde múltiples aristas<sup>39</sup>, lo que trae consigo la obligación de decantar sus elementos básicos, descartando aquellos que no sean compartidos y profundizando en los que sean comunes.

Las Comunicaciones Estratégicas han tenido una mayor acogida y aplicación práctica en los sectores empresariales, cumpliendo como intermediaria entre la dirección y el liderazgo. Sus inicios se remontan a la década de los setenta y ochenta, tomando como principal exponente a Daniel Scheinsohn, apasionado por las relaciones públicas, quien afirmaba que la comunicación se extendería hacia terrenos de alta gerencia más allá de lo corporativo. Se parte de la idea de que los líderes al adoptar decisiones necesitan comunicarlas efectivamente de principio a fin, garantizando el triunfo de sus organizaciones. Scheinsohn lo determina como un proceso de “interactividad que interviene para asistir a los procesos de significación, ya sean estos empresas o en cualquier otro sujeto social” (Scheinsohn, 2009, p. 115). Sin embargo, quizá una de las definiciones más apropiadas sobre Comunicaciones Estratégicas es la realizada por Eugenio Tironi y Ascanio Cavallo, quienes la aluden como:

Una práctica emergente con la maduración que experimenta el campo de la comunicación en las sociedades modernas, cuyo objetivo es convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno en una relación armoniosa y positiva desde el punto de sus intereses y objetivos (Tironi & Cavallo, 2001, p. 28).

---

39 Desde enfoques corporativos o empresariales, seguido del marketing, la publicidad y el periodismo, pasando por las relaciones públicas, y llegando a lo político y castrense.

En otras palabras, STRATCOM desde su surgimiento en el campo corporativo (y posterior vinculación a otros ámbitos) se ha enfocado en moldear las relaciones entre las partes, generar confianza, crear legitimidad y gestionar los objetivos organizacionales. El cuidado y la experticia al manejar la misión, visión y valores corporativos refuerza el posicionamiento estratégico de los actores en el mercado, ya que logra promover una serie de iniciativas a su conveniencia. Caso similar a lo que intentan los Estados, pero desde la promoción y defensa de sus intereses en un contexto en el que existen otros actores con poder, influencia y persuasión. De allí que las Comunicaciones Estratégicas para las Naciones tomen un papel relevante para su desenvolvimiento interior y exterior en el marco de un mundo contemporáneo (Sánchez, 2011).

Los aportes de Kirk Hallahan, Derina Holtzhausen, Betteke van Ruler, Dejan Verčič & Krishnamurthy Sriramesh (2007) en la Revista Internacional de Comunicación Estratégica (en inglés, International Journal of Strategic Communication -IJSC-) fueron considerados como un precedente para el desarrollo de investigaciones que analizaron con mayor rigurosidad “el uso intencional de la comunicación para la consecución de objetivos”, lo cual puede ser alineado a la comunicación como persuasión.

Aunque el concepto fue atractivo y despertó interés en varios académicos, según Howard Nothhaft, Kelly Page Werder, Dejan Verčič, & Ansgar Zerfass, su arquitectura conceptual se mantuvo en un espectro difuso y limitado, el cual se ha prologado hasta la actualidad (Nothhaft, Werder, Verčič, & Zerfass, 2018), trayendo así una amplia ambigüedad sobre su *ser y deber ser*. La ausencia de un criterio único que sintetice una aproximación teórico-conceptual profundiza las disparidades entre Estados, organizaciones y académicos en cuanto a su funcionalidad, por lo que se hace necesario abordar de manera detallada este campo de estudio y, por supuesto, su aplicación en escenarios actuales.

Más adelante, las Comunicaciones Estratégicas fueron acuñadas desde una lógica estatal en la que su utilidad era vista exclusivamente en ambientes de política exterior, obviando los escenarios domésticos. Allí, en lo doméstico, se debía evitar que factores extrínsecos limitaran la racionalidad

de los tomadores de decisión, ya que podían verse influenciados por el estado de ánimo o inconformismos de actores secundarios. Esta aproximación cambió drásticamente con la guerra de Vietnam<sup>40</sup>; autores como Christopher Gelpi, Peter Feaver y Jason Reifler argumentan que fue más que claro que los vínculos entre la sociedad, la opinión pública y la política son más cercanos de lo que se espera (Gelpi, Feaver y Reifler, 2009). Para empezar, no todo recae en escenarios externos, sino que lo interno toma igual protagonismo, debido a que la forma en que se comunican las causas, propósitos y misiones determina la credibilidad de las instituciones (Freedman, 2006; Ringsmose & Børgensen, 2011). La relevancia de las comunicaciones desde la parte político-militar se dio con las declaraciones de Vince Vitto (2001), presidente de la Defense Science Board Task Force on Managed Information Dissemination en 2001 que, si bien no definían a las Comunicaciones Estratégicas como tal, exponían la necesidad de aunar esfuerzos<sup>41</sup> que potencializaran las capacidades de información e influencia. Afirmación que posteriormente fue apoyada por un informe de la US Defense Science Board (2004), en el que adoptaba el concepto de Comunicaciones Estratégicas (STRATCOM) y su funcionalidad:

Las Comunicaciones Estratégicas requieren un método sofisticado que identifique las percepciones, las redes de influencia y las prioridades políticas, que formule objetivos, que se centre en “tareas factibles”, que desarrolle temas y mensajes, que haga uso de los canales pertinentes, que aproveche las nuevas dinámicas estratégicas y tácticas, y que haga el seguimiento de los éxitos conseguidos<sup>42</sup> (p. 2).

---

40 Debido a la trascendencia que tuvo la fotografía de “la niña de Napalm” para terminar el conflicto.

41 Se podrían agregar también los pronunciamientos del almirante estadounidense Mike Mullen, quien en repetidas ocasiones afirmó que la Comunicación Estratégica era un término que nació para quedarse, reconociendo que: “debemos preocuparnos mucho menos de cómo comunicar nuestras acciones y mucho más de lo que estas comunican [...] Porque lo que al final perseguimos – o deberíamos perseguir – son acciones que hablen por sí mismas, que hablen por nosotros” (Mullen, 2009).

42 Traducción propia del autor.

La concepción de Comunicaciones Estratégicas hasta el momento empezaba a visibilizarse como un método necesario en la hoja de ruta de los decisores de alto nivel, debido a los beneficios que otorgaba en espacios internos y externos. Si bien, aún no tomaba un protagonismo real desde lo que hoy se conoce como *social media*, daba los primeros pasos para una aproximación más real sobre la importancia de la percepción, mensajes y canales de comunicación entre los decisores y las personas del común. Al tener presente un mundo global y completamente mediatizado, el trabajo de comunicar estratégicamente se dificulta. De acuerdo con académicos como Werner Kirsch (1997), Günter Müller-Stewens & Christoph Lechner (2005), y Rajiv Nag, Donald C. Hambrick, & Ming Jer Chen (2007) (citado en Zerfass, Verčič, Nothhaft & Werder) “un asunto es estratégico cuando se convierte en sustancial o significativo para el desarrollo, el crecimiento de una organización [...], la identidad o la supervivencia” (Zerfass, Verčič, Nothhaft & Werder, 2018, p. 493). De aquí se extraen algunos elementos de gran interés que vale la pena analizar, si se tiene presente que la mayoría de las fallas estratégicas con las que cuentan las instituciones públicas o privadas de cualquier sector o mercado económico es el hecho de subestimar lo que piensa su audiencia sobre ellos. Su proceso de Comunicación Estratégica denota una conducción pobre de los objetivos que se buscan imponer en espacios públicos. Las audiencias consumen información, noticias y mensajes de forma autónoma y sin ningún tipo de imposición. Por ello, mantener su preferencia y atención se convierte en el todo de cualquier institución; no tener en cuenta las influencias que ejercen otros actores sobre las audiencias o consumidores de interés, termina por crear puntos ciegos que llevan a decisiones desacertadas en momentos que pueden convertirse críticos.

Tal como lo expresaba Clausewitz, cada época trae consigo una forma particular de ver la guerra, cada estrategia tendrá su forma o teoría para entenderla y ponerla en práctica, lo difícil es que quienes deseen entender todo el panorama, deberán estar atentos a los rasgos, condiciones y devenires de dicho tiempo (Clausewitz, 1960). No se habla de una guerra entre Ejércitos, el panorama se sitúa entre actores gaseosos que saben utilizar a su conveniencia las comunicaciones o en, por el contrario, actores que las

tienen en el último peldaño de su hoja de ruta. Así pues, situarse en esta última posición a primera vista puede parecer inofensivo, pero con el pasar del tiempo se convertirá en la ventaja que le da la victoria al adversario, que entendió el papel protagónico de STRATCOM para neutralizar a su oponente.

La comunicación por sí sola no es estratégica, es necesario que tenga como intención cumplir una serie de objetivos específicos, de preferencia estratégicos y no operacionales o tácticos, para el éxito de cualquier institución. Su funcionalidad es vista desde *esferas verticales*, que inician de la más alta autoridad y se decantan en los niveles más bajos de ejecución, hasta *esferas horizontales* en las que las relaciones se tejen partiendo de un principio de proporcionalidad. La difusión de información se encuentra encaminada hacia diferentes actores, unos más estratégicos que otros, pero que igualmente su participación puede ser tomada como una variable de peso, dependiendo el contexto. Por tal motivo, las Comunicaciones Estratégicas se han desagregado en distintas áreas de conocimiento, lo que ha hecho que su definición y marcos de referencia sean mucho más amplios. Según Zerfass, Verčič, Nothhaft & Werder (2018) se logran establecer cuatro áreas en las que las Comunicaciones Estratégicas han tenido cabida como elemento central de análisis en un intento por precisar su génesis y evolución teórica.

En primer lugar, el término ha sido concebido como una renovación de la “comunicación integrada”, en lo que concierne al uso de herramientas propias del marketing, publicidad y periodismo. En segundo lugar, se asocia con actividades corporativas o empresariales que buscan insertarse en la sociedad, con el fin de posicionar su agenda económica o de servicios, utilizando estudios de mercado y el seguimiento a públicos objetivos. En tercer lugar, se enfoca en las relaciones públicas, gestionando los canales de comunicación entre audiencias y prácticas de lobby para imponer intereses particulares. En último lugar, se encuentra la perspectiva militar, la cual se centra en la defensa de la seguridad nacional y los objetivos estratégicos del Estado a través de un elemento de sofisticación paralelo a la fuerza (Zerfass, Verčič, Nothhaft & Werder 2018, pp. 488 - 491).

Esta evolución identifica una gama de disciplinas que, si se trata de hilar fino, se encuentran relacionadas entre sí y no son mutuamente excluyentes. No obstante, teniendo en cuenta los objetivos centrales de este libro, resulta prudente enmarcarla desde la categoría corporativa y militar, ya que permiten darle cumplimiento al propósito de este capítulo de definir las Comunicaciones Estratégicas y la *social media* junto con su utilidad para actores estatales, militares, empresariales e individuales (aunque en realidad también podría ser tomado de insumo para otros campos de estudio). En este sentido, retomando el hilo conductor de este trabajo académico, un primer acercamiento oficial<sup>43</sup> sobre STRATCOM proviene de la Revisión Cuadrienal de Defensa de 2006 en Estados Unidos donde se estableció que una definición formal sobre Comunicaciones Estratégicas correspondía a:

Procesos y esfuerzos centrados en el Gobierno de Estados Unidos para comprender y participar con las audiencias clave, con la finalidad de crear, fortalecer o mantener las condiciones favorables para promover los intereses y objetivos nacionales a través del uso coordinado de información, temas, planes, programas y acciones sincronizadas con otros elementos del poder nacional<sup>44</sup>. (Office of the Deputy Secretary of Defense, 2006)

Con lo anterior se reafirma la idea de que las Comunicaciones Estratégicas son un fenómeno de múltiples niveles, esto atañe a lo teorizado por Muhammad Feyyaz (2019), quien manifiesta que la multidimensionalidad “conlleva a la difusión sostenida, la popularización y la realiza-

---

43 Las Fuerzas Militares norteamericanas utilizaron por primera vez el término en el año 2001, para ese momento fue desarrollado como una idea secundaria de “Managed information Dissemination”, en lo que se conoció como el Report of the Defense Science Board Task Force on Managed Information Dissemination.

44 Traducción propia. El texto original corresponde a: focused United States Government processes and efforts to understand and engage key audiences to create, strengthen, or preserve conditions favorable to advance national interests and objectives through the use of coordinated information, themes, plans, programs, and actions synchronized with other elements of national power.

ción de una visión retórica estructurada que se ajusta estrechamente a las aspiraciones y expectativas de las poblaciones y grupos destinatarios para lograr objetivos específicos<sup>45</sup> (Feyyaz, 2019, p. 5). Existe entonces un vínculo entre ciclos históricos, políticos y sociales, y los cambios en los valores y principios que son empleados como plataformas de aceptación y apoyo en las audiencias<sup>46</sup>. Un antecedente que marcó el devenir de esta aproximación se dio gracias a la revisión del Ciclo de Inteligencia por autoridades norteamericanas (ver figura 12) en lo que fueron los conflictos de Afganistán e Irak, dado que, al analizar la etapa de difusión y retroalimentación, se percataron de que la mala imagen del conflicto y la falta de empatía con las poblaciones locales incidieron en el fracaso de las operaciones.

El Ciclo de Inteligencia cumple un rol fundamental, ya que a través del uso y aplicación de una serie de fases (dirección, obtención, procesamiento, análisis, difusión y retroalimentación) se logra generar un conocimiento útil, estratégico y preciso que orienta a los decisores civiles y militares en escenarios complejos, heterogéneos e interdependientes. De ahí que ofrecerles a los órganos de poder estar bien informados, estimaciones coherentes con la realidad actual y cursos alternativos que protejan el bienestar nacional, refleja la importancia del Ciclo Inteligencia como herramienta estratégica político-militar (Jordán, 2016).

---

45 Traducción propia. El texto original dice: “entailing sustained diffusion, popularization and realization of a structured rhetorical vision that closely aligns with the aspirations and expectation of target populations and groups to accomplish specific goals”.

46 De tipo doméstico (interno o nacional) o sistémico (externo o foráneo).

Figura 12  
Ciclo de Inteligencia



Nota. Elaboración propia.

Tal ha sido el impacto de las guerras de Irak (2003-2011) y Afganistán (2001-2011), que la comunicación tomó un papel protagónico alcanzando su apogeo en los terrenos estratégicos, operacionales y tácticos, al dejar de lado la visión de seguridad nacional de corte wesfaliano y adhiriéndose a una más amplia, en la que los individuos y sus opiniones son una variable de análisis al momento de realizar cualquier operación (Feyyaz, 2019; Nissen, 2015a; y Dimitriu, 2012). En estos dos conflictos, pese a contar con un equipo y complejo militar-industrial del tallaje de los Estados Unidos, la desconexión entre sus objetivos y el escenario en el cual se encontraban generó un revés estratégico, convirtiendo a los enemigos en actores con un poder igual o superior al que tenían anteriormente, mientras que paralela-

mente se afectaba la imagen y reputación de los Estados Unidos en el mundo, dado a que estos conflictos fueron catalogados por varios académicos y políticos norteamericanos como fracasos absolutos que al día de hoy pesan sobre la política interna y externa del hegemon.

De allí se impulsa la reestructuración de las Comunicaciones Estratégicas desde la visión estadounidense<sup>47</sup>, como pieza clave para mejorar los resultados estratégicos, operacionales y tácticos, entendiendo que se debía tener una organización desde el nivel superior capaz de ser transmitida a los demás niveles, partiendo del correcto seguimiento del Ciclo de Inteligencia para evitar una desconexión entre lo que se quiere y lo que se hace para conseguirlo. Dicha reestructuración sobre las Comunicaciones Estratégicas se da inicialmente alejada del concepto de *social media* (medios sociales), es decir, aquellas plataformas de búsqueda y transmisión de conocimiento e información, debido a que su influencia aún no se encontraba en boga a nivel mundial. No obstante, la era de la información en red y los avances tecnológicos (Industria 3.0 y 4.0) se convierten en los catalizadores para que la *social media* tome paulatinamente un rol céntrico en la vida de los actores estatales, corporativos y sociales.

Es por eso que, la revisión de las comunicaciones a la luz del Ciclo de Inteligencia les permitió a entidades estadounidenses estructurar una narrativa persuasiva y racional, apoyada en elementos coherentes y fidedignos que lograran incidir en la proyección de sus intereses en el exterior. Dicho de otro modo, se impulsó una política en la que el fin último fuese impactar a otros actores positiva o negativamente, según el interés, sin caer en trampas propagandísticas que perjudicaran su propia legitimidad. La capacidad de imponer marcos de referencia que movilicen socialmente

---

47 Para varios académicos el acrónimo de STRATCOM no resulta necesariamente útil, debido a que su empleo conduce en algunas ocasiones a traducciones no tan bien ajustadas para los propósitos que se buscan. STRATCOM, al ser un anglicismo, su adaptación al castellano puede variar considerablemente, dependiendo de cómo sea conjugado. Si bien se mantiene la palabra “strategic” sin variación alguna, su acompañante puede cambiar de singular a “communication” (comunicación) o a plural “communications” (comunicaciones), haciendo una traducción amplia o restrictiva del asunto (Antolín, 2017, p. 37). Finalmente, aunque el término cuenta con cierta ambigüedad, por motivos de reconocimiento y practicidad internacional, su empleo resulta fácil de comprender.

un asunto a favor o en contra hace una Comunicación Estratégica exitosa (Feyyaz, 2019, pp. 5-6). En línea con lo anterior, Evgeny Pashentsev (2013) establece que STRATCOM es la herramienta de proyección de valores, intereses y objetivos orientados a la mente de los nacionales y extranjeros, tomando como referencia todos los espacios en donde pueda generarse una sincronización (Pashentsev, 2013, p. 210), principalmente porque se afectan las realidades, decisiones y acciones de los actores, en buena medida a causa de estímulos condicionantes.

Un elemento relevante aquí es que el campo militar ha demostrado tener avances sólidos acompañados de rigurosidad, pero ha llegado a un punto de estancamiento en comparación con otras disciplinas. Lo problemático es que las Fuerzas Armadas y sus propias Comunidades de Inteligencia han descuidado, por no decir que ignorado, esta herramienta, centrándose en una visión netamente utilitarista sin una hoja de ruta clara. Su importancia se retoma gradualmente en algunos países en el marco de la lucha terrorista<sup>48</sup> y la presencia de grupos radicales, que utilizan estas prácticas para difundir sus ideologías y ejercer poder en zonas donde por otros medios no hubiesen tenido acceso.

Las Comunicaciones Estratégicas son utilizadas por grupos insurgentes o extremistas con el fin de masificar narraciones o analogías que les permitan unificar una visión social de las cosas. Frente a esto, Bormann (1985) (citado en Toros & Mavelli) ha afirmado que su objetivo central va más allá de imponer una simple ideología, buscan crear “dóciles cuerpos” que sean capaces de sostener sistemas y reproducir un orden asignado (Toros & Mavelli, 2013). De este modo se encuentra que la adquisición de arsenal militar es menos rentable ante este tipo de situaciones, ya que cumple

---

48 Entiéndase como la práctica destructora e intimidatoria con la cual se busca materializar los objetivos políticos de grupos no estatales, por medio de la violencia como factor desestabilizador. Su potencial de ejercer terror extremo en la población lo dota de la capacidad suficiente para perturbar el orden institucional. El terrorismo también influye en la parte psíquica, al punto de tener un efecto superior que la misma destrucción de bienes estatales; su éxito radica en el uso del miedo como instrumento de presión. Su uso no es actual, se remonta desde el siglo XIX con el “terrorismo clásico”, sin embargo, el ataque a las torres gemelas en Estados Unidos el 11 de septiembre de 2001 (conocido como 9/11) evidencia el éxito del concepto en su práctica como instrumento de convicción política (Bordes, 2000).

su función de elemento disuasorio, pero su empleo se reduce a acciones ocasionales, además que sus costos de mantenimiento suelen ser elevados. Contrario, las Comunicaciones Estratégicas, en términos costo-beneficio, pueden emplearse de manera reiterativa a un menor valor y bajo dinámicas defensivas u ofensivas, dependiendo del caso (Bloom, 1991, p. 708).

El uso de las Comunicaciones Estratégicas no es restrictivo. Puede ser utilizado por todo tipo de actores, tales como empresas, sociedad civil, organizaciones no gubernamentales, gobiernos, autoridades públicas, fuerzas armadas, equipos diplomáticos, grupos contrainsurgentes, instituciones parapolíticas, etc. (Zerfass, Verčič, Nothhaft & Werder 2018, p. 491). Estos actores tratan de imponer objetivos que les permitan mejorar sus condiciones frente a los demás, ya sea en posicionamiento, opinión pública, reputación, credibilidad, popularidad, etc. La interacción de los actores, que siempre fue vista entre A y B, se convierte, debido a la globalización, en un fenómeno subjetivo: el emisor y el receptor se enfrentan a un teatro multidimensional de audiencias fragmentadas y enlazadas a múltiples intereses.

Ante esto, Eric Povel (2011) resalta que STRATCOM no es la panacea que pueda solucionar los problemas políticos, sociales o las percepciones negativas, si estas son una consecuencia de las malas prácticas de una organización. Por el contrario, plantea el cambio de mentalidad que deben realizar las organizaciones, y con ellas los líderes a cargo de los procesos de toma de decisión (Povel, 2011). Zerfass, Verčič, Nothhaft & Werder (2018) plantean que los actores que comunican estratégicamente deben tener claro cuatro elementos básicos:

- 1) La necesidad de una estructura organizativa que brinde responsabilidad sobre la distribución de tareas (estructura jerárquica).
- 2) Un propósito central de preferencia explícito (aunque también pueden ser implícito).
- 3) Cantidad de recursos a disposición para lograr dicho propósito.
- 4) Conocer de antemano la existencia de competidores estratégicos o antagónicos que buscarán imponerse en un terreno específico, disputar una narrativa o cooptar las mentes de los individuos.

Lo expresado anteriormente sirve para mostrar que las Comunicaciones Estratégicas no son una herramienta o actividad silenciosa, sino que les dan sentido y protagonismo a las organizaciones. Cuando una institución tiene las capacidades para comunicar de manera eficiente, evitando el ruido y la alteración en sus mensajes, logra justificar su razón de ser; de lo contrario, se encuentra expuesta a situaciones que la condicionan y pueden llevar a su fracaso.

Hay que dejar claro que las Comunicaciones Estratégicas no son de ejecución inmediata, llevan consigo una planeación enfocada a horizontes de corto, mediano y largo plazo. Los procesos de transmisión<sup>49</sup> pretenden proteger o erosionar activos intangibles, tales como la imagen, confianza, reputación, legitimidad, entre otros, ya que son lo que toman más tiempo en recuperarse. Por ende, el actor dominante buscará mantener unas relaciones estables con sus públicos objetivos en aras de no perder el capital social ganado y continuar posicionándose en la mente de los individuos.

En este sentido, el concepto de STRATCOM plantea una doble funcionalidad. Por un lado, se habla de transmisión de información con base en unos intereses y, por el otro, se adoptan medidas que sirvan para influir en los procesos propios o externos, con relación a toma de decisiones, mejoramiento de imagen, reputación o validación en las audiencias (Stavridis, 2007). Aquí el valor agregado es el poder que se adquiere con el uso inteligente<sup>50</sup> de STRATCOM y sus beneficios. Para Sophia C. Volk, Karen Berger, Ansgar Zerfass, Luisa Bisswanger, Marcus Fetzer, & Karolin Köhler (2017) la comunicación apoya indiscutiblemente el éxito y consecución de metas de una organización, pero partiendo de objetivos claramente definidos que orienten el desarrollo, construcción, presentación y proyección de la estrategia. De no ser así, lo más probable es que los resultados no sean los esperados. Los medios de comunicación social agrupados en *social media* se convierten en punto de inflexión. Su correlación con los enfrentamientos, conflictos o crisis violentas que se han desatado entre actores estatales

---

49 Se dan de manera unidireccional o bidireccional, según los efectos que se busquen.

50 A partir del orden y la administración de recursos físicos e intangibles que permitan a alcanzar un objetivo deseado, y conseguir los resultados previstos bajo condiciones reales.

y no estatales alrededor del mundo permiten evidenciar cada vez más el posicionamiento de plataformas virtuales y el uso de la globalización como masificadores de ideas que, aunque no tengan una intencionalidad pérfida, sí son tomados como caldo de cultivo para propiciar *per accidens* (*por accidente o circunstancialmente*) brechas asimétricas en espacios políticos, sociales y culturales. Estas aperturas generan un punto de desregularización en el que ningún Estado o ente internacional puede controlar lo que se transmite o comparte, creando espacios vacíos donde el agrupamiento de amenazas (criminales, terroristas o de desestabilización) se concentra y diversifica con gran rapidez. Precisamente, la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) se interesó sobre este tema, reconociendo su importancia dentro del contexto internacional. Así es como en el año 2009, como parte del 60° aniversario del organismo internacional afirmó que:

El entorno informativo actual, es caracterizado por un ciclo de noticias de 24 horas 7 días a la semana, el auge de los sitios de redes sociales y la interconexión de las audiencias dentro y fuera del territorio de las naciones de la OTAN afecta directamente la forma en que las acciones de la [organización] son percibidas por las principales audiencias. [...] La OTAN debe utilizar diversos canales, incluidos los medios de comunicación tradicional, los medios de comunicación basados en internet y la participación del público, para crear conciencia, comprensión y apoyo sobre sus decisiones y operaciones.<sup>51</sup> (NATO SCP, 2009)

Asimismo, la Alianza ha manifestado desde su producción doctrinal que las estrategias de comunicación deben ir orientadas a mensajes coherentes y de fácil entendimiento para todos los niveles, lo que incluye precisión, claridad y eficiencia. El ideal es mejorar los estándares de

---

51 Traducción propia. El texto original dice: “Today’s information environment, characterized by a 24/7 news cycle, the rise of social networking sites, and the interconnectedness of audiences in and beyond NATO nations territory, directly affects how NATO actions are perceived by key audiences. [...] NATO must use various channels, including the traditional media, internet-based media and public engagement, to build awareness, understanding, and support for its decisions and operations”.

“evaluación” de la opinión pública en ambientes complejos, en los que el uso de nuevas tecnologías y plataformas comunicacionales es un requisito para interactuar con rapidez (NATO SCP, 2009, p. 2). La postura de la OTAN sobre STRATCOM es un hito para el desarrollo del concepto, dando paso a la articulación de directrices y políticas que contribuyan a maximizar sus efectos en las audiencias objetivo.

Bajo esta perspectiva, el organismo militar sentó las bases para la implementación de mecanismos que potencializaran el uso de *social media* para salvaguardar recursos intangibles, partiendo de un marco general en el que el uso de las comunicaciones puede convertirse eventualmente en un arma potencial enemiga, capaz de impactar no solo al actor enfrentado, sino a todos los involucrados<sup>52</sup>. Con esto, al quebrantar los lazos y valores compartidos entre la sociedad civil e instituciones gubernamentales o militares, se puede producir un punto de inflexión en materia de seguridad.

---

52 Cuando se presenta alguna situación problemática o que puede generar una amenaza en términos de seguridad o defensa nacional, si bien la principal implicada es la Comunidad de Inteligencia, al ser la herramienta fundamental de soporte y apoyo para la toma de decisiones estatales, no es el único actor o institución inmersa en esta dinámica. Si se piensa en cualquier país, la Inteligencia, a través de sus múltiples agencias y organismos, cumple su rol de dar el conocimiento necesario para que un decisor político o militar tome decisiones a favor del interés nacional. No obstante, detrás de esto existen otros actores de tipo gubernamental que también se ven involucrados; en el caso colombiano aplicarían el Ministerio de Defensa, Ministerio del Interior, Ministerio de Relaciones Exteriores, Ministerio de Justicia, Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, Departamento Nacional de Planeación (DNP), Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), entre otros, que se ubican en el nivel nacional, regional y local. El punto neurálgico es que la Inteligencia no base su gestión en un rol excluyente o abstracto, por el contrario, el cumplimiento de su misión afecta el desempeño de otras instituciones tácitamente. Por otra parte, al situarse en el caso de una empresa, esta ejemplificación no dista mucho de la realidad, ya que al final del día todos los departamentos, secciones y áreas dentro de la misma, trabajan en función de satisfacer las exigencias del cliente y dar el conocimiento para que el director ejecutivo o CEO tome las decisiones en pro del funcionamiento de la empresa, con lo cual, la Inteligencia a nivel político, de mercado o empresa, también involucra a otros sectores dependientes o independientes en sus procesos de gestión.

La OTAN ha continuado desarrollando propuestas académicas de STRATCOM como una herramienta de solución ante dichos escenarios, llegando así a la Política de Comunicaciones Estratégicas de la OTAN<sup>53</sup> publicada en 2009 (NATO Strategic Communications Policy), donde se alude la planificación de actividades y su posterior ejecución a la luz de un enfoque que permita acercarse a públicos objetivos<sup>54</sup>. La definición exacta utilizada por la Alianza hace referencia a:

Comunicación Estratégica es el uso apropiado y coordinado de las actividades y capacidades de la OTAN (diplomacia pública, información pública, información pública militar, operaciones de información y operaciones psicológicas) en apoyo de las políticas, operaciones y actividades de la Alianza para alcanzar los objetivos de la [organización]<sup>55</sup>. (NATO SCP, 2009, p. 1)

Kacala (2016) incluye las cuatro actividades o elementos funcionales que combinan sus saberes en el desarrollo de STRATCOM:

---

53 Directiva OTAN PO (2009) - NATO Strategic Communications Policy.

54 Los públicos objetivos, son aquellos grupos de audiencias que responden activamente a los estímulos generados por un actor, o bien son necesarios para el objetivo final que persigue dicho actor, con el condicional de que el público o la audiencia objetivo es a la cual se le dirigirá un determinado mensaje, producto, campaña, etc. De esta manera se parte de una segmentación inicial, que genera el reconocimiento de distintos sub-grupos, según características, necesidades, importancia, influencia, ubicación, edad, entre otros elementos a considerar. Con esto en mente, para las Comunicaciones Estratégicas, los públicos objetivos toman un papel elemental, al ser actores con poder de decisión que se pueden agrupar en dos categorías. La primera de ellas, actores nacionales, tales como sociedad civil, instituciones estatales y gubernamentales, instituciones descentralizadas, grupos políticos, gremios, complejos empresariales, fuerzas militares y entes de inteligencia, grupos criminales, entre otros. La segunda, actores internacionales en los que están países, instituciones multilaterales o transnacionales, empresas multinacionales, grupos criminales transnacionales, etc.

55 Traducción propia. El texto original corresponde a: “Strategic Communications is the coordinated and appropriate use of NATO communications activities and capabilities Public Diplomacy, Public Affairs (PA), Military Public Affairs, Information Operations (Info Ops) and Psychological Operations (PsyOps), as appropriate - in support of alliance policies, operations and activities, and in order to advance NATO’s aims”.

i) *diplomacia pública*<sup>56</sup>, busca influir desde la política exterior o asuntos internacionales a públicos extranjeros acerca de los intereses nacionales.

ii) *asuntos públicos generales y asuntos públicos militares*, se centran en la construcción de redes y buenas relaciones entre actores domésticos y sistémicos para abordar una multiplicidad de temas, al tiempo que se crean vínculos de carácter militar entre tropas.

iii) *operaciones de información (Info Ops)*, pretenden influenciar, perturbar o corromper las decisiones del adversario y proteger las propias.

iv) *operaciones psicológicas (PSYOPS)*<sup>57</sup>, son actividades que usan métodos particulares para influir en actitudes y comportamientos de terceros, afectando objetivos políticos o militares.

El peso de estas actividades ha caído en lo que se refiere a las Info Ops y PSYOPS, ya que han sido las encargadas de hacer llegar información a ejércitos, combatientes y actores irregulares, con el propósito de condicionar sus procesos de decisión. Su uso, a pesar de tener una normativa en muchos casos secreta, es de conocimiento público. Son utilizadas por las fuerzas armadas y servicios de inteligencia a nivel mundial para proteger sus intereses en materia de seguridad, sin utilizar la coacción o la violencia. Al enfocarse en Info Ops y PSYOPS, pareciera que las Comunicaciones Estratégicas pasan momentáneamente a un segundo plano. Sin embargo, no debe caerse en este error, ya que cada una de ellas cumple una función en especial y diferenciada.

Las operaciones de información (Info Ops) son empleadas durante las operaciones militares, con el propósito, tal y como se mencionaba anteriormente, de influir, interrumpir, corromper o neutralizar la toma de decisiones del enemigo en un campo de batalla militar, creando así los

---

56 Estados Unidos es uno de los principales países en tratar de extender una imagen favorable en el exterior. A través de la Ley Smith-Mundt de 1948, logra ejercer acciones que promuevan una mejor comprensión de la cultura norteamericana, y forjar mejores relaciones interestatales. Adicionalmente, esta normativa buscaba combatir la propaganda que perturbaba las audiencias norteamericanas en el mundo, y su propia audiencia (doméstica).

57 Su uso inició en la Segunda Guerra Mundial, a través de una división llamada Psychological Warfare (guerra psicológica) de la Oficina de Guerra de Información, una evolución de las antiguas oficinas de propaganda de la Primera Guerra Mundial (Ward, 2003).

impactos deseados en los sistemas de información, comprensión y el uso de capacidades del adversario a nivel operacional y estratégico (Kacala, 2016, p. 39). Las operaciones psicológicas (PSYOPS) son un conjunto de actividades planificadas en tiempos de conflicto o de paz, que son dirigidas a audiencias objetivo, sean enemigas o de interés estratégico, con el propósito de influir en las actitudes y comportamientos que puedan interferir en la conducción de objetivos político-militares (NATO, 2014).

Por su parte, las Comunicaciones Estratégicas (STRATCOM)<sup>58</sup> deben ser entendidas como las capacidades y medios con los cuales cuenta un actor-emisor para materializar sus objetivos estratégicos, dentro de los que se encuentran implícita y explícitamente su percepción, imagen y reputación. Es decir, aquellos objetivos en los que el actor-receptor lo relaciona cognitivamente. Esto, sin dejar de lado que, según consideraciones de la OTAN, STRATCOM se apoya en la diplomacia pública, información pública, información pública militar, operaciones de información y operaciones psicológicas, resumidas por Kamala (2016) en Diplomacia pública, asuntos públicos generales y asuntos públicos militares, operaciones de información (Info Ops), y operaciones psicológicas (PSYOPS), que sirven para el desarrollo de los objetivos estratégicos comunicacionales.

En función de lo anterior, al disponer un uso coordinado de STRATCOM, el liderazgo político-militar juega un papel prioritario, asegurando la integración y la sinergia de las actividades o elementos funcionales anteriormente mencionados, bajo la misión de articular objetivos estratégicos capaces de impactar convenientemente sobre las diferentes audiencias de interés. Si bien, el ideal es que las Comunicaciones Estratégicas (STRATCOM) potencialicen su importancia, necesitan de las Info Ops y PSYOPS para cumplir su misionalidad.

Para explicar esto, se necesita ser consciente de que las *operaciones de información (Info Ops)* influyen en términos generales en la forma de pensar a partir de noticias o datos sobre algo; las *operaciones psicológicas*

---

58 Un punto relevante sobre STRATCOM es que no plantea en su definición una condición de exclusividad al ámbito militar, lo que deja al descubierto que cualquier actor puede emplear sus capacidades y medios bajo cualquier objetivo.

(PSYOPS) logran afectar la manera de sentir de un actor en un contexto en específico; y las *Comunicaciones Estratégicas (STRATCOM)* persuaden la manera en la que ven la realidad y actúan en ella dichos actores, ya que incluye las anteriores. Finalmente, las operaciones psicológicas y de información se convierten en plataformas que ayudan al mantenimiento de STRATCOM, en el entendido de que se apoyan principalmente en transmitir información y moldear comportamientos en entornos estatales, castrenses y cívico-militares (United States Army, FM 3-05.30, 2005, p. 1).

Esta complementariedad de esfuerzos significa un salto sin precedentes, ya que se abre una ventana de posibilidad al pasar del uso de las armas y fuerzas netamente coactivas a la combinación de recursos bélicos y de comunicación. Un nuevo ámbito de actuación para las Fuerzas Armadas y sus sistemas de inteligencia, al punto que se sirve de referente para otro tipo de actores corporativos e individuales. Las estrategias no solo se enfocan en una imposición militar, sino que ahora buscan niveles de credibilidad en sus actuaciones por parte de la sociedad en instancias nacionales e internacionales. Kacała (2016) explica que el liderazgo militar y las comunicaciones deben establecer sinergias estratégicas que orienten la hoja de ruta trazada por los tomadores de decisión, enfatizando en que los hechos y palabras deben mantener una secuencia lógica y perdurable. Situación que sigue siendo aplicable a todo tipo de actores que hagan parte del sistema internacional.

Los escenarios posmodernos oscilan en un entorno que podría denominarse *social media warfare* (guerra de medios sociales) en el que la ventaja estratégica se deriva de quién logra desenvolverse mejor en contextos irregulares donde los ambientes son gaseosos y la información viaja a una gran velocidad. Sobre esto, Erbschloe (2017) manifiesta que la *social media* dejó hace mucho tiempo de ser simplemente una herramienta amistosa para compartir logros o fotos familiares para ser parte esencial de los conflictos. El autor la denomina un arma que sirve para la búsqueda de sus propios objetivos, razón por la cual los Estados, ejércitos, empresas, individuos y servicios de inteligencia deben ahondar esfuerzos para salvaguardar su seguridad y minimizar el alcance de actores con intenciones canallas (Erbschloe, 2017). Por tal razón, la siguiente sección parte desde la lógica de ¿cómo las comunicaciones estratégicas pueden jugar un papel

disuasivo?, tomando como punto de referencia la dominación tecnológica y el uso de tácticas para persuadir a los individuos en espacios virtuales, replanteando una política basada en activos estratégicos tangibles a una que incluye activos estratégicos intangibles.

Si bien, para los clásicos como Sun Tzu o Clausewitz, la supervivencia es el fin último teniendo en cuenta un contexto bélico, igualmente estos autores resaltan la importancia de no descuidar lo imperceptible a los ojos, es decir, la parte mental o psicológica del adversario. Lo que realza el carácter disuasivo que puedan aportar las Comunicaciones Estratégicas a contextos político-sociales, político-militares y socio-empresariales en constante mutación.

## **2.4 La Comunicación Estratégica como arma de disuasión**

Las Comunicaciones Estratégicas se han guiado bajo la premisa básica de que su papel se enfoca en esferas externas, cuando en realidad su impacto y efectividad es igual de importante en ambientes domésticos. Su carácter influenciador y persuasivo ayuda a minimizar los efectos colaterales que puedan ser desencadenados por una fake news, propaganda ilegítima o desinformación. Su mal manejo puede maximizar dichos efectos, dependiendo del tratamiento que le sea dado; pretender “saber” o “conocer” de Comunicaciones Estratégicas (STRATCOM) simplemente porque el concepto no sea complejo a simple vista es el desacierto que cualquier decisor se esforzaría por evitar, considerando las implicaciones estructurales que esto acarrea no solo en el nivel interno de la institución o Estado, sino en el nivel externo, con la sociedad civil y la opinión pública.

Para STRATCOM, el acercamiento con la sociedad civil como actor central propende por construir canales libres de perturbación y el establecimiento de relaciones institucionales, cívico-militares (que no incluyan un papel deliberante) y cívico-empresariales, siguiendo la idea de disminuir la distancia entre lo que se comunica y a quien llega, y entendiendo las probabilidades de daño ante la masificación de ideas o desinformación en espacios virtualizados, que tienden a alimentarse del tráfico de opiniones y comentarios. Así pues, STRATCOM se convierte en la mejor arma de

disuasión. Para ilustrar mejor esta idea, conviene remitirse a los ejemplos de las Fuerzas Armadas que involucran su participación en jornadas de vacunación, ayuda humanitaria, apoyo a refugiados y desplazados, atención médica a menores de edad y atención a desastres, ya que genera una mayor visibilidad e impacto social en comparación con otras acciones propiamente militares (Díaz, 2017, p. 24).

En los entornos civiles este tipo de actuaciones ha tomado una mayor preponderancia, poniendo de manifiesto el apoyo logístico y las condiciones de seguridad o protección que pueden proveer las Fuerzas Armadas. La participación de la Fuerza Pública en operaciones humanitarias, sin desvirtuar su función principal<sup>59</sup> de defensa territorial y constitucional, se ha convertido con el paso del tiempo en un componente multiplicador de fuerza, desde una perspectiva de consolidación de lazos de respeto, confianza y reciprocidad con las comunidades. Este tipo de vínculos reverbera en la creación de imaginarios colectivos positivos a favor de los actores, en este ejemplo, entre las FF. AA. y la sociedad. Ahora, este no es el único ejemplo que se puede dar sobre la intervención de actores en espacios sociales; es preciso recordar que STRATCOM puede ser utilizado por cualquier actor, independiente de si es público/privado, o legal/ilegal.

Las Comunicaciones Estratégicas difieren de herramientas coercitivas, en tanto que son dirigidas a un público más amplio (nacional o global) y son independientes a la “batalla militar”; su papel es brindar legitimidad por medios persuasivos y no invasivos, al igual que repeler las iniciativas de otro tipo de actores antagónicos que buscan persuadir a través del engaño, miedo, temor o información parcializada. El no actuar a tiempo ante quien ejecuta STRATCOM deliberadamente termina por generar

---

59 En el caso de Colombia, la función principal de las Fuerzas Armadas o Fuerza Pública se encuentra consignada en la Constitución Política de 1991, en su Capítulo Séptimo, Artículo 216, estableciendo que “La fuerza pública estará integrada en forma exclusiva por las Fuerzas Militares y la Policía Nacional. Todos los colombianos están obligados a tomar las armas cuando las necesidades públicas lo exijan para defender la independencia nacional y las instituciones públicas. La Ley determinará las condiciones que en todo tiempo eximen del servicio militar y las prerrogativas por la prestación del mismo”. Lo anterior, acompañado del Artículo 217, “Las fuerzas militares tendrán como finalidad primordial la defensa de la soberanía, la independencia, la integridad del territorio nacional y del orden constitucional” (Constitución Política de Colombia, 1991, art 216-217).

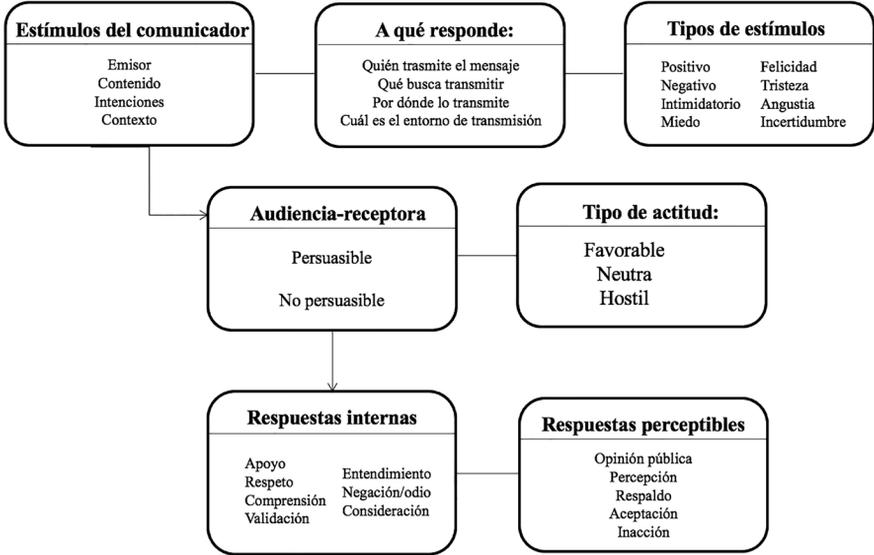
espacios de cooptación que buscan inducir creencias y comportamientos en los individuos sin emplear medios de presión, los cuales reproducen ambientes apacibles para promover iniciativas de cualquier índole. Lo anterior da apertura a uno de los primeros abordajes que involucran desde la psicología social, la persuasión y la comunicación. Esta aproximación académica es desarrollada por Carl Hovland, Irving Janis y Harold Kelley, en la Universidad de Yale, en 1953, partiendo del supuesto de que se puede dar un cambio de actitud en los individuos a través de la comunicación. Sus planteamientos se basan en que, para cambiar los pensamientos y conductas de un receptor, los mensajes que se le deben transmitir son contrarios a su forma de pensar, e ir acompañados por incentivos que movilicen al individuo (Hovland, Janis & Kelley, 1953).

Se propone que un mensaje persuasivo será aquel que cambie los pensamientos y la conducta de una persona, siempre y cuando se mantenga un refuerzo positivo, utilizando para dicho propósito incentivos. Con esto, el mensaje podrá ser aceptado con un mayor margen de probabilidad, lo que sugiere que los estímulos deben ser planificados con total conocimiento de los receptores, ya que así se sabrían los puntos débiles por dónde actuar. Así pues, con el ánimo de decantar lo teorizado por Hovland y sus colegas, el proceso comunicativo y persuasivo detrás de cada mensaje debe ser concebido como un conjunto de etapas a seguir, las cuales se pueden ver con mayor detenimiento en la figura 13.

En este proceso se inicia con la etapa de *estímulos del comunicador*, donde el emisor, los contenidos, las intenciones y el contexto buscan responder los cuestionamientos de quién trasmite el mensaje, qué intenta transmitir, por dónde lo transmite y cuál es el entorno de transmisión. Aquí, los *estímulos* también pueden dividirse entre positivos, negativos, intimidatorios, de miedo, felicidad, tristeza, angustia o incertidumbre, dependiendo de la intencionalidad del comunicador. La etapa de *audiencia-receptora* es aquella que puede ser persuasible frente a los estímulos generados y la cual no es persuasible a dichos estímulos, partiendo de una *actitud* que puede ser entendida entre favorable, neutral u hostil. Por su parte, la etapa de *respuestas internas*, de apoyo, respeto, comprensión, validación, entendimiento, negación/odio y consideración, representa la reacción de los individuos receptores ante lo que

quiere el emisor de forma subyacente. Mientras, la etapa de *respuestas perceptibles*, como la opinión pública, percepción, respaldo, aceptación e inacción, son el reflejo de las reacciones visibles del receptor.

**Figura 13**  
**Proceso comunicativo y persuasivo por etapas**



Nota. Elaboración propia a partir de Hovland, Janes, & Kelley (1953).

El proceso comunicativo y persuasivo debe verse a la par de los efectos psicológicos que los mensajes producen en los individuos receptores, reconociendo que no siempre el proceso se cumplirá a cabalidad y los mensajes emitidos no llegarán a su destinatario al pie de la letra. Para motivar el entendimiento, aceptación y adopción de los mensajes, se debe retomar el abordaje de Hovland et. al, partiendo de la identificación de tres momentos clave para comunicar persuasivamente: 1) Atención, por la información promovida; 2) Comprensión, sobre su contenido; y 3) Aceptación, como el grado de acuerdo sobre la información recibida. Por lo tanto, al no cumplir con estos tres momentos, el rechazo del receptor será absoluto; una muestra clara en la que no se atendió la información, no se comprendió y con ello no fue aceptada.

Los efectos psicológicos de los mensajes exigen un perfeccionamiento del uso, comprensión y capacidades de las Comunicaciones Estratégicas ante las amenazas que pueden proliferarse indiscretamente (King, 2011, p. 11). La difusión del poder en un mundo globalizado ha permitido el empleo de narrativas como amenazas a la estabilidad y seguridad de los Estados, los complejos empresariales y los mismos individuos. Es de acotar que las acciones o inacciones comunican; esta premisa no debe ser subestimada, en tanto que quien tenga el apoyo social es quien domina el terreno de juego. Siguiendo esta idea, parafraseando a Sun Tzu en su texto “El Arte de la Guerra”, de los componentes que deben ser gobernados para ganar un enfrentamiento, el más importante es la moralidad y la influencia que se ejerce sobre las mentes, puesto que si están en armonía con su gobernante le seguirán a donde sea, sin ningún tipo de desconfianza (Sun Tzu, 1910). Teniendo en cuenta esto, el Department of Defense United States of America (Departamento de Defensa de los Estados Unidos) en 2009 catalogó a las Comunicaciones Estratégicas como un Concepto Integrador Conjunto (Strategic Communication Joint Integrating Concept –SCJIC-), afirmando que este debería ser utilizado para las siguientes tareas:

- 1) Mejorar la credibilidad y legitimidad propia.
- 2) Debilitar la credibilidad y legitimidad de sus adversarios.
- 3) Convencer a públicos seleccionados para que realicen acciones específicas que apoyen objetivos o iniciativas particulares.
- 4) Hacer que el competidor o adversario tome o se abstenga de tomar decisiones/acciones.

Aunque se habla desde una perspectiva anglosajona de seguridad, es válido tomar de referente esta aproximación para otro tipo de casos (empresa, organizaciones gubernamentales, organizaciones no gubernamentales, incluso hasta el punto de incluir actores irregulares), partiendo del principio de que es un fenómeno global y en ningún momento es restrictivo. En general, la comunicación con enfoque estratégico se ha

vuelto relevante tras la necesidad de generar lazos de confianza<sup>60</sup> con la sociedad civil, alrededor de asuntos políticos, económicos, sociales o de seguridad que pueden llevar al conflicto o la integración. Basta con mirar la forma en que la sociedad civil logra difundir un tema en la arena pública en cuestión de un par de clics, demostrando no solo el potencial que tiene en la promoción de intereses y prioridades de menor a mayor escala, sino también en el uso de las plataformas virtualizadas como medios para comunicarlos.

Precisamente, el término de Comunicaciones Estratégicas ha adquirido una relevancia notable, haciendo que autores como Gelpi, Feaver & Reifler (2009) manifiesten que la comunicación da las pautas iniciales para que la población civil apoye acciones que impliquen el uso de la fuerza legítima (Gelpi, Feaver & Reifler, 2009, pp. 1-15). Esto es pensado desde un escenario conflictivo. No obstante, existe otro tipo de enfrentamientos mediáticos que involucran la validación de posturas y el apoyo irrestricto a iniciativas políticas, económicas, sociales y militares (defensivas u ofensivas), entre otras. De ahí que contar la historia y ser el protagonista para explicar por qué, cómo y cuándo de las cosas, garantiza el éxito sobre los demás, al tener el control sobre la narrativa y el desarrollo que se le quiere dar al hilo discursivo (Freedman, 2006; Roselle, 2010). La comunicación con enfoque estratégico se convierte en el caballo de Troya para cualquier situación en la que se precise “saber comunicar”. Los académicos, las instituciones públicas o privadas y los tomadores de decisión en materia gubernamental y empresarial encuentran una constante en cada una de sus actividades; si no comunican claramente sus mensajes, estos estarán sujetos a contracorrientes o reacciones que pudieron ser previsible. Aunque suene algo simple o básico el hecho de ‘saber comunicar’, lo cierto es que con los desarrollos en tecnología y su hiperconectividad se atañe a la virtualidad y los medios de comunicación

---

60 Al querer generar lazos de confianza, se busca desde los postulados de Niklas Luhmann (1988; 2005) la reducción de la complejidad en las relaciones entre actores, y el control que se tenga sobre futuras acciones en situaciones de incertidumbre o riesgo.

en *social media* como plataformas para desinformar a las personas, pese a que también aplica para otro tipo de actores en el escenario internacional. Lo anterior lo han afirmado García (2001) y Díaz (2017), quienes dicen que los medios sociales favorecen la desinformación o propaganda malintencionada bajo la contrapartida de incentivos de reconocimiento o dinero; en otras palabras, actúan desde una lógica mercantilista antes que una sustentada en responsabilidad mediática.

Teniendo en cuenta esto, la influencia de un mundo cada vez más virtualizado sin límites en tiempo y espacio plantea una arquitectura fragmentada. Un escenario que nutre y proyecta las intenciones de actores según su grado de desenvolvimiento y atracción de masas. Es un reflejo de los cambios en seguridad y defensa que traen los nuevos escenarios, amenazas y riesgos híbridos, donde la manipulación de los ‘hechos’, ‘noticias’ y ‘narrativas’ dificulta la tarea de asignar responsabilidades y aminorar los espacios difusos para la toma de decisiones (Galán, 2008). Desde luego, los actores criminales no desperdician la explotación de estas herramientas, sobre todo tras los clivajes históricos y mediáticos que han hecho que la *social media* se consolide como el escenario preferido para incitar al descontrol y crisis en sectores políticos, sociales, económicos y militares.

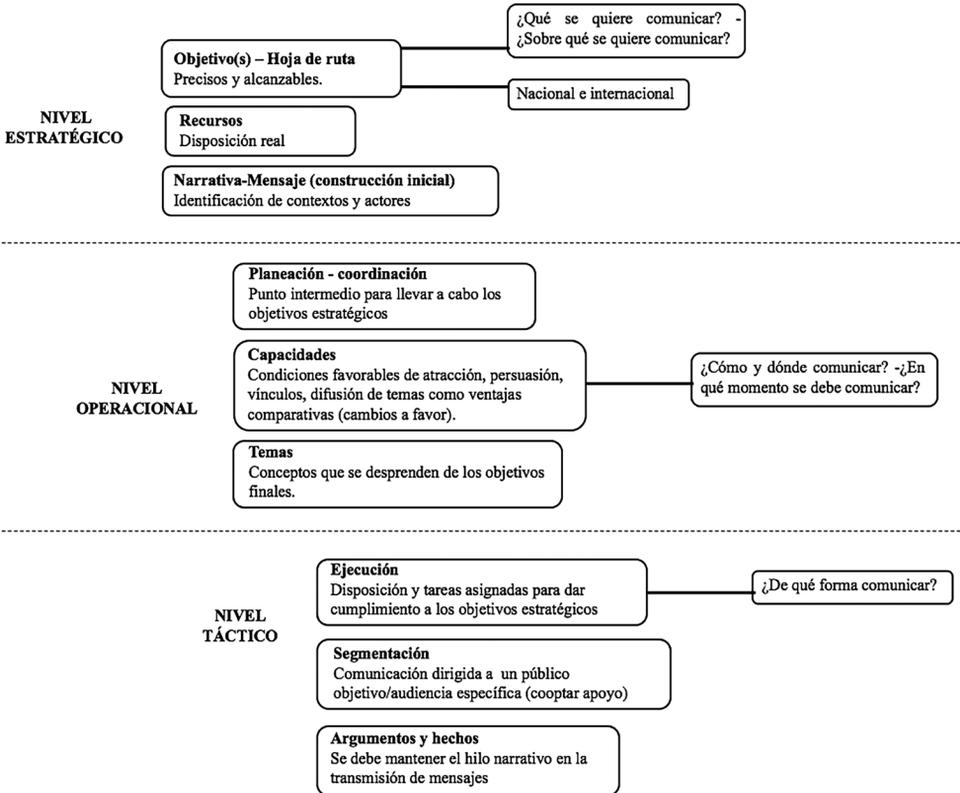
Los procesos históricos han demostrado la adaptabilidad de los Estados para sobrellevar los desafíos que se presentan en el mundo, pero asimismo han ratificado cómo las amenazas mutan a una velocidad incontrolable. Si se toma la genealogía de la guerra expuesta en este mismo capítulo, el panorama actual no dista mucho de lo manifestado desde las décadas de los ochenta y noventa. En la actualidad, el uso de tecnologías online busca permear la mente y cooptar los corazones de individuos, convirtiéndose así, como la principal causa de malestares a nivel mundial. El hecho de vender realidades construidas a la medida les permite a ciertos actores (en su mayoría antagónicos) tener un mayor grado de movilidad para sus objetivos. En efecto, podría decirse que desde la academia existe un consenso sobre los multiimpactos que generan las plataformas virtuales, especialmente sobre los contextos político, mili-

tar y empresarial (Freedman, 2006; Nissen, 2015b; Veerasamy & Aubrey, 2018). El papel que tomaría STRATCOM y *social media* se enfoca como una herramienta de mitigación para evitar sorpresas estratégicas en materia de credibilidad, legitimidad, confianza, entre otros activos estratégicos intangibles.

Nye (2011) plantea que el resultado de un conflicto no se da por el ejército que gana sino por la historia vencedora al final de la contienda. Irónicamente, la realidad no se teje sobre la *verdad* sino sobre lo que se *crea verdad*. Así las cosas, la narrativa enmarca una agenda de trabajo en la que las habilidades discursivas designan los puntos a tratar y los temas de interés que pueden influir en la opinión pública. Frente a esto, vale la pena traer a colación un ejemplo de jerarquización comunicacional, tomando como punto de referencia las audiencias y niveles militares (ver figura 14). De manera que se establece una organización consecuente con las acciones comunicativas para cada uno de los niveles de impacto en la estructura militar. Si se piensa que la victoria de los ejércitos está sujeta al uso de narrativas o mensajes, la historia será recordada como la narración de los victoriosos, quienes en últimas se encargarán de comunicarla estratégicamente en el tiempo, manteniendo así su legado. Asimismo, este legado también sentará unas bases en materia política, económica y social, según los intereses que existan de por medio.

Figura 14

Jerarquización comunicacional en las estructuras castrenses



Nota. Elaboración propia.

Si bien la anterior estructura parte de una cosmovisión militar, en realidad su aplicabilidad se extiende a todos los actores con voluntad de comunicar, o por lo menos donde exista un nivel organizacional definido. En la ilustración, el *nivel estratégico* determina los objetivos y la hoja de ruta a trazar, considerando los recursos reales disponibles para ser utilizados de manera integrada en los objetivos. Desde el ámbito castrense, los objetivos se determinan sobre la seguridad y defensa nacional o internacional. Lo mismo podría ser aplicado por una empresa o institución, ya que se trazan

los planes, líneas y objetivos a cumplir, empleando los medios necesarios para llegar a su meta nacional e internacionalmente. La comunicación desde este nivel plantea la consolidación de objetivos que manifiesten “¿qué se quiere comunicar?” o “¿sobre qué se quiere comunicar?”, dando cabida a la construcción inicial de una o varias narrativas que refuercen el objetivo a cumplir, mediante la identificación de contextos y actores.

El *nivel operacional* es un punto intermedio entre los niveles estratégico y táctico. En él se planean y coordinan las campañas y operaciones necesarias para llevar a cabo los objetivos estratégicos. Al hablar en un entorno militar, las campañas y operaciones son llevadas a cabo por el comandante y las fuerzas que lo acompañan en contra de un adversario, mientras que por parte de otros actores públicos o privados se basa en los planes de acción elaborados por los departamentos frente a la competencia. En materia comunicacional, este nivel trata de identificar las capacidades que se tienen para saber “cómo y dónde comunicar” y “en qué momento se debe comunicar”, generando condiciones favorables de atracción, persuasión, fortalecimiento de vínculos y difusión de temas (conceptos que se desprenden de los objetivos finales) como ventajas comparativas. Por último, el *nivel táctico*, en términos militares, es el encargado de ejecutar las batallas y encuentros a partir de su asignación a unidades tácticas o fuerzas de tarea (MFRE 1-02, 2018). Se da cumplimiento a misiones a una escala más específica, garantizando que la suma de todas apoye el cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados. La conducción de lo táctico en un plano castrense se centra en los combates o las batallas de larga o corta duración, bajo maniobras de combate en relación con adversario. Por su parte, los actores públicos o privados se basan en la disposición y las tareas asignadas en las secciones que estudian a menor escala los atributos de la competencia para repelerlos más fácilmente en el mercado. En términos de comunicación, en este nivel se debe hacer énfasis en ¿de qué forma comunicar?, tiene que ver con segmentar y definir a qué público objetivo o audiencia (target) se le busca persuadir, en aras de que tanto los objetivos como las narrativas vayan en sintonía. Los argumentos y hechos deben mantener el mismo hilo narrativo, facilitando su coherencia en la transmisión de estos hacia el público objetivo.

La sincronización de lo estratégico, operativo y táctico da como resultado la construcción de un hilo conductor congruente desde las esferas más altas hasta las más bajas, evidenciando la manera en que el entorno, los valores, las experiencias y los patrones comunicativos (narrativas-mensajes) les permiten a los actores construir o deconstruir realidades que les ayuden a conseguir sus objetivos. En muchos casos, el concepto de Comunicaciones Estratégicas (STRATCOM) puede caer en el error de ser calificado como un ejercicio de manipulación<sup>61</sup> sobre temas, ideas, imágenes o acciones, pero esta interpretación se aleja de su uso real. Más bien, STRATCOM implica la construcción de relaciones, narrativas y diálogos que conecten e influyan en el otro, utilizando la persuasión (Dimitriu, 2012, p. 197). Para que esto suceda se deben utilizar mecanismos de presión no bélicos que pretendan socavar al oponente, ganando el interés y apoyo de todo tipo de audiencias o grupos destinatarios pertinentes.

Los significados intersubjetivos<sup>62</sup> generan un impacto en las relaciones sociales, en las que el empleo de narrativas<sup>63</sup> configura marcos interpretativos, dotando de sentido-emoción los acontecimientos. Estas narrativas, responden a la idea de justificar algo y lograr su masificación, configurando de manera inicial un *cómo* y posteriormente un *qué*, dando así legitimidad y validez a lo dicho. Fernández (2012) explica que las narrativas

---

61 El autor Van Dijk expresa que existe una marcada diferencia entre manipulación y persuasión: la primera, es la “influencia ilegítima” por servir a unos intereses específicos en detrimento de los de las condiciones implícitas entre actores; y la segunda, son los “intentos legítimos” de influir en otros, pero con la condición de que quien decide si aceptar o rechazar es el público objetivo (Van Dijk, 2006, p. 212).

62 Los significados se construyen en la conciencia de los seres, los cuales al estar permeados de estímulos y referentes de información forman mentalmente una realidad sobre las cosas “construcciones sociales”. Desde el enfoque de Schütz (1932; 1979), las relaciones intersubjetivas (en el presente texto acuñado como significados intersubjetivos) deben ser analizadas en función de las redes de interacción en los entornos sociales. Los significados pueden ser intersubjetivos, al ser compartidos social y culturalmente, dependiendo del grado de exposición a las mismas condiciones e interacción con los demás individuos (Schutz, 1932). A esto se suman los aportes de Berger y Luckmann (1967) sobre la construcción de realidades, enfatizando sobre el sentido y significado que se le puede adherir a una situación o hecho, partiendo de una intencionalidad definida o compartida en el marco de múltiples relaciones sociales.

63 Pueden ser orgánicas, manipuladas y persuasivas, todo dependiendo según a quien vaya dirigida.

significan la “*conditio sine qua non*”<sup>64</sup> (*condición sin la cual no*) para lograr la paz, explicándolo con mayor profundidad en el siguiente enunciando:

La clave de las nuevas guerras, paradójicamente, no está en ganar la guerra [...] sino en ganar la paz. Esto equivale a liquidar las narraciones [...] no solo es preciso el fin de la violencia sino la deslegitimación de los que la practican haciendo que su narrativa resulte inválida y no pueda ser objeto de posteriores reinterpretaciones. El discurso de las partes no puede ser equiparado porque eso deja sobrevivir a las ascuas; es un riesgo inaceptable.

Las narraciones y los objetivos que se gestan a través de ellas son parte de las Comunicaciones Estratégicas. Pese a que la construcción de narrativas a través del lenguaje, las historias o relatos de tradición oral no son nuevos, lo cierto es que operan por medio de las emociones y procesos psicológicos, afectando así los procesos de toma de decisión. De acuerdo con James Farwell, en su libro “*Persuasion and Power: The Art of Strategic Communication*”, la comunicación es más un arte que una ciencia, cuyos resultados no siempre son fácilmente medibles, sino que su impacto se ve en el uso de palabras, imágenes, acciones o símbolos para influir sobre las actitudes, opiniones y sentimientos de las audiencias, sin dejar de lado la promoción de objetivos e intereses (Farwell, 2012). La esencia de STRAT-COM es utilizar imaginarios colectivos que puedan reforzar las ideas y valores ya existentes, articulando el envió consciente e inconsciente de ideas o hechos sobre una situación en específico. Por lo cual es necesario, según Dimitriu (2012), que esa narrativa sea extendida de los niveles más altos a los más bajos, puesto que todos necesitan “conocer la historia” y replicarla exitosamente (Dimitriu, 2012, p. 197). Para lograr esto, surge el cuestionamiento ¿qué se necesita para que una historia logre influir en las personas y mantenerse en el tiempo? Entre las posibles respuestas se encuentra la construcción de imaginarios o visiones psico-culturales, tema del cual se hablará más adelante como una oportunidad para extender representaciones

---

64 Locución en latín que significa “*conditio sine qua non*”, hace referencia a una condición casi que indispensable u obligatoria para lograr algo.

mentales, sociales o comunicativas, en lugar de simples impresiones individuales sobre un algo.

## 2.5 La visión psico-cultural en entornos posmodernos

Los cuerpos militares y policiales cada vez más incluyen una nueva literatura, doctrina e iniciativas enfocadas en la influencia social y el rol que toman las plataformas tecnológicas y de comunicación en las operaciones. Ya no solo se piensa en batallas con armamento bélico sino con ideas que muevan un apoyo colectivo de la sociedad civil, con relación al terrorismo, narcotráfico, reclutamiento infantil, entre otros. Según el general de división Robert H. Scales, los académicos de las ciencias sociales y humanidades, en especial aquellos especializados en la influencia social y arraigos culturales, serán incluso más importantes que los físicos o químicos en las pasadas guerras. Esta afirmación se desliga de la comprensión del mundo desde una visión psico-cultural<sup>65</sup>, dejando en una categoría secundaria el conocimiento de la geografía y armas de guerra (Scales, 2006). Al referirse sobre esto, Scales utiliza el trabajo realizado por el historiador Alan Beyerchen, con relación a las guerras modernas, para mencionar que ahora son moldeadas por “factores amplificadores”<sup>66</sup> que aceleran las tendencias del pasado y hacen que los escenarios de violencia, guerra y fricción sean diferentes -atípicos- (Scales, 2006, p, 17). De este modo, Beyerchen desarrolla

---

65 Desde Cole (1996), Bruner (1997: 2005) y Markus & Hamedani (2007), la psicología cultural, o lo que se conoce como psico-cultural, es la relación inquebrantable entre dos conceptos que nunca podrán ser excluyentes, la cultural y la mente, ya que uno determina al otro y viceversa. El sentido de apropiación entre cultura y mente refleja un modo de entender las cosas como una construcción social, en el sentido amplio de signos. De Saussure (1916), Cole (1996) y Vygotski (1979) plantean que los signos son cualquier construcción humana psicológica y cultural mediante la cual interactúa y se regula la conducta. Sobre esto, cabe señalar que la cultura no es excluyente si se es o no de un determinado lugar o país; es una condición que se traslapa con el ser humano, aferrándose al devenir que el desarrollo del ser humano es igualmente el desarrollo de la cultura.

66 No son simples “multiplicadores” o “habilitadores” por su grado de influencia sobre una guerra o un momento de perturbación. Más bien representan un cambio en el curso de hacer las cosas, no sobre cómo aceleran los procesos de forma lineal, sino de cómo hacer que se desarrollen diferente.

una tipología de guerra en la que muestra la evolución del escenario bélico a la luz de cuatro guerras mundiales, lo cual puede verse en la tabla 5.

**Tabla 5**  
**Tipología de Beyerchen sobre las guerras en la era moderna**

<b>Tipologías de Beyerchen Sobre las Guerras en la Era Moderna</b>	
<b>Guerras</b>	<b>Factores amplificadores</b>
Primera Guerra Mundial	Caracterizada por una ventaja estratégica en el campo de batalla, en función de nuevas aplicaciones de la química y su ingeniería.
Segunda Guerra Mundial	Considerada como una guerra de físicos, ya que el uso de la bomba atómica y la explotación del espectro electromagnético (radio y radar) determinaron avances significativos.
Tercera Guerra Mundial (Guerra Fría)	Enfocada en que lo que cataloga como “investigadores de la información” utilizan a la inteligencia y el conocimiento sobre del enemigo para imponerse sobre él. Se toma como caso de referencia a Estados Unidos y su victoria sobre la Unión Soviética.
Cuarta Guerra Mundial	La primacía de los científicos sociales se centra en los individuos y su percepción. La relevancia se da en aspectos étnicos, culturales y psicológicos, los cuales redefinirán los centros de gravedad clásicos.

*Nota.* Elaboración propia a partir de Alan Beyerchen.

Esta nueva complejidad pone al descubierto que los centros de gravedad, aquellas fuentes tangibles o intangibles de poder de las cuales todo depende, y sobre las que deberían ir dirigidos todos los esfuerzos de lucha para garantizar la derrota del adversario, se encuentran mucho más cercanos a la *percepción* de la población, donde los activos estratégicos intangibles (ej: credibilidad) toman un rol trascendente. La percepción<sup>67</sup>, como ese conjunto de reacciones y emociones generadas por una audiencia, define en última instancia el cumplimiento o no de los objetivos estratégicos. La percepción termina siendo un tema psico-cultural.

67 Luis Bassat manifestaba que la “percepción es la actividad más elemental del sentido y el primer paso para cualquier acción humana”, su condicionamiento se da a través de información que logre impactar sus sentidos e inclinar sus emociones (Cita extraída de Antolín, 2017, p. 27).

De acuerdo con Robert H. Scales (2006), Curtis Boyd (2007) y William M. Darley (2007) esta nueva era se enmarca en una *batalla psico-cultural*, conocida igualmente en términos de Murphy (2010) como *guerra de ideas* (Murphy, 2010, p. 90); e incluso donde se aplicaría la famosa afirmación de cooptar *corazones y mentes* (Claessen, 2007, p. 97). Las luchas en la actualidad no se dan con el uso de fuentes de poder tangible (armamento), esto no quiere decir que el uso de armas y equipo sea anacrónico para los países; de ser así, ningún país invertiría continuamente en gasto militar. Sin embargo, la adquisición de un poder intangible, como son la información y las plataformas comunicacionales de *social media*, definirá las nuevas capacidades para controlar lo físico y lo cognitivo<sup>68</sup>, ambos considerados como amenazas para la seguridad nacional, empresarial y de las personas (Department of Defense United States of America, 2006).

La dimensión cognitiva es aquella centrada en lo que las personas piensan, perciben, creen, respetan y apoyan; aquí entra en juego una variable de sumo interés para el proceso de las comunicaciones, los aspectos que competen al ámbito psicológico. Jens Seiffert-Brockmann (2018) y Richard Bloom (1991) hablan de las motivaciones humanas como catalizadores para impulsar comportamientos. Lo que podría combinarse con la perspectiva de clásicos como Sun Tzu (1910) o Clausewitz (1960), quienes manifiestan que muchas de las victorias se logran a través del dominio de las mentes de sus contrapartes, argumentando que es una variable que nunca puede subestimarse o ser ignorada. De tal manera, centrándose en los factores psicológicos (o según algunos autores morales) como elementos trascendentes, Clausewitz profundiza que:

Las fuerzas morales constituyen uno de los temas más importantes en la guerra. Son el espíritu que impregna todo el ámbito bélico. Se adhieren más tarde o más temprano, y con conformidad mayor, a la voluntad que

---

68 Sara King manifiesta que la conducta del soldado será igual de importante como su habilidad con las armas. La conciencia psico-cultural y la capacidad de construir lazos de confianza serán la garantía de protección sobre las tropas, haciendo el símil como si fuese un chaleco antibalas (King, 2011, p. 11).

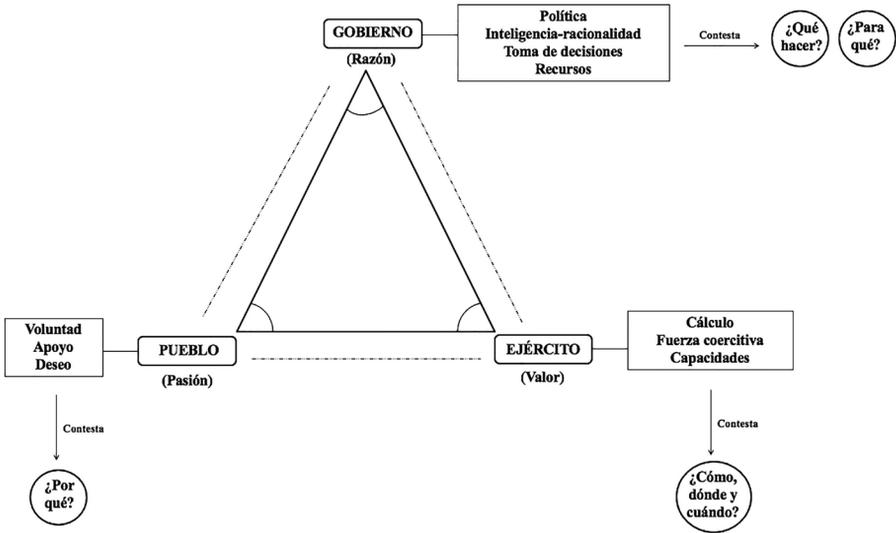
activa y guía a toda la masa de fuerzas y, por así decir, se confunden con ella en un todo, porque ella misma es una fuerza moral [...] El espíritu y otras cualidades morales de un ejército, de un general o de un gobierno, la opinión pública en las zonas donde se desarrolla la guerra, el efecto moral de una victoria o de una derrota, son cosas que en sí mismas varían mucho de naturaleza y que pueden ejercer también una influencia muy diferente, según como se planteen con respecto a nuestro objetivo y nuestras relaciones. (Clausewitz, 1960)

Al remontarse a la trinidad de Clausewitz, en su obra *De la Guerra*, el pueblo (la sociedad) es uno de los tres pilares que condicionan el desenvolvimiento de un conflicto, junto con el ejército y el gobierno. La trinidad permite ver a la guerra como un fenómeno camaleónico cuyo núcleo se centra en la confluencia de los tres ejes antes mencionados, donde lo que prima no es su carácter cambiante, sino la forma en la que predominan estas fuerzas entre sí, dependiendo de las realidades que se gesten en determinado momento lo cual puede evidenciarse en la figura 15. El pueblo (sociedad) se agrupa en la pasión a la luz de elementos de odio, enemistad y violencia primitiva. Al mismo tiempo que es movida por las voluntades, apoyos y deseos, lo que termina por ser la base de la naturaleza conflictiva, y la respuesta del por qué se hacen las cosas.

Al ejército, en cabeza de su jefe militar, le corresponde el juego del azar y las probabilidades en un escenario bélico. Por tal motivo opera en función del cálculo, la fuerza coercitiva y sus capacidades, guiándose por saber cómo, dónde y cuándo actuar. Finalmente, el gobierno asume un papel sobre los objetivos políticos, utilizando para ello su inteligencia y racionalidad en el proceso de toma de decisiones y el aprovechamiento de los recursos (Clausewitz, 1960). En otras palabras, cada uno es catalizador para apoyar de manera decisiva una guerra, aunque teniendo en cuenta las bajas probabilidades de conflicto armamentístico en la actualidad, también, el pueblo, el ejército y el gobierno son decisivos para cualquier tipo de situación de crisis militar o comunicacional.

Figura 15

Pilares de la Trinidad de Clausewitz



Nota. Elaboración a partir de los postulados de Clausewitz.

Si se retoman los postulados de Clausewitz y se interpretan a la luz de un contexto posmodernista, podría decirse que las situaciones de crisis, amenaza, perturbación bélica o guerra no han cambiado, en tanto que siguen existiendo. Sin embargo, ahora, están sujetas a estímulos condicionantes derivados de la sobreexposición a ambientes virtualizados, en los que el equilibrio entre el pueblo, ejército y gobierno corren una suerte de fragilidad. La cohesión de la trinidad permite mantener conexiones, apoyos y vínculos; mientras que su fragmentación separa la fuerza moral y los aspectos cognitivos y emocionales que definen la propia identidad y carácter social.

Las ideas clausewitzianas planteaban que la guerra no era simplemente un acto político sino un instrumento para alcanzar el éxito militar y un medio para lograr los objetivos políticos, frase comúnmente acuñada como *“la guerra es la continuación de la política por otros medios”*. Dicha continuación significa, según Anzaldi (2009), un hecho temporal diacró-

nico (evolución en el tiempo) y estructural sincrónico (simultaneidad de hechos en ese tiempo) (Anzaldi, 2009, p. 46). Lo cual, retomando las transformaciones del mundo posmoderno, también incluiría aspectos comunicativos, los cuales tienen actualmente una mayor letalidad. De no ser así, no se utilizarían plataformas comunicacionales para atacar, confundir, limitar o anular a un determinado actor e imponer objetivos a su conveniencia. No se trata de reemplazar el concepto tradicional, se apunta más bien a la continuidad de la aclamada crítica de Clausewitz sobre evitar nociones dogmáticas<sup>69</sup> que se inclinen a la universalización de particularidades.

A 2021, las guerras o tensiones entre actores se libran desde ámbitos políticos y comunicativos; quien logre imponerse en la arena digital y *social media* es el ganador. Para influir de verdad se necesita comunicar eficazmente. La política será la que guíe e imponga los objetivos de actuación sobre la sociedad en los niveles domésticos y sistémicos, mientras la comunicación, con ayuda de la Inteligencia Estratégica, será el medio para lograr dichos fines. Se preserva la noción de ejercer daño letal al contrincante en un contexto maquiavélico (pragmáticamente), pero con la diferencia de que cambian los medios empleados para alcanzar dicho fin. Los teatros de operación se enfocan en espacios grises en los que el fin último es influir en los individuos, grupos, organizaciones y gobiernos. Precisamente, aquí STRATCOM toma fuerza como el último recurso para contener y disuadir este tipo de iniciativas, mientras realiza sus propias campañas de persuasión en otras esferas, relacionándose de manera fraterna con las sociedades.

---

69 Giovanni Sartori (2002) habla de los cuatro errores más comunes en el análisis de fenómenos político-sociales, los cuales son: el parroquialismo, la clasificación incorrecta, el gradualismo, y el alargamiento de conceptos. Por el concepto de parroquialismo se entienden los estudios que se enfocan en un solo caso *in vacuo* (de modo aislado), ignorando variables de análisis o teorías externas que puedan aportar al estudio del tema, lo que genera la creación de estimaciones a la medida o sin medida, y no bajo un análisis crítico o de validez real. La clasificación incorrecta produce, en palabras del mismo Sartori, “monstruos más sofisticados”, ya que no se emplean juicios o términos teóricamente significativos a la hora de clasificar los fenómenos, sino que su clasificación se da por factores irrelevantes. El gradualismo, surge cuando se toman límites arbitrarios por parte del investigador para analizar los fenómenos, llevando a la posible manipulación de límites para favorecer sus investigaciones. Por último, el alargamiento de conceptos trata del uso indiscriminado de conceptos que, pese a ser bien definidos, son acomodados para explicar cualquier fenómeno, provocando que el concepto sea “estirado” a tal punto que su significado se aleja de su origen inicial (Sartori, 2002, p. 37-39).

Pese a que STRATCOM pueda ser utilizada como una herramienta de disuasión, e incluso de mitigación, por parte de jugadores estratégicos como el Estado, organismos gubernamentales, organizaciones no gubernamentales, organizaciones transnacionales, fuerzas armadas, sociedad civil y complejos empresariales, también existen grupos criminales, grupos contrainsurgentes e instituciones parapolíticas. Los jugadores estratégicos tienen un objetivo general que guía sus decisiones premeditadamente. Su estrategia gira alrededor de un plan coherente acerca de lo que se pretende alcanzar en términos de intereses. De ahí que la planificación y la claridad desde el inicio sobre lo que se quiere facilite el seguimiento de etapas, la administración de recursos y la solución de problemas.

Los actores, al querer posicionar sus intereses, cuentan con dos herramientas a su disposición: la fuerza o la persuasión, esta última se enmarca en términos de costo - beneficio como la más rentable. De tal modo que podría plantearse a STRACOM como un elemento de *soft power* (poder suave), y si se requiere *hard power* (poder), con capacidad de impactar ambientes domésticos y sistémicos con mayor letalidad que cualquier misil. Esto se debe a que el *soft power* parte de la influencia de recursos no materiales, como lo son: aspectos culturales, ideas, valores, ideales políticos, etc., que buscan influir en los demás. En otras palabras, se traduce en la capacidad de atracción para que los demás quieran lo mismo que otro actor, sin la necesidad de recurrir a la coerción o la implementación de pagos (Nye, 2004). Mientras, el *hard power* se apoya en la amenaza, coerción y la fuerza, específicamente por medio del uso de recursos militares y económicos, lo que lo convierte en un elemento enfocado en la capacidad de coacción. Las Comunicaciones Estratégicas, al tener la capacidad de combinar ambas visiones, emplean el *smart power* (poder inteligente), el cual puede integrar tanto el poder duro, desde sus elementos de coerción y fuerza, junto con el poder blando de persuasión y atracción. Igualmente,

STRATCOM termina por utilizar el *poder relacional*, término acuñado por Robert Dahl (1957) en el que manifiesta que existe una relación en la que “A tiene poder sobre B en la medida en que puede conseguir que B haga algo que de otra manera no haría” (Dahl, 1957), ya sea través de estímulos coercitivos o persuasivos.

Cabe señalar que por más que los jugadores sigan al pie de la letra sus objetivos y planes, estos jamás serán garantía de triunfo. Si se piensa desde una lógica donde la comunicación es una condición necesaria y suficiente para cumplir esos objetivos y planes, ¿será que los jugadores estratégicos sí hablan en los mismos términos para persuadir a sus audiencias? Cada jugador estratégico, o si se quiere actor con influencia, trata de imponer sus objetivos en un escenario con distractores. Estos distractores se refieren a la existencia de entornos virtualizados e intangibles, plataformas digitales agrupadas en *social media*, accesos ilimitados en tiempo y espacio a cualquier cosa en términos digitales, amplia gama de información veinticuatro horas y siete días a la semana (24/7), proliferación de nuevos actores con poder en un menor tiempo, masificación de desinformación, entre otros. A través de esto, los jugadores configuran su forma de comprender el mundo y tratan de ser conscientes de sus debilidades, lo que realmente resulta una quimera, ya que de ser cierto el mundo funcionaría en total perfección y orden. Lo que sí es una realidad y una constante de todos los actores a nivel local, regional o internacional es su interés por mantener su legitimidad, confianza, credibilidad, reconocimiento y reputación, con la diferencia de que siempre se tiene como prioridad una opción sobre las demás. Su asignación ya depende del actor y de lo que quiere desde el inicio hasta el final.

Para dar claridad a lo anterior, se puede tomar el siguiente ejemplo. Los *Estados o gobiernos* han perseguido durante gran parte de su existencia la legitimidad política<sup>70</sup> como elemento sustancial que justifica sus decisiones y modos de actuar. La búsqueda de esta legitimidad permite, además del reconocimiento de su ejercicio de poder político, su aceptación social. La *sociedad*, por su parte, se centra en la confianza para el establecimiento de relaciones fluidas con los demás actores, partiendo del ideal de que es un valor que se genera en el tiempo y depende del trato entre las partes. El cumplimiento de promesas-acuerdos, la honestidad, el respeto, la inte-

---

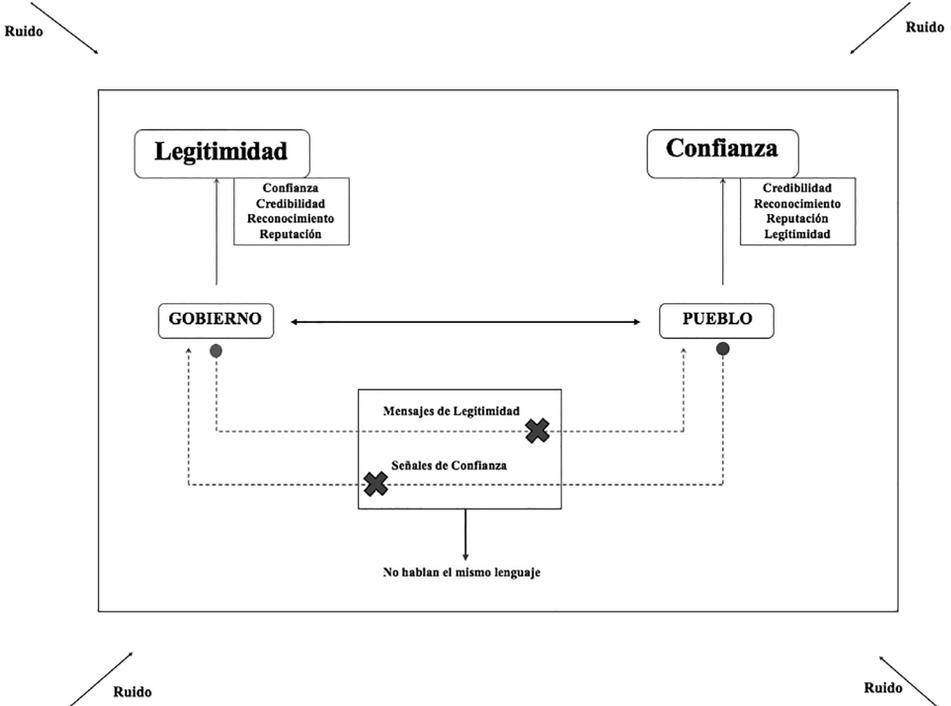
70 Según Norberto Bobbio (1997), se necesita para la obtención de legitimidad un nivel de consenso en la sociedad y no solo el uso de la fuerza, argumento que apunta a lo dicho también por Max Weber (1992) sobre la idea de que la legitimidad necesita de consensos para poder ser ejercida libre de violencia permanente.

racción y la comunicación constante influyen en la generación de confianza, lo que lleva a una mejor percepción sobre las capacidades y/o comportamientos de un actor.

Para que exista una relación entre Estado y sociedad debe también acontecer una suerte de comunicación, generando con ello interacciones entre los objetivos del Estado y los objetivos de la sociedad. En este punto existe una discrepancia comunicativa, ya que mientras el Estado o gobierno envían mensajes que promueven su legitimidad, la sociedad espera mensajes que promuevan un compromiso basado en la confianza; por el otro lado, la sociedad envía señales de confianza, y el Estado o gobierno esperan señales de consenso que reafirmen su legitimidad, ilustrado en la figura 16. En resumidas cuentas, cada actor espera una cosa diferente, no hablan el mismo lenguaje, haciendo que el ruido aumente las dificultades para comunicarse y se interrumpa el proceso de persuasión de un actor hacia el otro, y viceversa. Aunque para STRATCOM la sociedad tiene una mayor trascendencia, no debe omitirse que el mundo no funciona a partir de un único actor, sino que existe una confluencia de múltiples actores, unos con más peso que otros.

Figura 16

Modelo de comunicación entre Estado y Sociedad



Nota. Elaboración propia.

Si a este modelo le sumamos más actores ¿qué pasaría?, ¿se podría incluir a uno de los pilares de Clausewitz, el ejército? Para este caso, las fuerzas armadas y sus organismos de inteligencia toman un papel de garantes de la seguridad y defensa nacional a través del uso legítimo del monopolio de la fuerza que, si bien está supeditado al Estado o gobierno por mandato constitucional, sus actuaciones dependen de la credibilidad que generen en los otros jugadores. Se convierte la credibilidad entonces en su elemento de medición, ya que refleja en términos rápidos y ligeros los resultados positivos logrados y el nivel de sus capacidades militares frente a una amenaza.

Hace las veces de catalizador para promover el apoyo de otros jugadores estratégicos con base en las dificultades que se presentan en un determinado contexto, entre ellas, violencia, criminalidad, delincuencia organizada o transnacional, pérdida de control del orden público, injerencia de actores ilegales o un conflicto interno, tal y como sucede en Colombia.

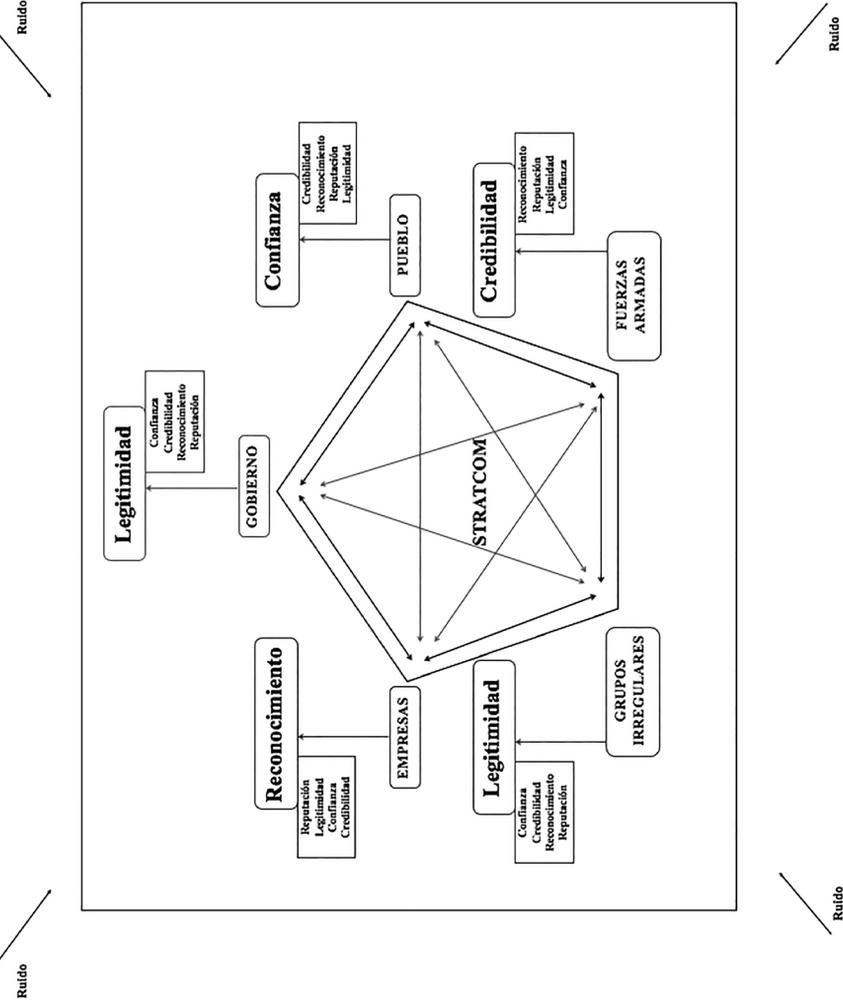
Ante la existencia de las Fuerzas Armadas, también participan actores irregulares. Entre estos, grupos criminales, contrainsurgentes e instituciones parapóliticas, los cuales fundamentan su accionar bajo estructuras jerarquizadas con base en unos intereses delictivos que pretenden la búsqueda de legitimidad. Le disputan al Estado el monopolio legítimo de la violencia y la justicia, en tanto que ejercen el control sobre economías ilícitas para hacerse con el poder en ciertas zonas territoriales. Otros actores que podrían incorporarse a este nuevo modelo son los complejos empresariales o el sector corporativo, que impulsan las actividades comerciales, mercantiles, industriales y de prestación de servicios dentro del ecosistema social, dándole reconocimiento y buena reputación a su oferta de valor en el mercado, para así atraer clientes y crecer en ventas.

La conjunción de los actores anteriormente mencionados da como consecuencia un modelo de comunicación entre poliautores (ver figura 17), que caracteriza los intereses u objetivos que tienen gobierno, pueblo, fuerzas armadas, grupos irregulares y empresas. En un primer acercamiento, se podría inferir que ninguno de los actores tiene algo en común o hablan el mismo lenguaje; sin embargo, esta apreciación sería errónea. Como se observa en la figura 17, los jugadores no se excluyen, sino que se complementan. Esta complementariedad lleva a que se cuestione la idea de que, si el interés de un actor se basa en una temática particular, esta no puede convertirse en su mensaje parroquial, puesto que debe interactuar con los demás para consolidar un terreno de juego estratégico favorable que le permita lograr sus objetivos.

Su manera de entablar relaciones con otros, interactuar o persuadir debe ser acorde con lo que los demás quieren, les interesa o llama la atención, sin perder de vista el interés propio. Saber comunicar es complejo, y más si se tiene en cuenta un escenario en el que los intereses/objetivos son plurales y heterogéneos, lo que implica descifrar cómo, cuándo y de qué

forma comunicar y, sobre todo, alinear los mensajes para cada uno de los jugadores, guardando las proporciones según sea el caso. De acuerdo con lo anterior, y aplicándolo en un plano real, desde que los actores tengan claridad de lo que quieren, su gasto de energía, tiempo y recursos no será en vano.

Figura 17  
Modelo de comunicación entre Poliactores



Nota. Elaboración propia.

Frente a un modelo como el que acaba de explicarse, se encuentra que los actores también aprovechan las fallas comunicacionales de sus contrapartes para mejorar sus posibilidades frente a lo que quieren: objetivos, intereses y audiencias. Es así como la falta de entendimiento de un actor para comunicarse con otros jugadores es aprovechado junto al ruido para exacerbar los errores en las audiencias y transformarlos a favor de otro. Lo paradójico aquí es que, al final, la percepción de los actores cambia radicalmente cuando no les llegan los mensajes que quieren o el modo en que les llegan no es el adecuado. Algo que puede incluso llevar a considerar la llegada de mensajes exitosos como una ventaja competitiva desde un enfoque estratégico.

Para recapitular lo expuesto hasta ahora, si se toman de referencia las relaciones entre gobierno – sociedad – grupos irregulares, estos últimos aprovechan los puntos en los que el gobierno no sabe comunicar o comunica las cosas que no persuaden realmente a la sociedad. Así, promueve desacuerdos, agravios y emociones negativas desde la sociedad hacia el gobierno, limitando contextualmente los canales de diálogo entre gobierno y sociedad y, a su vez, convirtiendo dicha situación en un caldo de cultivo para que grupos irregulares instrumentalicen a determinadas audiencias según sus objetivos y narrativas. Es la antesala para quedar bien a costa de dejar a otro mal. Se tiene entonces una estrategia efectiva que puede replicarse y ser puesta en marcha en cualquier momento y lugar por parte de grupos criminales, considerando que: 1) aprovechan las debilidades del otro; 2) gastan menos recursos; 3) promueven mensajes que saben de antemano que serán bien recibidos; 4) se muestran como la opción favorable en términos comunicacionales para la problemática que tiene otro actor; 5) logran conectar con las audiencias de su interés; 6) se proyectan para que otros públicos los conozcan; y 7) alcanzan su objetivo general y cumplen su planificación.

Ante este panorama, la importancia que se desprende de este tipo de mecanismos comunicativos puede verse desde dos perspectivas: por una parte, Robert Gates<sup>71</sup> (exsecretario de Defensa de los Estados Unidos entre

---

71 Fue director de la Agencia Central de Inteligencia (CIA) en la década del noventa.

el periodo 2006 - 2011) mencionaba que “el éxito o fracaso dependerá cada vez más de la formación del comportamiento de los demás, amigos-adversarios y, lo más importante, las personas que están en el medio”<sup>72</sup> (Gates, 2008). En contraste, en una entrevista en 1997, Osama Bin Laden describió el terrorismo como un mensaje sin palabras, lo que evidencia su funcionalidad estratégica.

Ambas aproximaciones dan cuenta del uso de las Comunicaciones Estratégicas como vehículo para afianzar lazos de confianza, apoyo y respaldo (Dimitriu, 2012, p. 206). La pregunta que sería válida hacer es ¿las Comunicaciones Estratégicas deberían seguir siendo subestimadas o ya es momento de ponerlas en práctica? Partiendo de lo anterior, los actores se ven en la tarea de tratar de replantearse el uso de sus capacidades y si realmente están haciendo un buen trabajo al respecto. Este entorno cambiante obliga a que se redefinan los actores empleando con ello modelos DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), dentro de los que se establezca un redireccionamiento e identificación de posibles riesgos futuros. Si se piensa en las amenazas ajustadas al modelo VICA (volátiles, inciertas, complejas y ambiguas) no sería nada irrisorio cuestionar una necesidad urgente de Comunicaciones Estratégicas desde los Estados, fuerzas armadas (en especial sus servicios de inteligencia) y complejos empresariales, donde se empleen puntos de vista más integradores y no solo parroquiales, permitiendo reforzar sus capacidades de anticipación, reacción y adaptación a entornos cambiantes (Ardila, Jiménez y Acosta, 2018, p. 135).

Las Comunicaciones Estratégicas tienden a ser comparadas con una “orquesta en la que la coordinación y sincronización adecuada de los instrumentos es el hecho principal”<sup>73</sup> (Kacala, 2016, p. 35), debido a que la sinergia que se desprende de ella permite saber de qué forma actuar ante una determinada problemática, escándalo, fake news o crisis (interna o

---

72 Traducción propia. El texto original dice: “Ultimate success or failure will increasingly depend more on shaping the behavior of others—Friends and adversaries, and most importantly, the people in between”.

73 Traducción propia. El texto original corresponde a: “orchestra where appropriate coordination and synchronization of instruments is the primary factor”.

externa), haciendo un contrapeso real a la desinformación y propaganda negativa. La influencia de un mundo global y el uso de la *social media* han ocasionado que la opinión pública tome lugares protagónicos que no pueden ser ignorados. Es lógico que, en materia política, económica, social, empresarial, llegando hasta la seguridad y defensa, se exploren continuamente nuevas vías para lograr la imposición de intereses y minimizar los espacios vacíos que utilizan otros actores (adversarios o antagónicos) para destacarse. El escrutinio permanente de la sociedad tiene sus efectos, subestimar el impacto de un mal manejo comunicacional tiene a largo plazo daños irremediables.

La comunicación, tradicionalmente asociada a la transmisión de información entre individuos, evidencia cómo los puntos de vista, emociones y percepción se convierten en pieza clave para el establecimiento de relaciones sociales. No es hablar únicamente de un actor A y B, sino es decantar qué hay detrás de cada uno. Esto es fácilmente asimilable, teniendo en cuenta que cada actor (Estado, organización gubernamental, empresa público-privada o individuo) tiene intereses que quiere materializar. Sin embargo, no es suficiente el “querer hacer”; también se hace necesario entender las dinámicas dentro de las cuales están inmersos.

Un mundo globalizado con un auge tecnológico exponencial, en el que el internet como plataforma ilimitada de acceso aboga por una hiperconectividad de los actores, termina por configurar las relaciones sociales, estatales, militares, corporativas, de mercado y de poder. Puede decirse entonces, que los medios de comunicación social (*social media*) y la virtualidad emergen como el nuevo escenario de juego. Una nueva arquitectura de mundo posmoderno, donde quien no se adapta con rapidez a la evolución de los nuevos entornos, sencillamente al estilo darwiniano no sobrevive. Es importante resaltar aquí que esta evolución no es solo para mitigar la incertidumbre, sino también para adaptarse a estos nuevos entornos e incluir el uso de nuevas herramientas, en este caso de carácter comunicacional.

Es aquí donde entran las Comunicaciones Estratégicas, ya que su rol central se basa en ser un proceso coordinado que busca informar, influir y persuadir a una audiencia específica, con el fin de promover una serie de

objetivos que le garanticen el mejoramiento de sus condiciones e iniciativas, incluyendo entre ellas su legitimidad, confianza, credibilidad, reconocimiento, reputación e imagen. Ante un mundo cada vez más mediatizado y digital, comunicar estratégicamente se convierte en un arma de disuasión de gran poder, que curiosamente no refleja en su accionar ningún tipo de belicosidad, pero su utilización sí logra mitigar desde una fake news hasta un ataque de desinformación de un actor antagonista. Entender que a través de las Comunicaciones Estratégicas se logra persuadir sobre las audiencias, los procesos de toma de decisión y las actitudes y opiniones de un público en particular, demuestra el potencial de esta herramienta en espacios virtualizados, empleándola consecuentemente bajo objetivos legítimos.

Por lo tanto, para tener una mayor profundización sobre cómo debe ser visto STRATCOM más allá de su parte conceptual, se dedicará el siguiente capítulo, ahondando en las variables que se desprenden de su proceso de comunicación y develando cómo es una herramienta de diálogo con la sociedad civil y públicos objetivos, siendo capaz de influir en la opinión pública y su percepción, bajo estándares que favorezcan objetivos específicos que toman la dimensión cognitiva y valorativa de los jugadores estratégicos con base en sus audiencia de interés.



### 3. MODELO DE COMUNICACIONES ESTRATÉGICAS (STRATCOM) Y SOCIAL MEDIA

*Pamela Pirateque Perdomo*

Las Comunicaciones Estratégicas (STRATCOM), vistas desde la *social media* como fenómeno atemporal, han sido ampliamente debatidas, como se mostraba en la sección anterior. Sus múltiples aproximaciones teóricas, científicas y disciplinarias<sup>74</sup> dan cuenta de su importancia en la conducción de organizaciones públicas, privadas o mixtas, al constituirse como uno de los canales prioritarios para la consecución de objetivos estratégicos en cualquier tipo de contexto. De este modo, luego de haber abordado el fundamento conceptual de las Comunicaciones Estratégicas, vale la pena identificar las variables que se desprenden de su proceso, ya que en últimas son aquellas las que de manera articulada y consecuente

---

74 Pasando por la Psicología, Sociología hasta la Ciencia Política, Comunicación Social, Antropología y, finalmente, entrando en uno de los saberes más completos y explorados a lo largo de los años, la Inteligencia Estratégica y Militar.

permiten alcanzar el objetivo central de persuadir a las audiencias e imponer un punto de vista específico.

Por tal motivo, este aparte se centrará en la identificación y operacionalización de variables teóricas, intermedias y empíricas, en aras de realizar una propuesta en la que se evidencien los puntos focales que deberían ser tomados con mayor rigurosidad por las instituciones. Se hace necesario de manera introductoria explicar la metodología abordada en este capítulo, con el fin de evitar cualquier tipo de confusión temática o de tipo funcional sobre el desarrollo teórico-práctico de las variables. El diseño metodológico parte de los postulados de Hernández et al., (2014), el cual define variable como “una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (Hernández et al., 2014, p. 105) en individuos, objetos, hechos y cualquier tipo de fenómenos. En este caso, se realizará un análisis de contenido que permita indagar de manera objetiva y sistemática los elementos que se deriven de las Comunicaciones Estratégicas (STRATCOM) desde la perspectiva de *social media*, agrupándolos en variables específicas que den orden, claridad y transversalidad al proceso.

Asimismo, se tomará la clasificación de variables realizada por Humberto Ñaupas, Marcelino Valdivia, Jesús Josefa Palacios & Hugo Eusebio Romero (2018), quienes establecieron un modelo acorde con grados de abstracción, el cual se divide en: *variables teóricas*, aquellas que son tan genéricas que no se entienden con facilidad y no son observables o medibles de forma directa, sino que deben ser contrastadas junto con otros elementos; *variables intermedias*, las cuales expresan algún factor de análisis o elemento parcial de las teóricas; y *variables empíricas o indicadores*, que representan aspectos específicos de las teóricas e intermedias; no necesitan definirse, ya que son de clara observación desde lo cualitativo y cuantitativo (Ñaupas, Valdivia, Palacios, y Romero, 2018, p. 258).

La codificación de variables (denominadas también como subcategorías) busca generar un entendimiento generalizado de STRATCOM, tomando como referencia sus elementos básicos, interacciones y cursos de acción. El hecho de descomponer este fenómeno en partes permite entender la importancia que toma cada concepto para alcanzar su propósito final. A modo de ejemplo, es como si fuese un engranaje en el cual todas

las piezas están en completa sintonía para trabajar, pero si faltara alguna la dinámica sería totalmente distinta; es decir, que el éxito o fracaso se deslizaría de la sincronización de cada una y su trabajo en conjunto.

Es preciso mencionar que para efectos de este libro se seleccionaron las variables de mayor relevancia, dando como resultado variables con un alto grado de transversalidad e interdisciplinariedad. Esta sección expondrá cada una de las variables existentes dentro del proceso de STRATCOM, entendiendo que se compone de una serie de criterios particulares que varían y forman un “todo”. A simple vista, desagregar un proceso obliga a entender su funcionamiento a la luz de cada parte que lo integra, al tiempo que reformula su funcionalidad en entornos cambiantes. El andamiaje arquitectónico de STRATCOM giraría en torno a los siguientes núcleos:

### 3.1 Punto de partida: Diagnóstico

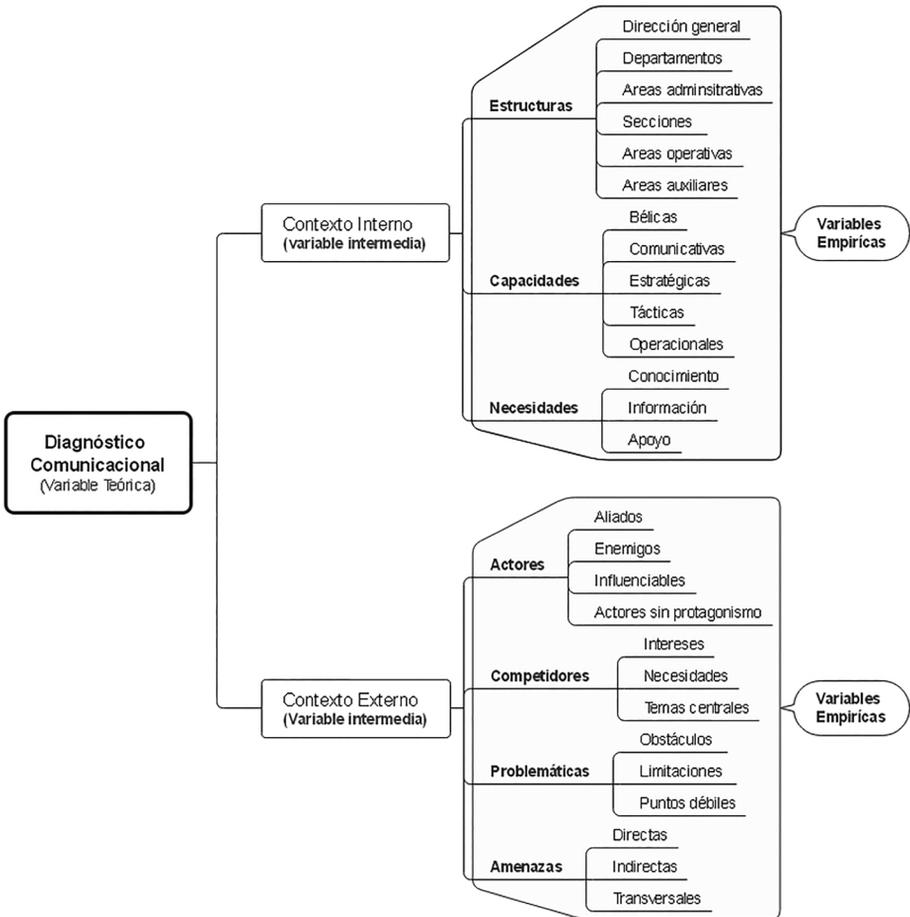
Los tomadores de decisión, antes de articular cualquier tipo de estrategia política, militar, económica o empresarial, deben estudiar con detalle los contextos en los que se desenvolverán continuamente. Es imprescindible alinear la estrategia global, las estrategias sectorizadas y las Comunicaciones Estratégicas, puesto que la falta de articulación y entendimiento del contexto podría derivar en una mala planificación que dé respuestas desacertadas a las necesidades, amenazas, problemas y riesgos tanto en esferas externas (fuera de la organización) como internas (dentro de la organización). Por ende, este ejercicio de identificación y operacionalización de variables permite analizar las dimensiones materiales e inmateriales sobre las Comunicaciones Estratégicas, a través de aquellas variables que están relacionadas con cada etapa de STRATCOM.

La primera variable teórica por destacar dentro de este proceso es el *diagnóstico comunicacional*, la cual se centra en los postulados de Anzaldi (2009) para señalar desde el pensamiento de Clausewitz la creación de posturas contrapuestas y momentos de fricción que estimulan nuevos horizontes interpretativos. Esta aproximación de corte realista no debe verse con tintes apocalípticos o simplemente bélicos, sino más bien como el

punto de partida para comprender en términos clausewitianos la naturaleza, las correlaciones y las posibilidades en función de un espacio temporal, que al ser penetradas eficazmente configuran el éxito y la lucha por unos fines.

Si bien se habla desde un entorno de comunicación, no debe excluirse que en el mundo de las ideas y el acercamiento entre individuos es donde emergen las amenazas o potenciales afectaciones. Se precisa un entendimiento real y consiente sobre las realidades que sobresalen en entornos de alta incertidumbre, ya que requieren una observación atenta y cuidadosa. De acuerdo con lo anterior, se desprenderían las variables intermedias, *contexto interno y contexto externo* y, finalmente, las empíricas relacionadas con la identificación de *estructuras, capacidades, necesidades, actores, competidores, problemáticas y amenazas*, entre otros elementos propios y su contraste frente a los demás, lo cual puede verse en la figura 18.

Figura 18  
Diagnóstico comunicacional



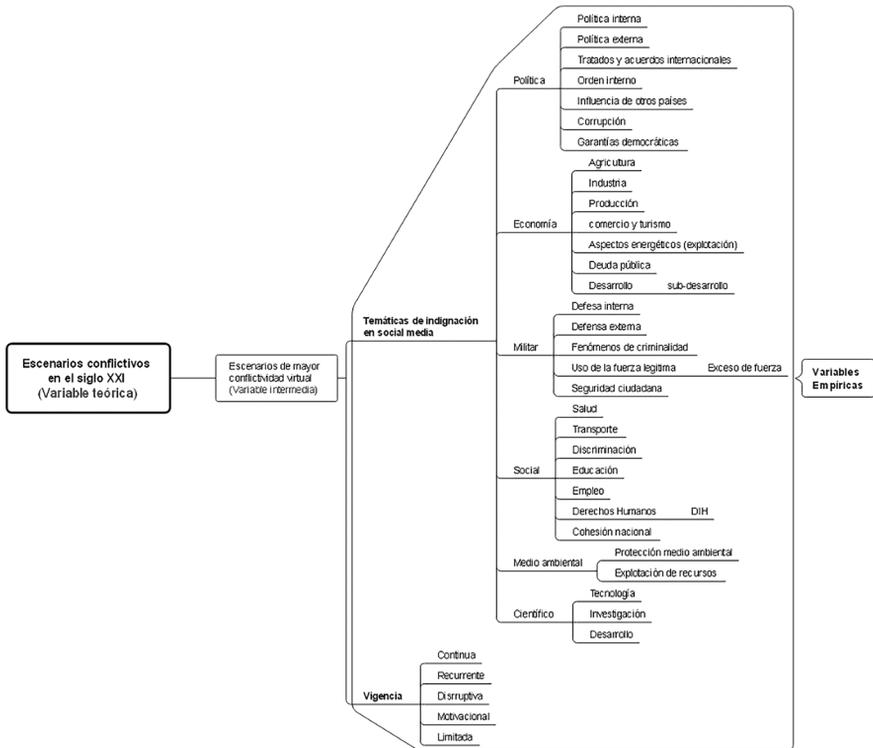
Nota. Elaboración propia.

En esta figura se observa que para iniciar un proceso de STRATCOM el primer ejercicio práctico que debe realizarse es la identificación de contextos internos y externos, de cara a tener una perspectiva general sobre los espacios en los que los actores van a desenvolverse y conocer sus propias limitaciones. Se asume una visión panorámica, desde un entendimiento propio hasta un conocimiento real del mundo exterior. Aquí se evidencian

las dificultades que se desprenden de gestionar una organización (Estado, empresa o servicios de inteligencia), teniendo en cuenta las interacciones, motivaciones, capacidades, obstáculos y limitaciones que surgen de contextos donde juega el azar y la incertidumbre (Clausewitz, 1960, p. 545). Es allí donde el estratega (tomador de decisión) debe hacer un esfuerzo superior por comprender las situaciones que se desprenden de cada escenario y cómo debe proceder sobre ellas.

De aquí se desliga la variable teórica *escenarios conflictivos en el siglo XXI*, de acuerdo con el general Alonso Baquer (2000), quien establece implícitamente que para entender las relaciones que surgen entre actores en un panorama internacional es menester partir de una aproximación estratégica y el uso de métodos de comunicación, debido a que las tensiones que se gestan son producto de una reconfiguración en las posiciones de poder, utilizando como “arma” el uso de información, narrativas y transmisión de mensajes (Baquer, 2000, p. 41), elementos que serán tratados más adelante. No basta solamente con mirar el panorama, se necesita saber cómo actuar estratégicamente en lo que se transmite para generar un choque contundente sobre el adversario. De este modo, las Comunicaciones Estratégicas son una herramienta que se adapta de manera veloz a cada situación (característica camaleónica), dando lugar a las variables intermedias de *escenarios de mayor conflictividad virtual*, y empíricas, *temáticas de indignación en social media (político, económico, militar, social, medio ambiental y científico)* y su *vigencia (continua, recurrente, disruptiva, motivacional o limitada)*, las cuales exaltan la incidencia de los procesos de globalización y desarrollo tecnológico como catalizadores de las molestias del mundo posmoderno (ver figura 19).

Figura 19  
Escenarios conflictivos en el siglo XXI



Nota. Elaboración propia.

Con base en la figura, los conflictos actuales combinan lo global y lo local, llegando hasta instancias en las que el grado de insatisfacción sobre temáticas sensibles puede acarrear el descontento de grupos sociales, al punto de influenciar los campos de poder, político, económico, de seguridad, medioambiente o académico, donde no existe propiamente una autoridad capaz de regular las inconformidades de las personas, en especial si son expresadas a través de *social media*. En cierto modo, los conflictos asimétricos son los que han dotado de una mayor sensibilidad y vulnerabilidad a los actores, ya que la percepción de las audiencias determina el impacto real de una temática en un terreno de juego. La comprensión del terreno físico y virtual implica conocer las ventajas y oportunidades que

pueden existir para el logro de los intereses, al igual que las dificultades sobre las cuales deben trabajarse para impedir el fracaso o victoria del adversario.

## 3.2 Contexto y Mapeo

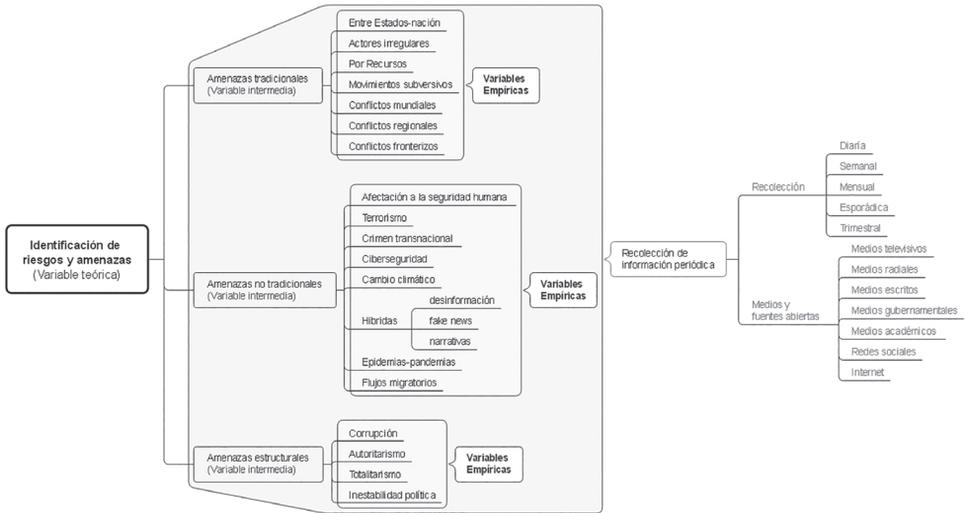
Hasta ahora se ha realizado un barrido inicial que da luces del escenario en el cual se encuentran los tomadores de decisión en tiempo y espacio, agrupando el mayor número de información posible para desenvolverse en un contexto determinado. Bajo esta línea, la Inteligencia Estratégica como derrotero guía el proceso de análisis que, siguiendo la analogía de conectar los puntos (connecting the dots), pone de manifiesto un marco general sobre las diversas corrientes que se mueven con respecto a una temática.

Es así como llega la variable teórica *identificación de riesgos y amenazas*, la cual podría tomarse de los postulados de Cremades (2017), Tecuci et al. (2016), Lowenthal (2012) y Pozen (2005) donde la información que se encuentra dispersa toma significado al ser contrastada, dando sinergias analíticas que suman más en conjunto que individuales. Las interrelaciones que surgen denotan nuevas evidencias de amenazas o riesgos que parecen imperceptibles a simple vista, pero que están presentes implícitamente dentro de las lógicas domésticas y sistémicas del contexto internacional.

Ahora, no es suficiente con unir los puntos. El reconocimiento de patrones o vínculos no es tarea fácil, es una mirada de apertura que resulta útil al incluir las variables intermedias, *amenazas tradicionales, amenazas no tradicionales y amenazas estructurales*, y en materia empírica, su *desclasificación* entre *Estado-nación, actores irregulares, recursos, movimientos subversivos, conflictos mundiales, conflictos regionales, conflictos fronterizos, afectación a la seguridad humana, terrorismo, crimen transnacional, ciberseguridad, cambio climático, amenazas híbridas, epidemias-pandemias; flujos migratorios, corrupción, autoritarismo, totalitarismo e inestabilidad política*. Seguido de una *recolección de información periódica*, teniendo en cuenta medios de comunicación masivos o lo que se conoce como fuentes y medios abiertos que se pueden ver en la figura 20.

Figura 20

Identificación de riesgos y amenazas



Nota. Elaboración propia.

Uno de los grandes problemas que se les presentan a los actores o jugadores estratégicos con poder de decisión es no tener toda la información a su alcance para contrarrestar todos los riesgos o amenazas que pueden afectarlo. Tratar de identificar de forma escalonada aquellos factores que pueden desestabilizar a los tomadores de decisión en una fase temprana permite advertir qué rumbo debe tomarse para minimizar posibles daños o amenazas en su máxima expresión. Por ende, ver los puntos para trazar conexiones (unas relevantes y otras no tanto) ejemplifica la idea de que, pese a que la información no es un bien finito sino inconmensurable, cuando se tienen los insumos necesarios es posible interpretar y formular analíticamente deducciones sobre el contexto y los actores influyentes. Un ejemplo de lo anterior se encuentra presente en el ataque terrorista a las Torres Gemelas en Estados Unidos el 11 de septiembre de 2001, ya que la falta de unir los puntos fue considerada una de las fallas de Inteligencia más graves en la historia. La subestimación del contexto, la falta de revisión constante de amenazas y la existencia de

egos en la compartimentación entre las fuentes produjo daños irreparables (Richard, 2002).

De aquí se desprende la variable teórica denominada *clasificación de riesgos y amenazas*, dentro de la cual se busca estimar de qué forma estos fenómenos *repercuten en ambientes VICA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos)*, VICA convirtiéndose en la variable intermedia, y la variable empírica siendo la *aplicación de una matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas)* (ver figura 21). Estas variables se relacionan con lo dicho por Ardila, Jiménez y Acosta (2018) sobre un esquema moderno de seguridad multidimensional, donde las amenazas viejas o nuevas se han adaptado a nuevos entornos, obligando a los Estados a reaccionar rápidamente para incluirlos en sus agendas de trabajo (Ardila, Jiménez y Acosta, 2018, p. 138).

**Figura 21**  
**Clasificación de riesgos y amenazas**

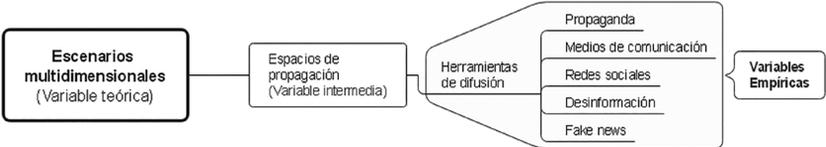


Nota. Elaboración propia.

Como se muestra en la figura 21, no basta con una simple identificación de riesgos y amenazas, se requiere una clasificación de los mismos a través de una medición crítica de posibilidades, en aras de visibilizar aquellos que sean altamente vulnerables, de inminente daño o que al ser pasados por alto signifiquen una batalla contra el tiempo. Lo anterior refleja las dinámicas asimétricas de la época posmoderna, que son de alguna manera las que ponen en aprietos a los modelos tradicionales de seguridad. Como se ha señalado anteriormente en otros capítulos, esto recibe el nombre de

amenazas híbridas<sup>75</sup> derivadas de la conjugación de fenómenos más complejos que integran una amplia gama de medios. Por lo tanto, la variable teórica de estudio sería *escenarios multidimensionales*, partiendo del principio de que las amenazas en la actualidad, más allá de un golpe letal al adversario, buscan, en términos de Gaitán (2018), “alcanzar sus objetivos estratégicos influyendo en la toma de decisiones de sus víctimas y socavando sus valores, su estructura social y la confianza de la población” (Gaitán, 2018, p. 5). A esto se suma la variable intermedia, *espacios de propagación*; y la empírica, *herramientas de difusión* (*propaganda, medios de comunicación, redes sociales, desinformación y fake news*) presentes en la figura 22, que tienen por objetivo mostrar los espacios vacíos que aprovechan diversos actores para imponerse.

Figura 22  
Escenarios multidimensionales



Nota. Elaboración propia

Se debe tener en cuenta que todos los actores se encuentran inmersos en escenarios multidimensionales. Su existencia está supeditada a las

75 Aquí es necesario realizar una diferenciación entre amenaza híbrida, conflicto híbrido y guerra híbrida: el primero se da producto de la convergencia entre aspectos diferentes con un enfoque multidimensional; el segundo se basa en las limitaciones que se dan sobre el uso de la fuerza (armada), la intimidación (sin llegar al choque bélico) y la explotación de vulnerabilidades en diferentes campos del poder; y el tercero usa el poder armamentístico acompañado con otros medios que favorezcan su accionar, ya sean políticos, económicos, diplomáticos, mediáticos, etc. (Galán, 2017).

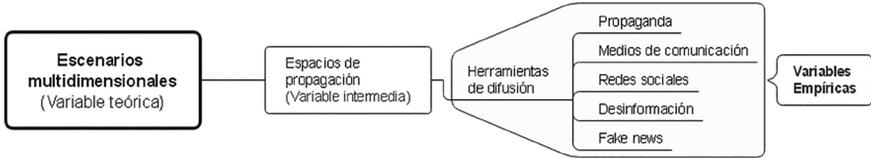
estrategias que desarrollen, no bajo una mirada impasible de los acontecimientos, sino apuntando sobre cuestiones que garanticen su supervivencia. Esta noción acoge los escenarios virtuales en los que la incertidumbre se oculta detrás del anonimato, la masificación y el uso desproporcional del internet como arma de desinformación. Con el ascenso de la *social media* y su crecimiento en todos los campos del poder, los actores irregulares han transformado sus métodos de financiamiento, creación de capacidades y las propias dimensiones operacionales y tácticas. Sus ataques en la actualidad buscan erosionar la confianza, cohesión social o, si se quiere, inducir a la población civil sobre ciertos imaginarios colectivos utilizando para ello la virtualidad.

La variable teórica que prosigue es *teatros de operación virtual (social media)*, ya que cuenta con un mayor alcance y eficiencia para impactar negativamente a Estados, empresas, población civil o terceros sin la necesidad de involucrar ‘ejércitos’ o ‘fuerzas militares’, que siguen siendo importantes. Veerasamy & Aubrey (2018) establecen que los medios de comunicación social ayudan a crear conciencia sobre prácticas, principios y enfoques donde la divulgación de información representa un riesgo innegable (Veerasamy & Aubrey, 2018, p.51).

Evidentemente, al contar con escenarios cada vez más gaseosos, debe tenerse en cuenta como variable intermedia la *influencia de actores en social media*, y en materia empírica el *alcance de influencia (alta, media o baja)*, y *logística de medios de comunicación (antiguos, modernos o mixtos)* (ver figura 23). El entendimiento de las lógicas de interacción y creación de redes podría ayudar a supervisar los riesgos que se formen en espacios internos o externos en coordinación con los modelos operacionales y tácticos. Una revisión a profundidad de los espacios virtuales de *social media* ayudaría a conocer los desafíos sobre los cuales debe trabajarse para evitar futuras sorpresas estratégicas.

Figura 23

Teatros de operación virtual (social media)



Nota. Elaboración propia.

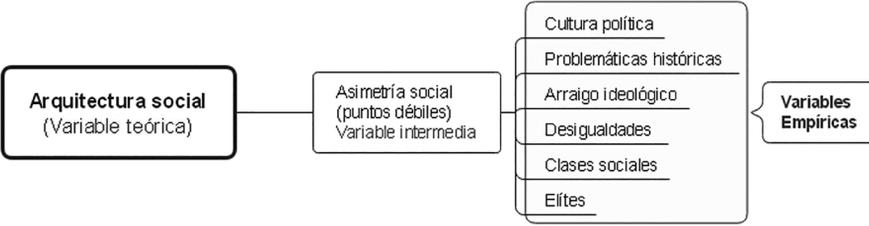
Como se ha explicado a lo largo de este libro, los conflictos actuales ya no se enmarcan en campos de batalla donde el poder y las capacidades militares eran los recursos por excelencia; ahora, los teatros de operación se han inclinado hacia la interconexión que brindan internet y *social media*. La construcción de realidades e imaginarios colectivos inicia allí, donde los actores pueden aparentar buenas intenciones, pero en su ejecución quedar opacadas por sus no tan benévolas pretensiones. En este punto, al ser la sociedad el actor principal sobre el cual los actores ilegítimos han tratado de imponer un modelo de Comunicación Estratégica que promueva sus intereses y menoscabe los de sus contrapartes, se necesita indagar con mayor detenimiento en la variable teórica de *arquitectura social* que corresponda a cada país, o en la de otros Estados en el caso de que se quiera conocer de manera detallada el funcionamiento de otros actores. Así las cosas, retomando los aportes realizados por Lind, Nightengale, Schmitt, Sutton & Wilson (1989) la dispersión en los escenarios de las nuevas guerras hace que la distinción entre civiles y militares desaparezca, y con ello las acciones ocurran en simultáneo, incluyendo a todos por igual.

Este traslapamiento en algunos espacios genera una falta de regulación sobre el tipo de actuación o actividades que deben ser desarrolladas. El enemigo piensa cada vez más en la forma en que pueda colapsar internamente al contrincante sin necesidad de reducirlo físicamente. Trata de

modificar las creencias, opiniones, actitudes, preferencias y expectativas<sup>76</sup> de la sociedad en general acercándolas a las propias (la cultura del adversario), lo que resulta aún más letal que cualquier tipo de ataque bélico (Lind, Nightengale, Schmitt, Sutton & Wilson, 1989).

Tomando de referencia lo anterior, es válido ahondar en la asimetría social (puntos débiles) como variable intermedia y las indignaciones sociales que mueven la arquitectura actual (cultura política, problemas históricos, arraigo ideológico, desigualdades, clases sociales y elites) como variable empírica, como lo muestra la figura 24, debido a que las molestias de los individuos son utilizadas como vehículos para movilizar otro tipo de objetivos, dejando de lado las verdaderas intenciones sociales. Un ejemplo plausible se podría tomar de las protestas sociales durante el año 2019 en Chile, Bolivia y Colombia, las cuales fueron radicalizando sus actos violentos y utilizando las movilizaciones como plataforma político-social para otros fines (BBC mundo, 2019).

**Figura 24**  
**Arquitectura Social**



Nota. Elaboración propia.

Adicionalmente, la arquitectura y asimetría social para los actores o jugadores estratégicos se torna como el centro de gravedad disputable que cada uno quiere tener para sí; es la garantía incondicional para la construcción, deconstrucción y desenvolvimiento de eventos. Un seguro estra-

76 Valdría la pena traer al análisis el poder relacional de Dahl (1957), es decir, la capacidad de cambiar el comportamiento del otro, modificando sus creencias, actitudes, preferencias, opiniones, expectativas, emociones o predisposiciones para actuar.

tégico que de conservarse en el tiempo mitiga todo ataque mediático. No obstante, se debe tener en cuenta que, hoy en día, otros actores con intenciones hostiles también hacen uso de STRATCOM para el cumplimiento de sus fines estratégicos y persuasivos, poniendo en apuros la neutralidad que toman ciertos actores frente a la sociedad.

Hasta el momento, esta aproximación expone cómo las Comunicaciones Estratégicas hacen parte intrínseca de las primeras fases de diagnóstico e identificación, reconociendo los contextos propios y externos, los nuevos teatros de operación, las dinámicas sociales y los riesgos emergentes que constantemente actúan a espaldas de los organismos de vigilancia. El papel de STRATCOM va más allá de hacer parte explícita entre emisor y receptor; se centra en entender el contexto desde sus partes más complejas para articular las estrategias de la mejor forma posible e impactar todas las esferas del poder con un enfoque claramente mediático. En el siguiente apartado se expondrán los actores y públicos objetivos, ya que está claro que si se pretende seguir el proceso de comunicar estratégicamente se debe incorporar el análisis sobre los jugadores estratégicos y sus nichos de interés, recordando que cada uno tiene un objetivo por materializar.

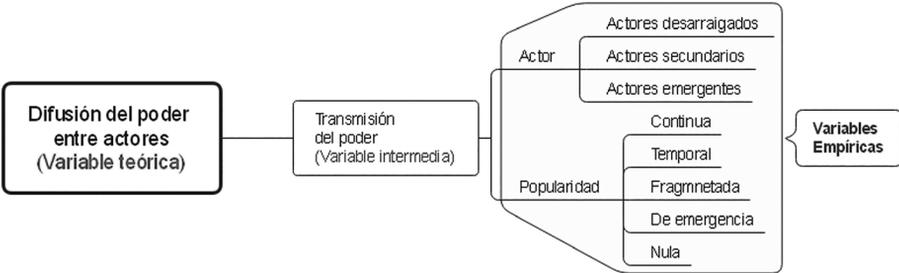
### 3.3 Actores y Públicos Objetivos

Luego de conocer el contexto en el que se desarrollan las dinámicas internas y externas, la siguiente etapa que surge dentro del proceso de Comunicaciones Estratégicas es redefinir los actores que tienen un peso significativo en el surgimiento de tendencias o toma de decisión. Aquí no están exentos los actores ilegítimos, ya que independiente de su condición de irregularidad sus actuaciones obligan a tomar cartas en el asunto. La variable teórica que podría apoyar la redefinición de actores es la *difusión del poder entre actores*, apoyándose en el académico Moisés Naím.

Según el autor, el poder es cada vez más débil, limitado en su uso y con una mayor complejidad para conservarlo, lo que ha hecho que se erosione como se conocía anteriormente, y ahora sea gobernado por diversos actores con múltiples micropoderes (Naím, 2013). Con esto, la variable inter-

media es *transmisión del poder*, y las variables empíricas son *actores emergentes*, *actores secundarios* o *actores desarraigados* junto con *mediciones de popularidad* (*continua, temporal, fragmentada, de emergencia y nula*), que denotan cómo los escenarios se componen cada vez más de actores que cuentan con el potencial de persuadir directa o indirectamente sobre el acontecer político, económico, social, legal, etc. (ver figura 25).

**Figura 25**  
**Difusión del poder entre actores**



Nota. Elaboración propia.

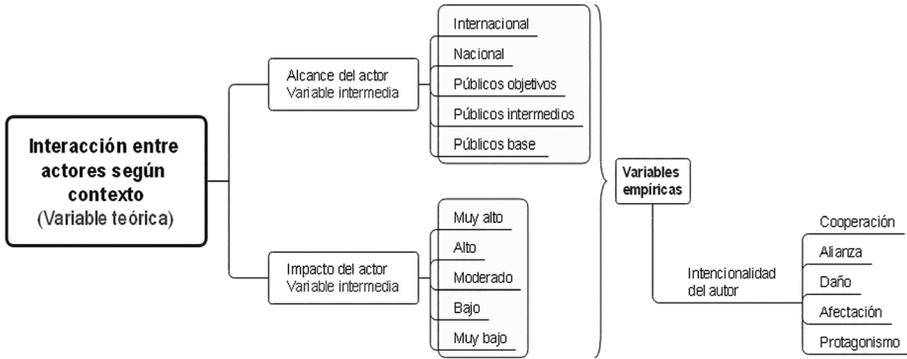
Lo preocupante es que esta difusión de poder ha tenido una apertura desmedida sobre sujetos, individuales o colectivos, en los que no solo se incluyen actores legales sino también ilegales, conformados por grupos terroristas, grupos criminales, grupos contrainsurgentes, instituciones parapolíticas y lobos solitarios con pensamientos radicales que, al tener “capacidad” para ejercer presión sobre tableros de actuación o campos de poder (como político, social, militar, histórico, mediático, económico, cultural, educacional, periodístico, empresarial, jurídico, de seguridad, etc.) afectan los procesos de toma de decisión y la creación de consensos que no necesariamente van en pro de la institucionalidad y legalidad. La masificación de canales de comunicación ha sido un factor clave para la expansión de valores, ideas y puntos de vista sobre diferentes situaciones a nivel mundial, esto representa una ventaja para la creación de riqueza, oportunidades y conocimiento. Los medios de comunicación y *medios sociales* también son los encargados de imponer una agenda (conocida

como *agenda setting*), fijando en el escenario público los focos de interés a debatir que pueden ser promovidos por cualquier tipo de actor, dependiendo de su capacidad de influencia y convocatoria.

Otra variable teórica que se genera a raíz de lo anterior es la interacción entre actores según contexto, acompañada por las variables intermedias de alcance del actor (internacional, nacional, públicos objetivos, públicos intermedios y públicos base) e impacto del actor (muy alto, alto, moderado, bajo y muy bajo), y de la variable empírica intencionalidad del actor (cooperación, alianza, daño, afectación y protagonismo), la cual puede verse en la figura 26. En sí, los autores Zerfass, Verčič, Nothhaft, & Werder (2018) reconocen que las Comunicaciones Estratégicas son una herramienta utilizada por todo tipo de entidades: gubernamentales, no gubernamentales, empresariales, de educación, militares, diplomáticas, civiles, ilegales, entre otras. El común denominador es que cada una de ellas tiene motivaciones y objetivos, con el diferencial de que la acogida o rechazo por parte de las audiencias depende del grado de eficacia para saber comunicar y generar un deseo de apropiación. Seiffert-Brockmann plantea que las estrategias de comunicación pueden vincularse con motivaciones humanas, lo que hace que la recepción y empatía de los mensajes impulsados hacia los demás aumente considerablemente (Seiffert-Brockmann, 2018). Un ejemplo aplicable es la transferencia de valores e ideales patrios de un país hacia sus connacionales, tejiendo una construcción identitaria y una carga emocional de sentirse “ciudadano” de ese Estado. Otro ejemplo es cómo las empresas tratan de trazar puentes y entablar relaciones cercanas con la sociedad, mostrando valores compartidos con las audiencias que consumen sus productos y servicios. En últimas, independientemente del actor, se trata de construir canales de diálogo con la suficiente confianza para llegarles a las personas, no como actores externos a sus realidades sino simpatizantes de ellas.

Figura 26

Interacción entre actores según contexto



Nota. Elaboración propia.

La figura permite definir de qué modo los actores deben ser vistos; su alcance puede dar luces sobre su voluntad, y su impacto sobre su peligrosidad. Ningún actor es del todo sosegado, en algún momento quien afecte o se interponga en sus intereses se llevará una sorpresa no tan agradable como respuesta; es preciso recordar que todos los actores actúan según su supervivencia. También se sobrevive en lo comunicacional; para no dar pasos en falso, conocer a los contendores es lo mejor. Se trata de adoptar elementos comunes con el propósito de generar vínculos sociales, pero no de cualquier tipo, el ideal es forjar relaciones inquebrantables en el seno de las características propias del ser humano, las que ayuden a distinguir por qué con un actor sí y con otro no. Es acudir a los prejuicios, privilegios, miedos y exclusiones que inconscientemente las personas asumen en su diario vivir como mecanismos de supervivencia, proyectando desde allí posturas que vayan en concordancia con ese tipo de imaginarios. En términos generales, se podría estar haciendo alusión a Carl Schmitt (1991) en su texto el “*Concepto de lo político*”, en donde explica la otredad con base en la metáfora amigo-enemigo de la siguiente forma:

Supongamos que en el dominio de lo moral la distinción dominio es la del bien y el mal; que en lo estético lo es la de lo bello y lo feo; en lo

económico la de lo beneficioso o lo perjudicial, o tal vez de lo rentable y lo no rentable. El problema es si existe alguna distinción específica, comparable a esas otras aunque, claro está, no de la misma o parecida naturaleza, independiente de ellas, autónoma y que se imponga por sí misma como criterio simple de lo político; y si existe, ¿cuál es? Pues bien, la distinción política específica, aquella a la que pueden reconducirse todas las acciones y motivos políticos, es la distinción de amigo y enemigo. Lo que esta proporciona no es desde luego una definición exhaustiva de lo político ni una descripción de su contenido, pero sí una determinación de su concepto en el sentido de un criterio.

[...] El enemigo político no necesita ser moralmente malo, ni estéticamente feo, no hace falta que se erija en competidor económico, e incluso puede tener sus ventajas hacer negocios con él. Simplemente es el otro, el extraño, y para determinar su esencia basta con que sea existencialmente distinto y extraño en un sentido particularmente intensivo. En el último extremo pueden producirse conflictos con el que no puedan resolverse ni desde alguna normativa general previa ni en virtud del juicio o sentencia de un tercero «no afectado» o «imparcial» (p. 2).

Siguiendo esta línea argumentativa, la otredad suscita un redescubrimiento del otro actor, acompañado de un conocimiento sobre sus capacidades y objetivos. No termina por decantarse, debido a que ningún actor perdura en una postura para siempre; puede mantener su esencia, pero evoluciona con el tiempo. Esta alteridad resalta la propia naturaleza y la expone a la luz, dejando ver las diferencias, los puntos en común o contracciones irreparables. Puede sostenerse entonces que los individuos no siempre se ubican en el mismo espacio, sino que gravitan en encuadres diferentes, según sus gustos o prejuicios, lo que se traduce en lo que genera interés y se consume, y lo que no y se deshecha.

De esta manera, entendiendo que las instituciones actúan acorde con sus intereses, también es obligatorio conocer los actores en su interior, ya que sus procesos se dan acorde con lo que son o lo que intentan proyectar. En este espectro de clasificación se mira al individuo y a la organización

como un todo, en el que cada una de sus partes juega un papel prioritario para lograr los resultados deseados, partiendo de que ninguno es perfecto, sino que tienen debilidades internas que forjan sus actuaciones. Así las cosas, la variable teoría encargada de evaluar estos procesos recae en *liderazgos (procesos de toma de decisión)*; debe aclararse que una de las tareas más difíciles para los hacedores políticos, militares o empresariales es tomar decisiones en pro de sus intereses y supervivencia, evaluando costos-beneficios.

Este argumento es mencionado en los trabajos de Povel (2011) y Nothhaft, Werder, Verčič, & Zerfass (2018) en los que se evidencia que la racionalidad de los actores se encuentra influenciada por elementos de distracción que vulneran la objetividad e imparcialidad para tomar decisiones de alto nivel. Esto va de la mano con los *aspectos actitudinales y cognitivos* (variable intermedia), puesto que en términos de Herbert Simon la ausencia de certidumbre, los límites *per se* para acceder y gestionar información, los sesgos cognitivos y las emociones no hacen los procesos totalmente racionales. Por el contrario, exponen una racionalidad limitada inherente al ser humano (Simon, 1972), centrada en la elección de caminos que satisfagan al individuo, pero que no siempre son del todo óptimos. Si bien las aproximaciones tradicionales<sup>77</sup> se enfocaban en el entorno externo de la toma de decisión, en la actualidad el entorno interno tiene igual grado de valor, en especial considerando que hace referencia a la mente del tomador de decisión, sus habilidades y capacidades.

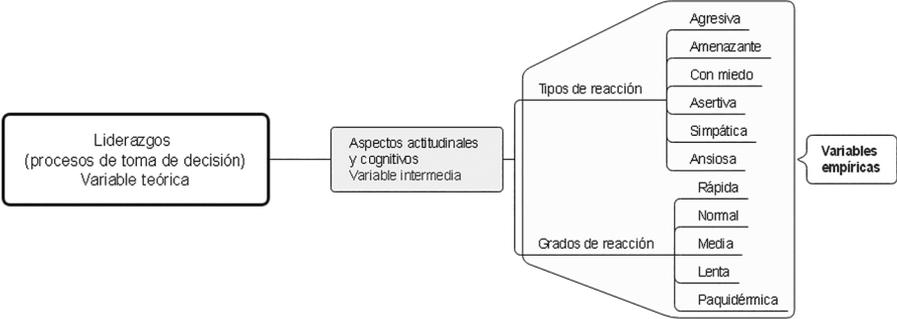
Por consiguiente, los *tipos de reacción y grados de reacción* (variables empíricas) tienen igual trascendencia al enfocarse en la mente de los estrategas en términos netamente psicológicos (ver figura 27). En palabras de Simon (1990) “el comportamiento racional humano toma forma por una tijera cuyas dos hojas son la estructura de los entornos de trabajo y las capacidades de cálculo del actor” (Simon, 1990, p. 7) en donde los

---

77 Considerado como el modelo de racionalidad sustantiva o de elección racional, en el que se concibe que la información es preexistente y no se ve determinada por la capacidad de observar, interpretar, comprender o ser utilizada por parte de su posible receptor (Payá & Delgado, 2017).

obstáculos de tipo cognitivo y contextual (recursos, información, conocimiento y límites de tiempo) elevan la incertidumbre en un proceso de toma de decisiones.

**Figura 27**  
**Liderazgos (procesos de toma de decisión)**



Nota. Elaboración propia.

Los procesos de liderazgo y la toma de decisiones “racionales” vienen acompañados tanto por la naturaleza del ser humano, con relación a sus capacidades y habilidades cognitivas, como la complejidad de los asuntos a tratar. Se presenta así un espacio en el que es preciso replantear el cumplimiento de las fases que componen la toma de decisiones, es decir, la identificación real de los problemas y su jerarquización, la formulación adecuada de los problemas a tratar y la generación de alternativas efectivas (Bonome, 2009), considerando, además, la complejidad de actores y las reacciones que toman ante los escenarios cambiantes y los riesgos emergentes. Tener la capacidad de actuar con la cabeza fría en momentos de tensión, garantiza un mayor éxito en las decisiones adoptadas y actuar de forma agresiva disminuye el margen de éxito y acrecienta el de derrota. Lo que no es otra cosa que inteligencia emocional, temática que tendría que ser abordada en otro libro.

Los procesos de decisión no son como los afirma Charles Lindblom (1950), “la ciencia de salir del paso”<sup>78</sup>, su complejidad requiere la inclusión de otro tipo de enfoques que permitan aminorar los riesgos latentes en espacios de zozobra<sup>79</sup>, ya sean de carácter nacional o internacional. Es por ello que, como variable teórica, se identifica una *sinergia o sincronización institucional*, tomada de George Dimitriu, al poner en relevancia la formación, conocimiento y experiencia que debe ir de los niveles más altos a los más bajos, como método para cometer un menor número de errores. Esto se debe a que en la esfera más alta de la organización se suelen estancar los procesos o planes de trabajo. Para explicar esto con detalle, el autor trae a colación el envío de tropas norteamericanas a Afganistán como parte de la guerra contra el terror, donde la falta de coherencia entre el Gobierno y sus Fuerzas Armadas dio como consecuencia el fortalecimiento de Al Qaeda y el apoyo social a grupos talibanes (Dimitriu, 2012, pp. 199-200).

El conflicto de Afganistán puso en relieve cómo los actores, en principio aquellos con poder y capacidad de influencia, pueden entrar en terrenos de juego e imponer su voluntad ante las limitaciones de comunicación que tengan sus contrapartes. La estrategia militar no se centra únicamente en ganar territorio y repeler las fuerzas insurgentes; la población para este caso representaba estabilidad para las operaciones. Es más, en este punto, la estrategia debió incluir dos elementos prácticos. Por un lado, la compartimentación entre Gobierno y sus Fuerzas Armadas, que no es otra cosa que una labor de la Inteligencia para establecer los procesos de autorización de información, atendiendo a criterios y filtros de seguridad que ayuden a gestionar el acceso, conocimiento y uso de información privilegiada o secreta. La posibilidad de establecer reglas para el manejo de la información brinda una gestión centralizada de la misma, garantizando su sincronización y evitando la contaminación a la cual pueda estar expuesta

---

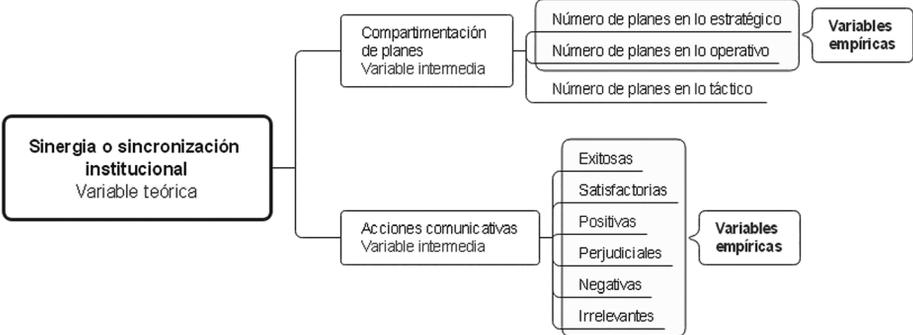
78 Básicamente, su argumento plantea que los líderes se van acercando a sus objetivos al mismo tiempo que estos van cambiando en el tiempo, debido a nuevas consideraciones en el marco de problemáticas enmarañadas, donde el método racional-exhaustivo no es efectivo para la búsqueda real de soluciones.

79 Ajustados igualmente al modelo VICA, al ser espacios volátiles, inciertos, complejos y ambiguos.

por parte de otros sujetos. Es un esfuerzo por mantener lo más fiel posible los mensajes para que sean transferidos sin interrupciones a los actores clave. Por otro lado, se debe interactuar con la población en general; se trata de “tender puentes” consolidando de forma genuina confianza y credibilidad, que más tarde servirán para ganar el corazón de las personas y sus percepciones, dotando de congruencia el accionar de las fuerzas a partir de la legitimidad de sus actuaciones en el marco de un escenario hostil.

Así pues, la *compartimentación de planes y acciones comunicativas* (variables intermedias) debe ser una parte central dentro de los procesos internos de cualquier organización, acompañados por las variables empíricas de *N. de planes en lo estratégico*, *N. de planes en lo táctico* y *N. de planes en lo operativo*, junto con su respectiva *caracterización de las acciones* (exitosas, satisfactorias, positivas, perjudiciales, negativas e irrelevantes), logrando reconocer las que han sido exitosas y los errores más comunes que se han cometido (ver figura 28).

**Figura 28**  
**Sinergia o sincronización institucional**



Nota. Elaboración propia

La sinergia institucional refleja la forma de actuar por parte de las instituciones. Sus actuaciones se fundamentan en un hilo conductor que traspasa los niveles estratégicos, operativos y tácticos, para luego decantarse en las audiencias de interés a través de acciones comunicativas. Debe existir una sincronización inicial desde los actores-emisores en aras de no

perder el horizonte de lo que se quiere transmitir a los actores-receptores. En cuyo caso, se dispone de un quehacer previo en el que se articulan los procesos de toma de decisión.

Al tener una mayor claridad sobre los actores que intervienen dentro de los procesos, ahora la atención se orienta hacia los que fungen como espectadores, públicos objetivos y, finalmente, stakeholders (actores interesados o con poder de decisión). Dicho esto, para llevar a cabo un proceso de STRATCOM efectivo es determinante para las organizaciones o tomadores de decisión realizar un análisis sobre las audiencias de interés, conociendo los puntos de atención, preocupaciones y necesidades.

De tal manera, la variable teórica que se trae a colación es *investigación de públicos objetivos (mercado)*, utilizando los postulados de Thomas Nissen (2015a; 2015b), Jens Ringsmose & Berit Kaja Børgensen (2011) y Lawrence Freedman (2006) los medios sociales (*social media*) son la herramienta predilecta para influir de manera satisfactoria en la opinión pública, sin embargo, el no conocer las dinámicas inmersas en los actores sociales deja al descubierto una vulnerabilidad o bisagra para que los objetivos estratégicos no logren concretarse con éxito. Conocer a los públicos objetivos permite involucrarse de manera directa con medios, características sociales, elementos histórico-culturales y evaluaciones sistemáticas del entorno, lo que va de la mano con lo que afirma Christopher Paul (2011) en cuanto a que:

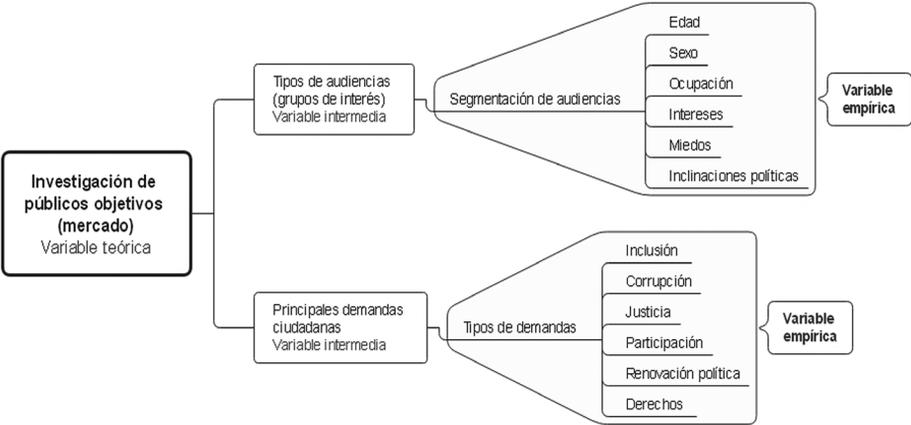
El conocimiento cultural y el análisis de las audiencias son [elementos] críticos para traducir los amplios objetivos estratégicos en información e influencia [...]. La comprensión del público en particular y las dinámicas humanas [...] son fundamentales para identificar temas, mensajes y enfoques de participación que llevarán a los resultados deseados o a los efectos en la información<sup>80</sup>. (p. 31)

---

80 Traducción propia. El texto original dice: “Cultural knowledge and audience analysis are critical for translating broad strategic goals into information and influence goals. Understanding audiences specifically and human dynamics generally is critical to identifying themes, messages, and engagement approaches that will lead to desired outcomes or information effects”.

Al indagar sobre estas audiencias objetivo, las variables intermedias se dividirían en dos núcleos: el primero, *tipos de audiencias* (grupos de interés), y el segundo, *principales demandas ciudadanas*, mientras la empírica en *segmentación de audiencias* (*edad, sexo, ocupación, intereses, medios e inclinaciones políticas*) y *tipos de demandas* (*inclusión, corrupción, justicia, participación, renovación política y derechos*) (ver figura 29). Esta categorización se da en términos de Rowland & Tatham, en donde el éxito de los objetivos recae en un análisis riguroso de los actores y un esfuerzo por influir en ellos positivamente; al no darse así se vería supeditado al azar, la suerte o la coincidencia (Rowland & Tatham, 2010, p. 1-2).

**Figura 29**  
**Investigación de públicos objetivos (mercado)**



Nota. Elaboración propia.

Un elemento a resaltar se centra en que si bien el público objetivo se enfoca hacia el exterior no quiere decir que no exista una audiencia a nivel interno, ya sea en el gobierno (a nivel estatal), la institución u organismo (a nivel público independiente) o la empresa (a nivel privado). El hecho de suponer que los individuos apoyan los planes o políticas no es del todo suficiente, se necesita informarlos y capacitarlos para que se alineen y contribuyan satisfactoriamente a los intereses, entendiendo lo que se hace, sus motivaciones y cuáles serán los pasos que guíen el proceso (Paul, 2011, p. 26).

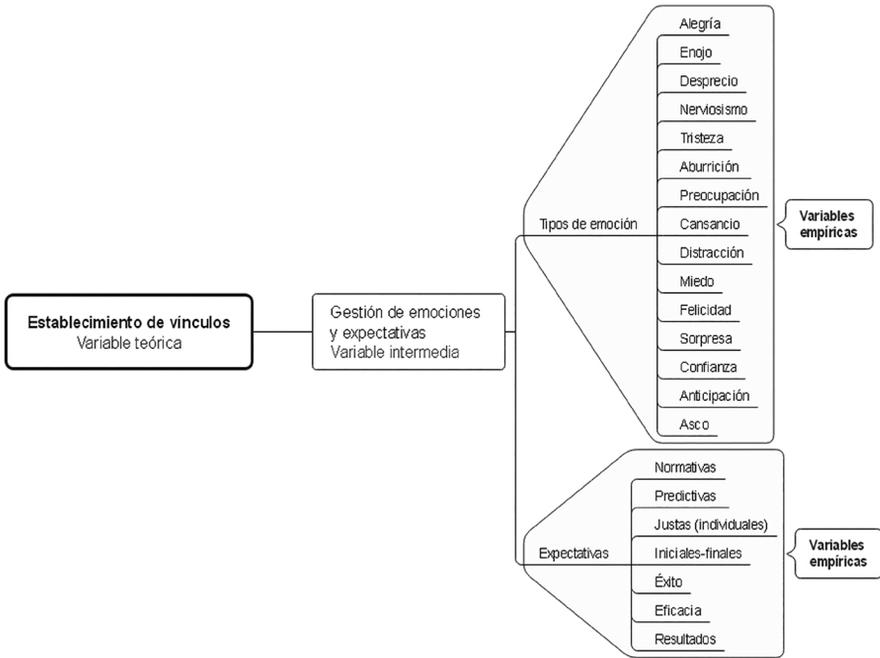
Existen distintos tipos de público objetivo, su segmentación depende del grado de favorabilidad que tienen con respecto a un actor, llegando a ser favorable, neutro o indiferente. El hecho de conocer los públicos objetivos permite un reconocimiento mutuo entre actores y audiencias, esto en función de las temáticas que despierten emociones, ya que son aquellas las que movilizan el comportamiento y actitudes de los actores.

Las estrategias necesitan siempre del apoyo y validación social, de no ser así, su fracaso será inminente en el corto plazo; se deben generar los canales de comunicación que ‘conecten’ o se ‘acerquen’ a los individuos. Por lo tanto, la variable teórica que mejor se acomodaría para evaluar esto es *establecimiento de vínculos*, permitiendo un acercamiento personal capaz de *gestionar emociones y expectativas* (variable intermedia) y, a su vez, ser acompañada por la variable empírica *tipos de emoción*<sup>81</sup> (*alegría, enojo, desprecio, nerviosismo, tristeza, aburrición, preocupación, cansancio, distracción, miedo, felicidad, sorpresa, confianza, anticipación y asco*) y *expectativas* (*normativas, predictivas, justas (individuales), iniciales-finales, éxito, eficacia, resultados*) que tengan más afinidad a los objetivos estratégicos que se persiguen (ver figura 30).

---

81 Para este caso se podría tomar como referente la rueda de las emociones del psicólogo Robert Plutchik.

Figura 30  
Establecimiento de vínculos



Nota. Elaboración propia

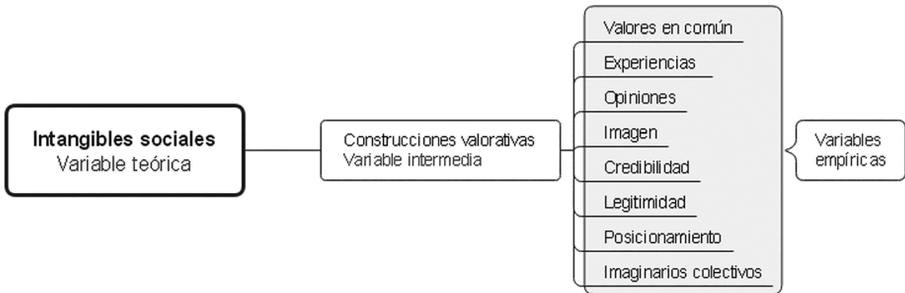
Por su parte, Tironi y Cavallo (2001) expresan que las Comunicaciones Estratégicas impulsan la consolidación de relaciones armoniosas, en especial con sus diversos públicos, tanto así que moldean características básicas, pero elementales en las relaciones entre actores, tales como la confianza, comprensión, respeto y legitimidad. La cuestión es no dejar perder el carisma e influencia sobre las mentes. De acuerdo con Sun Tzu, allí inicia el proceso de persuasión y posicionamiento, la creación de estrategias que generen efectos multiplicadores siguiendo la premisa de “someter al enemigo sin librar combate” (Sun Tzu, 1910.)

Hoy por hoy, los conflictos no se libran con tanques, aviones o ejércitos de gran robustez, esto no quiere decir que no sean importantes para la seguridad y defensa de un Estado, sencillamente las dinámicas han cambiado. La evolución de los conflictos modernos obliga a prepararse más

allá de los escenarios bélicos convencionales, apuntando a la existencia de conflictos híbridos. Los enfrentamientos ya no son únicamente entre Estados en un campo físico, la multiplicación de actores capaces de influir física y psicológicamente hace de las suyas. El uso de estrategias que generen pánico colectivo sobre los contextos actuales por medio de las facilidades que ha dado un mundo interconectado con anonimato, geolocalización ilimitada, tiempo y recursos flexibles y costos reducidos; lleva a repensar la globalización, el modelo postwestfaliano y la interconexión social como un campo fértil para identificar cualquier atisbo que promueva nuevos intereses, narrativas, mensajes e ideas en entornos sociales.

Adicionalmente, al hablar de un escenario donde los actores se encuentran tan interconectados debido a los procesos de globalización, y dada la existencia de un mundo al mejor estilo de Zygmunt Bauman de (pos)modernidad líquida, las herramientas que se crean para conocer, identificar puntos críticos e influir en actitudes y comportamientos se basan en aspectos etéreos. Lo que supone, la creación de una variable teórica apoyada en *intangibles sociales* que hacen parte explícita en las relaciones de poder e influencia de los espacios comunitarios. La variable intermedia de “intangibles sociales” es *construcciones valorativas*, y las empíricas son *valores en común, experiencias, opiniones, imagen, credibilidad, legitimidad, posicionamiento e imaginarios colectivos* que pueden ser vistas en la figura 31. Es así que autores como Pashentsev (2020), Pérez (2012), y Clausewitz (1976), manifiestan que los intangibles son centrales en los procesos de STRATCOM dado que van enfocados hacia las dimensiones cognitivas y psicológicas. En efecto, el impacto real sobre estas esferas resulta altamente decisivo, ejemplo de ello es la explotación de este activo por parte de grupos terroristas. Según Gabriel Weimann, antiguo investigador del Instituto de la Paz de Estados Unidos (United States Institute of Peace), el terrorismo moderno utiliza los medios de comunicación y el internet como un escenario ideal de relacionamiento. Esto se debe a su fácil acceso, no contar con ningún tipo de regulación o censura que provenga de algún Gobierno o ente internacional, y por tener un amplio flujo de información que se extiende de manera rápida a un público transfronterizo (Weimann, 2004, p. 3).

**Figura 31**  
**Intangibles sociales**



Nota. Elaboración propia.

La fragilidad que existe detrás de los intangibles sociales parte del uso que le dan los grupos terroristas o criminales a través de las plataformas digitales. Weimann plantea que estos grupos buscan promover sus ideales a nivel global, empleando el uso de la web para: guerra psicológica; publicidad y propaganda; minería de datos; recaudación de fondos; reclutamiento y movilización; creación de redes; compartir información; y, planificación y coordinación (Weimann, 2004, p. 5-10). La cobertura que se da por medio de internet y *social media* les garantiza mantener digitalmente su contenido multimedia, incluyendo texto, imágenes, videos y audios. Un ejemplo plausible es el Estado Islámico (como es conocido ISIS - Islamic State of Iraq and Syria), quien según expertos su supervivencia se ha mantenido gracias al uso de internet. La combinación de propaganda online con campañas de reclutamiento en redes sociales lo ha convertido en uno de los grupos terrorista más atractivos para los jóvenes (lobos solitarios) por su contenido violento.

Al conocer los públicos sobre los cuales se buscan intereses y objetivos específicos, se reúnen los posibles elementos de concienciación con los cuales se impulsarán percepciones, motivaciones, opiniones, valores o creencias. En este punto, según los postulados de Nissen (2015b) se deben articular análisis sobre los públicos objetivos, los medios sociales (*social media*) que utilizan para interactuar y la Inteligencia Estratégica, logrando profundizar sobre:

- 1) *Tendencias*, cambios en los patrones a lo largo del tiempo.
- 2) *Redes*, vínculos o conexiones entre actores.
- 3) *Análisis de sentimientos*, perfiles para determinar o segmentar lo que sienten los individuos sobre un determinado tema.
- 4) *Realizar geo-análisis*, ubicación demográfica en tiempo y espacio.
- 5) *Análisis de contenido*, temas, palabras y semántica que impacte a los individuos.
- 6) *Análisis de comportamiento*, conductas asociadas a estímulos.

Después de analizar los aspectos positivos que se desligan de conocer las audiencias, y considerando el impacto que generan en espacios domésticos (internos) y sistémicos (externos), no establecer planes que prioricen efectivamente su reconocimiento genera una desconexión entre el estrategia y la ejecución de sus planes. El hecho de minimizar la función de los actores y públicos objetivos lleva a cometer una serie de errores estratégicos, en tanto que se actúa bajo supuestos de lo que “creen o quieren” los demás; en lugar de analizar sus motivaciones, intereses y deseos para así definir cuáles son los cursos de acción de mayor receptividad para alcanzar los objetivos deseados. Por tal motivo, el siguiente apartado explicará con mayor detalle este punto, ahondado en sus implicaciones y puntos de consideración.

### **3.4 Planificación y Objetivos (agenda estratégica)**

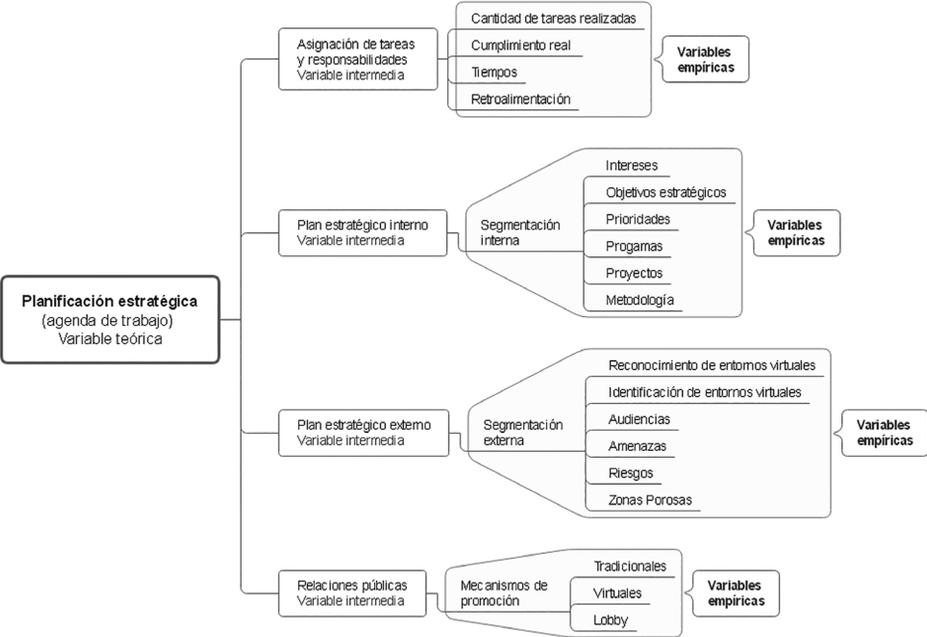
Todo lo mencionado anteriormente es el insumo para llegar a esta etapa de planificación y articulación de objetivos. La comunicación como ciencia, arte o proceso necesita eventualmente de una hoja de ruta que guíe sus actuaciones, no basta la simpleza de enfocar un camino y seguirlo, es necesario construir una serie de pasos para llevar a cabo unas Comunicaciones Estratégicas efectivas. La planificación es un proceso bastante arduo en la teoría y en la práctica. La coordinación de tareas, funciones y actividades para alcanzar metas específicas requiere de una clara iden-

tificación de necesidades y la *astucia* del decisor estratégico para tomar el mejor rumbo. Por consiguiente, la variable teórica sobre esto es la *planificación estratégica (agenda de trabajo)*, entendiendo su cercanía desde vertientes multidisciplinares hacia un mundo complejo. Se buscan oportunidades como plataformas de éxito, teniendo en cuenta la supervisión de actividades para mantener, crear, apoyar o asegurar una serie de metas en un tiempo determinado. Se habla de la planificación como una forma de aproximarse al futuro cercano, mediante la fijación de objetivos a mediano y largo plazo, que dan cumplimiento a una estrategia. Siguiendo esto, la estrategia inicia con los tomadores de decisión, particularmente sobre ¿qué quieren hacer? y ¿cómo lo van a lograr?, enfocando su atención sobre lo prioritario, y sus esfuerzos en alcanzar el objetivo general. Peter Drucker (1967) sostiene que las decisiones son tomadas en pro de llevar un proceso consistente que maximice la llegada a la meta. Pensar en estos términos, equivale a un modo de operar donde todas las decisiones deben sumar o halar a un mismo lado, pero que al considerar los escenarios futuros no se tiene la certeza si su resultado será erróneo o acertado.

De lo anterior, desde la perspectiva de Montero (2017) se podrían resaltar tres nociones de Inteligencia que apoyarían la planificación de Comunicaciones Estratégicas. En primer lugar, el hecho que recae en el tomador de decisiones del más alto nivel por cuanto debe ofrecer una guía orientadora sobre lo que quiere, busca y necesita. De este modo, su capacidad de definir necesidades, objetivos e intereses con precisión y coherencia es la única manera en la que tanto la inteligencia como la comunicación pueden cumplir con sus funciones. En segundo lugar, se muestra un ejercicio inter-agencial en el sentido que la información, insumos y conocimiento útil para la toma de decisiones (articulación del plan estratégico) requieren apalancarse en diferentes áreas de conocimiento. Y, en tercer lugar, la disposición de criterios se fundamenta en sus fuentes de información cerrada, pero significativamente en medios y fuentes abiertas, partiendo de la idea que lo que no se comunica no existe. En otras palabras, la planificación detallada garantiza decisiones y acciones que permitan intervenir en contextos con alta volatilidad, garantizando la obtención de los resultados proyectados.

Las variables intermedias, de la variable teórica “planificación estratégica (agenda de trabajo)” son *asignación de tareas y responsabilidades*, *plan estratégico interno*, *plan estratégico externo* y *relaciones públicas*. Las variables empíricas son *cantidad de tareas realizadas*, *cumplimiento*, *tiempo* y *retroalimentación*; *segmentación interna* (*intereses*, *objetivos estratégicos*, *prioridades*, *programas*, *proyectos* y *metodología*); *segmentación externa* (*reconocimiento de entornos virtuales*, *identificación de entornos virtuales*, *audiencias*, *amenazas*, *riesgos* y *zonas porosas*); y *mecanismos de promoción* (*tradicionales*, *virtuales* y *lobby*), los cuales permiten determinar la asertividad de la estrategia tanto en la toma de decisiones del hacedor político, militar y empresarial como su ejecución por parte de otros actores (figura 32).

**Figura 32**  
**Planificación estratégica (agenda de trabajo)**



Nota. Elaboración propia.

Lo anterior, responde a una necesidad de los tomadores de decisión, información. La clave está en que el tomador de decisiones como estrategia tenga definido ¿qué quiere hacer?, para así proseguir con un hilo conductor congruente desde lo estratégico, pasando por lo operacional y culminando en lo táctico. Los entornos internos y externos sientan las bases para la fijación de objetivos y planes, ya que definen los parámetros y los obstáculos a considerar en el camino. Esta aseveración se sustenta con base a lo dicho por Marla Weston, quien afirma que la planificación estratégica involucra el conjunto de actividades, acciones, prioridades, objetivos y recursos para lograr un futuro deseado (Weston, 2020). Resaltando además, un entendimiento de las tendencias emergentes y la dirección para entablar relaciones entre planificadores y ejecutores para el cumplimiento de actividades. En el marco de un proceso de STRATCOM, como ya se ha dicho en reiteradas ocasiones, se cumple un propósito específico por medio de la persuasión, por lo tanto, dedicar gran parte de los esfuerzos para comprender y analizar cuál es la mejor manera para actuar acorde a los entornos y lo que se quiere, ayuda a economizar costos en tiempo y recursos, y garantiza una gestión coherente dentro y fuera de las instituciones. Razón por la que toda planificación integra las relaciones públicas, ya que proporciona canales de comunicación con los distintos públicos, con el propósito de construir o reforzar los vínculos y su interacción.

Si se retoman la ideas de Michael Mullen (2009) y los autores Gelpi, Feaver, & Reifler (2009) sobre las Comunicaciones Estratégicas como lenguaje directo de acercamiento hacia los individuos, no se podría desconocer que una mala gestión en la planificación o coordinación interna puede llevar al fracaso y la ruina a cualquier actor. En concreto, esta etapa no tiene cabida para errores de ningún tipo, se debe realizar con total prudencia y responsabilidad alcanzando umbrales de *eficacia* (capacidad para lograr el objetivo planteado) y *eficiencia* (capacidad de alcanzar un objetivo haciendo un adecuado gasto de recursos).

Esto significa que debe generarse una *planificación a mediano y largo plazo*, lo que es, una nueva variable teórica. La planificación al ser un proceso estructurado e integral necesita una dirección lógica que se mantenga a lo largo del tiempo, al fin y al cabo, es la garantía de supervivencia

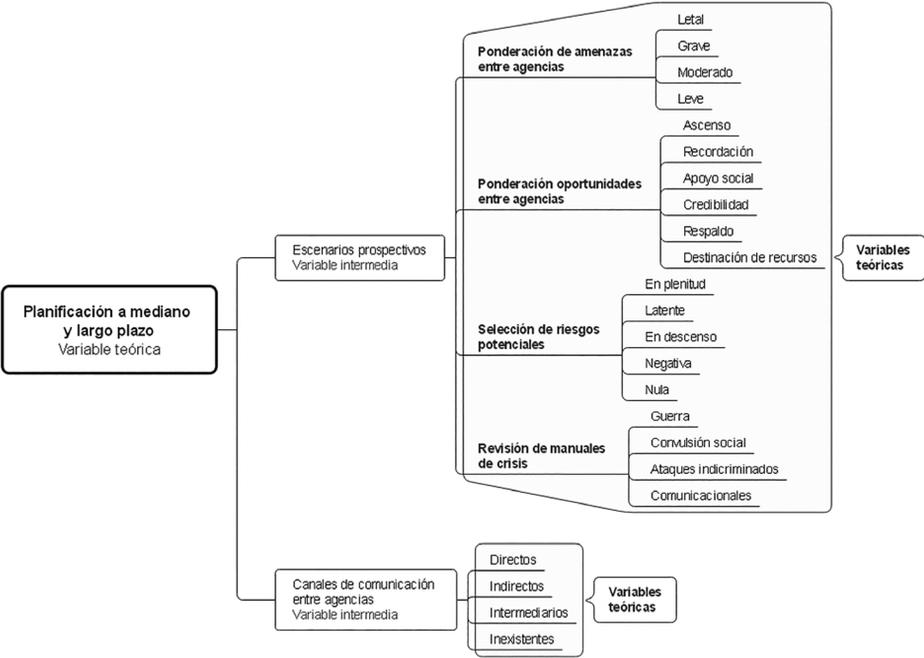
para cualquier organización u actor. Cambiar de objetivos y estrategias en lapsos muy cortos, perturba la continuidad de los procesos de decisión. Aquí, es importante diferir entre cambios necesarios en el curso de acción y cambios injustificados, los primeros, reflejan adaptabilidad para afrontar los escenarios cambiantes, los segundos, evidencian un proceso basado en el impulso y la improvisación. Si se prevé una toma de decisiones anticipadas que garantice alcanzar los objetivos planteados, se requiere control, organización y coordinación. Este supuesto parte del presente y se proyecta hasta el futuro, albergando acciones específicas de acuerdo con los cálculos de beneficio y éxito. Cabe recordar, según lo antes mencionado, que estos cálculos cambian según el nivel en el que se encuentre el decisor, estratégico, operativo y táctico. Si bien todos deben apuntar al mismo objetivo, no tienen la misma temporalidad. En el nivel estratégico se piensa a largo plazo, en el operacional a mediano y en el táctico a corto, con lo cual las acciones de uno tienen afectación en el otro. La ventaja de alinear los tres niveles da control y conocimiento, lo que podría alinearse con lo que Juan Ricardo Sánchez denomina la ecuación estratégica, es decir, una comprensión detallada de los fines, medios, modos, riesgos, estrategias del adversario y entornos, elementos que el estratega debe conocer para diseñar los planes que lo lleven a cumplir sus objetivos en un contexto real (Sánchez, 2012, p. 136)

Para autores como Toffler y Drucker (citados por Eduardo Balbi y María Fabiana Crespo) estar informados da garantías para tener el poder de acción-ejecución, debido a que el poder se ve reflejado en el conocimiento y el saber del cual se disponga (Balbi y Crespo, 1997). Afirmación, que también ha sido utilizada por Michel Foucault (1969) para explicar que “no es posible ejercer poder sin conocimiento, y a su vez es imposible que el conocimiento no genere poder” (Foucault, 1969), con lo cual las Comunicaciones Estratégicas no están exentas de ser tomadas en cuenta para lograr una mejor comprensión de las nuevos riesgos, tendencias, ataques y amenazas globales.

Determinar las áreas focales o de interés estratégico permite estudiar con detenimiento *escenarios prospectivos* y *canales de comunicación entre agencias*, variables intermedias de la variable teórica de ‘planificación a

mediano y largo plazo'. Estas sirven para definir los principios y líneas de actuación acorde a objetivos estratégicos, audiencias y contextos (político, económico, social, diplomático, militar, etc.). Los actores que mejor están preparados serán aquellos que cuentan con un pensamiento estratégico crítico, siguiendo la idea que lo único permanente en cualquier escenario es el cambio y que, por ello, se necesita un proceso metódico capaz de superar las crisis, turbulencias y momentos de tensión. Como variables empíricas están la *ponderación de amenazas entre agencias*, *ponderación de oportunidades entre agencias*, *selección de riesgos potenciales*, y la *revisión de manuales de crisis* (ver figura 33).

**Figura 33**  
Planificación a mediano y largo plazo



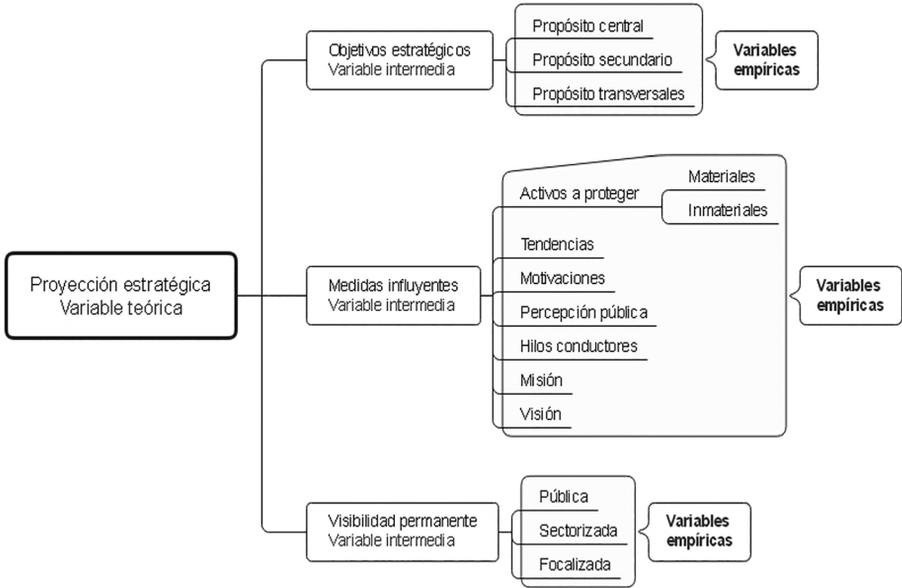
Nota. Elaboración propia.

De acuerdo con esto, la planificación a mediano y largo plazo no se trata de pensar con base en el futuro, es tomar decisiones en el presente

y ver su ejecución en el tiempo, a partir de una mirada global. La incertidumbre sobre el futuro concentra una carga de dubitación, se espera un futuro deseado en un devenir de acontecimientos, por ello se necesita la adopción de cursos de acción sectorizados por amenazas, oportunidades, riesgos y situaciones de crisis. Para Gastón Berger (1964) y Russel Ackoff (1973), la planificación resulta a menudo la mejor forma de contemplar un futuro deseado a través de la adopción de decisiones anticipativas.

Siguiendo esto, otro punto de análisis es la intencionalidad de los actores implicados. Todos los actores actúan de acuerdo con una intención que posteriormente es la que motiva los procesos de planificación, inclusive si no la tiene también refleja una postura al respecto. Se genera entonces la variable teórica *proyección estratégica*, teniendo en cuenta los postulados de Zerfass et al. (2018), Volk, et al. (2017) y Stavridis (2007), quienes plantean que una comunicación airosa necesita una planificación escalonada, pensando en lo que se quiere y se necesita para llegar a un objetivo. No se trata de pretensiones irreales, sino más bien una articulación que garantice un enfoque multidimensional, capaz de prevenir y mitigar al mismo tiempo que coordina e impulsa intereses. Esta labor empieza a materializarse con el establecimiento de *objetivos estratégicos*, *medidas influyentes* y *visibilidad permanente* como variables intermedias, las cuales contarían con la ayuda de variables empíricas para hacer una revisión de lo que se busca y se quiere particularmente, es decir, *propósito central*, *propósito secundario* y *propósitos transversales*; *activos a proteger*, *tendencias*, *motivaciones*, *percepción pública*, *misión y visión*; *visibilidad a nivel público*, *sectorizado* y *focalizado* (ver figura 34).

**Figura 34**  
**Proyección estratégica**



*Nota.* Elaboración propia.

El ideal es que los objetivos estratégicos, las medidas influyentes y la visibilidad permanente permitan visualizar todo el panorama y no solo partes fragmentadas de lo que se “considera” importante para una persona o un grupo de individuos. Precisamente, este ha sido uno de los grandes errores de proyección estratégica. Si bien, los objetivos deben definirse de forma coherente, adaptable y realizable, el primer paso para lograr su articulación es conocer todo el contexto, una mirada acotada podría quedarse en los detalles y omitir otro tipo de problemáticas u oportunidades de gran potencial. Los sesgos cognitivos (de conocimiento, preferencia, generacionales, etc.) constituyen un elemento de interferencia para un proceso de Comunicaciones Estratégicas efectivo, ya que los prejuicios, estereotipos o asociaciones sin fundamento corrompen la asignación de objetivos y toma de decisiones. Estos dos últimos (objetivos y decisiones) son tan intrínsecamente cercanos que una mala gestión en uno afecta proporcionalmente

al otro, por consiguiente, para alcanzar los resultados deseados y la eficiencia-eficacia de la que se hablaba es necesario retomar a Harold Koontz, Heinz Weihrich y Mark Cannice.

Los autores establecen que el proceso de toma de decisiones es el núcleo central de la planificación y proyección estratégica, definiendo consigo cuatro fases que ayudarían a escoger un curso de acción pertinente: 1) presunción; 2) identificación de alternativas; 3) evaluación de estas con relación al imperativo base; y 4) elección final (Koontz, Weihrich, & Cannice 1986, p. 128). Sin embargo, esta aproximación podría verse como un primer acercamiento real al proceso, entendiendo que la planificación y desarrollo de objetivos integra más aristas de las que se pensaría. La perspectiva del austriaco Peter Drucker podría nutrir el debate al respecto, en tanto que explica que las decisiones hacen parte de unos procesos sistemáticos formados por la consecución de pasos que muy pocas veces se basan en lo correcto o erróneo, sino más bien gravitan entre lo “casi correcto” y “probablemente erróneo” (Drucker, 1967, p. 143). Por lo mismo, se evidencia que, pese a perseguir la perfección dentro de la creación de objetivos o toma de decisiones, estos jamás serán del todo perfectos, su naturaleza se ve influenciada por las condiciones en las que se gesten, unas más favorables que otras.

Drucker desarrolla cinco pasos que completan lo dicho por Koontz, Weihrich & Canicce para generar realmente procesos de planificación y objetivos estratégicos para alcanzar el éxito de lo planteado, estos se agrupan en: (i) *clasificación del problema y su naturaleza*, dentro del cual indirectamente se alude la necesidad de conocer de antemano que necesidades o cuestionamientos existen, es decir, se hace alusión a la etapa de diagnóstico y contexto mencionada al inicio del capítulo; (ii) *especificación de los objetivos a cumplir y las condiciones que deben impulsarse para ello*, al tener el panorama claro se establece con mayor facilidad qué se quiere, qué se necesita y cuál es la ruta a seguir; (iii) *elección de alternativas*, se centra en la clasificación de prioridades acorde al grado de satisfacción y beneficios que generan; (iv) *convertir la decisión en acción*, esta es la etapa más difícil ya que implica generar una serie de planes acorde a las intencionalidades que se buscan, y en especial en el que existe un porcentaje de falla o error

partiendo de la idea que los hombres son falibles y pueden equivocarse; y (v) *retroalimentación y adaptación*, esta etapa proporciona un espacio para generar cambios rápidos frente a las expectativas que se persiguen y las alteraciones que se presentan (Drucker, 1967, pp. 130-145).

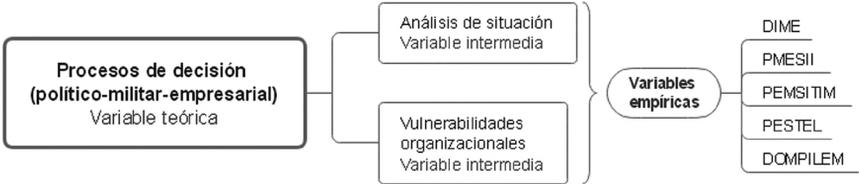
De acuerdo con lo anterior, emerge la variable teórica *procesos de decisión (político-militar-empresarial)*, si bien las Comunicaciones Estratégicas son aplicables a un amplio espectro de actores, los procesos de decisión político-militares-empresariales son reconocidos hasta el momento como uno de los más completos al incluir Inteligencia Estratégica, considerando los beneficios y garantías que brinda. De hecho, la Inteligencia al estar estrechamente vinculada con lo gubernamental, castrense y corporativo en el más alto nivel, permite generar productos enfocados hacia la seguridad nacional o de empresa, dar protección y defensa integral de un país o un mercado, mejorar la competitividad de un actor, conocer al adversario, su forma de actuar y blindar los puntos de vulnerabilidad en caso de que existan (Garden, 2003; Nelson y Rose, 2012).

En este caso, se han adoptado estos modelos hacia otros campos de estudio (administración, economía, sociología y ciencias sociales) en aras de producir planes, programas o proyectos que busquen salvaguardar el fin último para cualquier organización o actor, su supervivencia. Al hablar de Comunicaciones Estratégicas y haciendo uso de su objetivo central que es persuadir, es importante que dentro de la creación de objetivos de primer y segundo nivel se tenga en cuenta la variable intermedia *análisis de situación y vulnerabilidades organizacionales* (aquellas que de ser atacadas serían catastróficas para lograr los objetivos planteados), ya que lograría estructurar planes de anticipación que contrarresten posibles golpes estratégicos.

Sin embargo, al reflexionar sobre la manera en que se examinarían dichos elementos se hace relevante utilizar como variables empíricas la puesta en marcha de modelos, como: *DIME* (diplomático, información, militar y económico), *PMESII* (político, militar, económico, social, información e inteligencia), *PEMSITIM* (políticos, económicos, militares, sociales, información, tiempo, infraestructura y medio ambiente), y *PESTEL* (político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal). Adicional, si se habla

de un contexto netamente militar el *DOMPILEM* (doctrina, organización, material y equipo, personal, infraestructura, liderazgo, educación y mantenimiento). Estos modelos examinan a profundidad diversos elementos que pueden contrastar capacidades propias versus las de los adversarios o la contraparte, con lo cual su empleo se considera elemental para el acompañamiento en los procesos de toma de decisión (ver figura 35).

**Figura 35**  
**Procesos de decisión (político-militar-empresarial)**



*Nota.* Elaboración propia.

Los procesos de decisión parten de la premisa que los estrategas cuentan con un abanico de posibilidades dada la información que reciben, pero al no tener el tiempo suficiente de procesarla en su totalidad eligen sobre aquello que satisfaga sus aspiraciones. Se basa en un esfuerzo por mantener una sinergia entre lo que se quiere (el objetivo), su gestión (la planificación), y práctica (la ejecución), eligiendo una única opción entre varias formas de actuar. Los estrategas tratan de decidir acorde a los problemas, los datos, las alternativas y los cursos de acción (Hellriegel, Slocum, Woodman, 2011).

De esta manera, al considerar que los tomadores de decisión proyectan sus decisiones actuales a partir de resultados deseados, sus procesos de elección requieren de un análisis situacional (de contexto) y de vulnerabilidades, donde entran los modelos de DIME, PMESII, PEMSITIM, PESTEL y DOMPILEM. Cada uno en esencia es una herramienta teórico-práctica que permite tomar diferentes campos de estudio, con el propósito de describir y evaluar las condiciones en las que se encuentra ese campo en

particular, y de paso proporcionarle al hacedor político, militar u empresarial un entendimiento global sobre las capacidades específicas y límites de actuación que se tiene sobre dicho ámbito.

Ahora bien, al abordar organizaciones u actores netamente civiles se omitirá el factor militar, por lo demás cada uno de los modelos permitirá mirar con detalle y desagregar hasta el nivel más simple los aspectos clave que deben protegerse, o se quiere atacar de su contraparte. Lo anterior, no bajo una mirada de coacción sino acudiendo claramente a elementos de influencia, persuasión y atracción que se desliguen de las Comunicaciones Estratégicas y *social media*.

### 3.5 Comunicación y *Social media*

Para contrastar lo dicho hasta el momento, es necesario retomar algunas de las ideas utilizadas en secciones anteriores con el ánimo de contemplar las relaciones existentes entre: Comunicaciones Estratégicas y *social media* a la luz de un mundo (pos)moderno. La fluidez de los escenarios actuales tiene características que ponen en jaque las miradas tradicionalistas o clásicas, debido a que la generación de contenido, información y debate ya no está del todo centralizada en monopolios, sino que se ha desagregado en diferentes actores donde las redes sociales y medios de comunicación virtuales se han impuesto.

El proceso comunicacional y el deseo de interacción entre actores ha logrado influir en las agendas internas de Estados, empresas, organismos internacionales, y si se quiere la misma comunidad internacional. La transmisión de mensajes entre emisores y receptores ha mutado a otro tipo de interconexiones donde el ruido e interferencia podría decirse que se es exponencial, no es para menos si se piensa que tras la era de la información y su evolución a lo largo de los últimos años se han generado cambios cada vez mayores. De hecho, con el advenimiento tecnológico y digital cuyo origen pueden ser evocado desde la tercera revolución industrial (y parte de la cuarta), desaparecen aún más las diferencias entre lo físico, digital y biológico (Xu et al., 2018). Frente a esto los aportes realizados por

Germán Corzo y Erick Álvarez establecen que la cuarta revolución industrial afectaría a individuos, empresas e industrias dadas las condiciones de hiperconectividad, rápida evolución tecnológica y el surgimiento de brechas asimétricas producto de la falta de formulación de políticas y estrategias gubernamentales. De este modo, muestran que:

Su concepción se trata de una era con enormes retos donde la digitalización de sistemas, automatización de la industria, la interconexión y las comunicaciones llevan a una nueva visión la de fábrica del futuro o fábrica inteligente, a través de tecnologías nuevas y disruptivas que alimentan la formación de Ciudades Inteligentes (Smart Cities) (Corzo y Álvarez, 2020, p. 3).

Las Comunicaciones Estratégicas (STRATCOM) son una de las herramientas que podrían ayudar a generar las adaptaciones necesarias para mantener el imperativo categórico de cualquier actor en la actualidad, sobrevivir al mundo virtual. Lo anterior, desde un diagnóstico, un contexto y mapeo, unos actores y públicos objetivos, y una planificación y objetivos (agenda estratégica); sin desconocer los elementos de los que se hablará más adelante. La supervivencia en la revolución tecnología se da en el uso y acercamiento a las nuevas corrientes, y no rechazando sus influencias. El mundo virtual más allá de su complejidad inmensurable también representa una plataforma predilecta para imponer objetivos e intereses específicos sin ningún tipo de costo adicional.

Con esto en mente, la variable teórica que se adapta a lo anteriormente dicho es *transmisión de información* de la cual hablan Lasswell (1972), De Fleur (1968) y Berger & Luckmann (1967), haciendo alusión a una comunicación dispar en la que se transmiten intenciones por medio de canales específicos y utilizando mensajes selectivos para dicho fin. Berger y Luckmann visibilizan como las interacciones entre individuos validan realidades sociales “construcciones sociales” y “significados”, pasando de un simple proceso de subjetividad individual a la ratificación de ejes intersubjetivos que son compartidos en sociedad (Berger y Luckmann, 1967, p. 35). Sin embargo, para corroborar estas relaciones se necesitan las

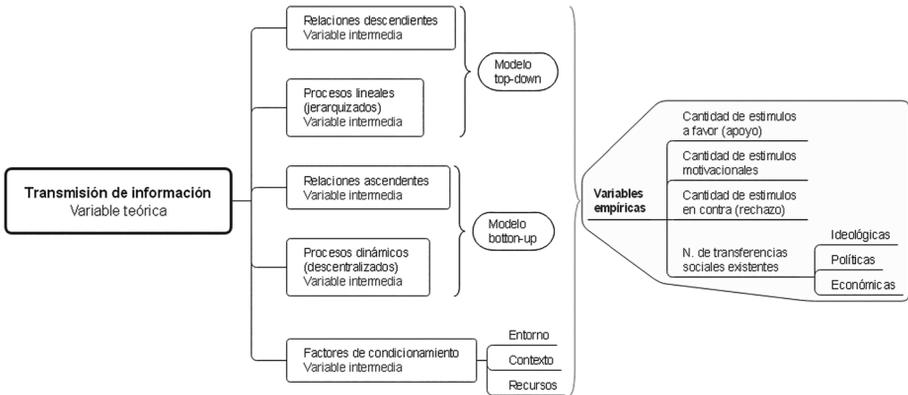
variables intermedias de *relaciones descendientes*, *procesos lineales* (*jerarquizados*), *relaciones ascendentes*, *procesos dinámicos* (*descentralizados*) y *factores de condicionamiento* (*entorno, contexto, recursos*), ya que permitirán ver la dirección e impacto de los mensajes comunicativos (top-down y botton-up<sup>82</sup>). Para ello, las variables empíricas deben estar relacionadas con la *cantidad de estímulos a favor* (*apoyo*), *cantidad de estímulos motivacionales*, *cantidad de estímulos en contra* (*rechazo*), *número de transferencias sociales existentes* (*ideológicas, políticas, económicas*), se puede visualizar en la figura 36. Esto permite identificar hasta qué punto se logra incidir en la voluntad de las audiencias (individuos o grupos) estimulando gradualmente las percepciones, actitudes y comportamientos para lograr los objetivos planteados.

---

82 Los enfoques de Top-down y Botton-up son los marcos analíticos convencionales con respecto a la implementación de las políticas públicas. Sin embargo, para efectos de este libro se busca que se han aplicados desde su rol hacia STRATCOM, tomando lo dicho por Robert Elmore (1985), Paul Sabatier (1986) y André-Noel Roth (2003), así: los mensajes comunicativos top-down corresponderán a los que van de “arriba hacia abajo” o en su defecto centro-periferia. En ellos se tiene una primacía jerárquica desde el nivel superior que trata de mantener un control fijo de la producción de los mensajes mediante el principio de eficiencia, cumplimiento de objetivos dando uso correcto de los recursos. Por otra parte, los mensajes comunicativos botton-up tomarán otra dirección. Estos serán de a “abajo hacia arriba” o de la periferia al centro, empleando un proceso ascendente donde la concertación, adaptación y autonomía con actores en niveles inferiores define la validez y la acogida de los mensajes. Según Elmore, los tomadores de decisión deben considerar ambos enfoques, ya que cada uno define una serie de incentivos que serán vitales para el éxito de la política, que también podría ser vista como los mensajes de un actor (Elmore, 1985).

Figura 36

Transmisión de información



Nota. Elaboración propia.

La transmisión de información como parte de un proceso comunicativo debe ser vista desde la interacción de actores. De acuerdo con Harold Hütt, la forma de interacción puede ser desde “una dinámica natural y espontánea, o bien dentro de un esquema direccionado y estratégico” (Hütt, 2012, p. 122). Las ideas, puntos de vista, pensamientos e imaginarios colectivos se gestan con base a los objetivos e intereses previamente decididos por los actores, proporcionando un puente entre la fluidez de los mensajes y su recepción sobre los públicos objetivos. Sin embargo, esta fluidez se encuentra sujeta a grados ascendentes o descendentes que terminan por condicionar el grado de centralidad o descentralidad con el que deben ir dirigidos los mensajes. Los campos emocionales y cognitivos de las personas se dan a partir de las experiencias de los individuos, su participación con otros y su relacionamiento con el entorno-contexto. En consecuencia, los mensajes que sirven para un público objetivo segmentado no son los mismos que se pueden aplicar para otro público diferente, lo que si se mantiene es la interacción, ya que por medio de ella se transmite de manera rápida y personalizada.

Bajo esta perspectiva, transmitir necesita de un canal. Ya lo decía en su momento la OTAN y los académicos Gelpi, Feaver, & Reifler cuando manifestaban que los medios de comunicación social son los encargados de afianzar los lazos de confianza y apoyo con la sociedad civil. Se podría hacer referencia a ellos como *canales de concienciación (variable teórica)* para influir en la cosmovisión de situaciones y contextos específicos. STRATCOM al pretender *comunicar y persuadir* debe tener presente que se enfrenta a una dinámica en continuo cambio y renovación, propia de los medios sociales. Para entender estos cambios es necesario remitirse a las características de *social media* expuestas por Veerasamy & Aubrey (2018) en la tabla 6, las cuales dan luces acerca de los elementos a tener presente para un adecuado manejo de ambientes virtualizados con alta propagación de contenidos en tiempo y espacio.

**Tabla 6**  
**Las principales características de los medios sociales**

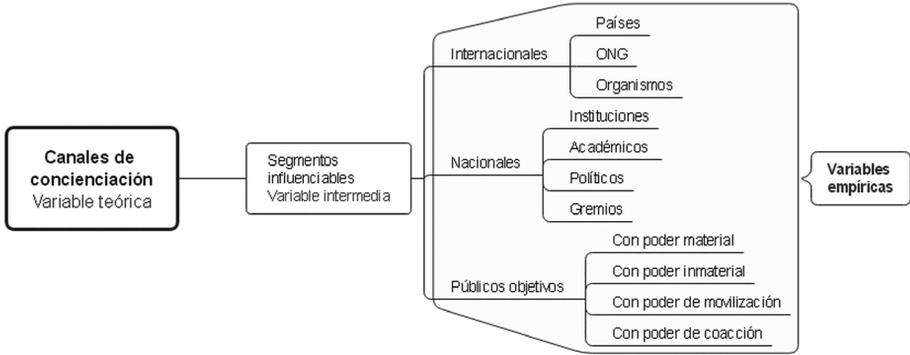
Característica	Descripción
Habilidad para volverse viral	Los mensajes pueden difundirse a lo largo y ancho y llegar a un gran número de usuarios.
Movilidad	Los medios de comunicación social han penetrado en la sociedad.
[Comunicación]	Distribuye comunicación de masas y compromiso social.
[Costo]	El bajo costo ha hecho que aumente el número de usuarios.
Compartir	Los usuarios tienen la posibilidad de hacer fácilmente contribuciones y proporcionar retroalimentación en un marco de tiempo menor (inmediato).
Apertura	Los medios sociales están abiertos a los usuarios para que se comprometan, participen y den su opinión. En los medios de comunicación social, los usuarios pueden compartir, votar, comentar y volver a publicar el contenido.
Intercambiar	Los medios sociales proveen a los usuarios la posibilidad de conversar, intercambiar ideas, imágenes, videos y otros contenidos digitales.
Comunidad	Los usuarios con intereses similares pueden fácilmente formar comunidades y mostrar su aprecio para cosas en común. En los medios de comunicación social, las comunidades se forman en torno a intereses similares como la música, la televisión o hobbies.

Característica	Descripción
Conectividad	Los medios de comunicación social proporcionan enlaces a otros contenidos, contactos, sitios y recursos, los usuarios pueden buscar y localizar fácilmente otros elementos.
Velocidad	Los mensajes y la información pueden difundirse rápidamente en grandes volúmenes, esto da como resultado el máximo impacto en un período de tiempo muy corto.
Anonimato	Debido al anonimato que ofrece el ciberespacio [medios sociales], muchas personas pueden expresar sus opiniones sin reclamar la autoría. Los medios de comunicación social y los sitios web pueden ser utilizados para crear falsos contenidos que sean fácilmente distribuidos a las masas. El ciberespacio ofrece la posibilidad de ser controversial sin revelar la persona o grupo detrás de la creación del contenido <sup>1</sup> .

*Nota.* Elaboración propia con base en Veerasamy & Aubrey (2018).

De este modo, la variable intermedia vendría siendo *segmentos influenciables*, mientras las empíricas se dividirían a nivel *internacional, nacional y públicos objetivos* con poder sobre cualquier iniciativa impulsada (ver figura 37). Para autores como Nissen, los individuos al tener ahora la oportunidad de compartir y comunicarse de una forma más sencilla y de fácil acceso, traen consigo ventajas incalculables. El alcance ilimitado de *social media* en tiempo/espacio proporciona la plataforma para masificar intereses comunes bajo un espectro demográfico ilimitado, el cual si se quiere puede ser definido acorde a los objetivos, intenciones, capacidades y audiencias de interés (Nissen, 2015a).

**Figura 37**  
**Canales de concienciación**



Nota. Elaboración propia.

Los canales de concienciación actualmente agrupan medios de comunicación tradicionales y plataformas virtuales de difusión de contenidos. Se ha pasado de un esquema clásico a uno disruptivo gracias al desarrollo de la tecnología. Debido a lo anterior, los actores se han visto en la necesidad de repensar sus objetivos, reestructurar sus estrategias y redefinir sus acciones, estableciendo nuevas formas de concienciar a los grupos que les interesan. La segmentación, resulta esencial para generar vínculos e intercambios de información en ambientes dinámicos e inconsistentes, en tanto que lo que es tendencia hoy mañana deja de serlo. Los actores interactúan como parte de su realidad, los vínculos que tejen se dan en el marco de las relaciones humanas al ser sujetos sociales por naturaleza. La amplia diversidad de temáticas, contenidos e historias da cabida al grado de conexión entre individuos, y asimismo, al grado de desconexión entre ellos. Por lo cual, se considera obligatorio seguir profundizando sobre la narrativa que debe guiar un proceso de STRATCOM, evitando puntos de desconexión con las audiencias o públicos objetivo.

### 3.6 Narrativa (mensaje-discurso)

Al querer formular unas Comunicaciones Estratégicas efectivas no basta únicamente con lo mencionado hasta ahora, el proceso si bien se ha definido en la planificación y los insumos generados con anterioridad, su ejecución depende de la narrativa e imagen que se ofrezca. Se habla de ofrecer porque es un “atractivo” que busca ser asimilado por las personas de tal manera que logre cooptar pasivamente escenarios donde no se involucra la fuerza sino las ideas.

Para empezar la narrativa (que también puede ser nombrada relato, discurso o narración) como concepto casi universalizado expresa desde el primer momento una declaración de identidad, e inclusive marca diferencias sobre los otros actores. Por lo que mantener un hilo conductor en cada uno de los momentos álgidos garantiza una transmisión convincente hacia los públicos de interés por todo el espectro meta-narrativo, es decir, a través de argumentos, ideas, imaginarios, apropiaciones, desafecciones, entre otros.

La construcción de la narrativa parte de una base homogénea y sincronizada, la cual viene acompañada por la coherencia en los temas y mensajes que se transmiten; perder esta característica prácticamente es un sabotaje<sup>83</sup> propio, ya que el bien máspreciado para cualquier relato es la veracidad y legitimidad que le den los demás. De allí, que una mentira mil veces dicha puede convertirse en verdad, pero dependerá siempre de cómo se ha dicha y cómo se sostenga en el tiempo, no es de extrañar que las narrativas y contranarrativas utilizadas por grupos criminales tengan tanta

---

83 En la Real Academia de la Lengua Española (RAE), la palabra sabotaje se refiere a un “daño o deterioro que se hace en instalaciones, productos, etc., como procedimiento de lucha contra los patronos, contra el Estado o contra las fuerzas de ocupación en conflictos sociales o políticos, junto con otra definición que lo cataloga como la “oposición u obstrucción disimulada contra proyectos, ordenes, decisiones e ideas” (Real Academia de la Lengua Española, 2021). Desde otra perspectiva, en el Manual Fundamental de Referencia del Ejército MFRE 1-02 Términos y Símbolos Militares, es definida como una “acción deliberada que busca crear un impacto directo y debilitar el poder de combate y posibilidad de lucha del enemigo”, aunque para efectos de este libro sería mejor hablar de adversarios, ya que no aplicaría únicamente en ambientes militares (MFRE 1-02, 2018, p. 80).

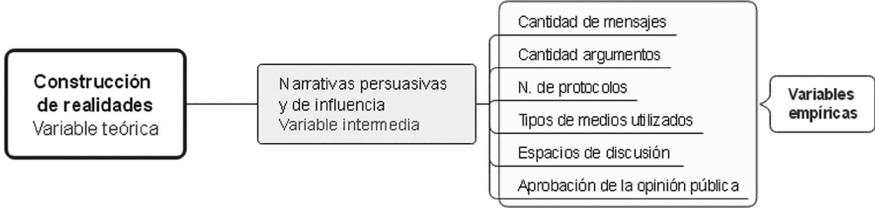
acogida, al punto que en la actualidad se han convertido en su sustento ideológico-político más influyente.

Esto es porque se utiliza una narrativa sombrilla desde la cual se desprenden narrativas específicas que siguiendo una secuencia lógica buscan cumplir un plan subversivo. Una es definida al máximo nivel y las otras se decantan en los niveles inferiores, llegando así a toda la estructura social o nicho poblacional de interés (Urteaga, 2017, p. 116). La variable teórica que daría cuenta de lo anterior es *construcción de realidades*. Según Feyyaz (2019), Dimitriu (2012) y Nye (2011) la difusión de un cumulo de valores, imágenes, relaciones y mensajes determina el grado de influencia real de un actor, en donde, las habilidades discursivas son la herramienta que permite en lo público socavar a cualquier oponente. El interés se centra en hacerse con el apoyo de la sociedad sobre un tema específico, utilizando para ello sus capacidades de convencimiento. Aquí, la variable intermedia sería *narrativas persuasivas y de influencia*, ya que las nuevas luchas se llevan en entornos informáticos y medios digitales (*social media*) donde los esfuerzos se inclinan hacia la opinión pública y percepción de los individuos.

No obstante, no se puede caer en el error de olvidar las acciones físicas, si se habla desde el ámbito militar debe tenerse presente la idea que las acciones en terreno (tierra, mar, aire, ciber y espacio) también generan mensajes y pueden ser combinadas con las Comunicaciones Estratégicas (Urteaga, 2017, p. 117). Cristina Archetti toca un punto neurálgico al retomar la idea que las audiencias en la actualidad son actores “vivos” o “activos” que deciden por sus propios medios que información consumen (*cómo la seleccionan*) y la manera en que la procesan (*cómo la interpretan*), por lo tanto, las comunicaciones se enfrentan a una sociedad líquida que exige continuamente adaptabilidad (Archetti, 2014, p. 9). Adicionalmente, la autora apunta a realizar una observación integral, puesto que *social media* pese a centrarse en la virtualidad no quiere decir que sea el único foco para persuadir, se requiere un ejercicio de revisión sobre la convergencia de plataformas de comunicación tradicionales (televisión, periódico y radio) y no tradicionales (*social media* e internet), con el fin de observar los comportamientos de los actores y su forma de comunicar (masificar) sus agendas (Archetti, 2014, p. 10). De tal forma, dentro de la variable *empírica* se incluirían desde *cantidad*

de mensajes, cantidad de argumentos, N. de protocolos, tipos de medios utilizados, generación de espacios de discusión (seminarios, debates, eventos), hasta llegar a niveles de aprobación de la *opinión pública* (ver figura 38).

**Figura 38**  
**Construcción de realidades**



Nota. Elaboración propia.

Las Comunicaciones Estratégicas no son solamente elaborar una historia y difundirla en el mundo virtual, requieren de un diseño y estructuración que entienda el ámbito en el que se desarrollan para que puedan ser creíbles a lo largo del tiempo. La construcción de realidades inicia con narrativas persuasivas que influyeran a otros, es la forma de llegarle a la mente de las personas utilizando mensajes, argumentos, espacios de discusión y todo aquello que le permita estar cerca de las audiencias para construir imaginarios en torno a determinados temas. Para eso se requiere una estructura que en palabras de Dionisio Urteaga podría entenderse que:

Hay que tener en cuenta que un mensaje, un tema o narrativa por sí solo, por muy bien elaborado que este, no será capaz de neutralizar el terrorismo [o cualquier tipo de amenaza], hay que integrarlo de forma global en la lucha que se lleve a cabo [...] a través de las herramientas de Comunicación Estratégica. (Urteaga, 2017, p. 127)

En línea con lo anterior, Urteaga cita a Nissen para establecer que la narrativa y su diseminación en un entorno particular es “un medio para que los actores políticos construyan un significado compartido de sus políticas internacionales, para modelar percepciones, creencias y conductas de

actores internacionales o nacionales” (Nissen, 2014). De este modo, las narrativas se tienden a dar desde los extremos o gravitar en un punto medio, mientras unas buscan imponer sus objetivos, otras tratan de socavarlos e imponer los suyos.

De ahí que, la planificación-proyección estratégica sea tan milimétricamente cautelosa y asertiva, dado que un error o enfoque mal orientado, y toda la estrategia comunicativa llevaría a la pérdida de espacios de difusión y en un plano más fatídico al fracaso. Es por ello, la necesidad de establecer direccionamiento y focos de interés, ayudando a mantener un hilo discursivo para cada caso puntual (político, económico, social, militar, empresarial, etc.), incluyendo el corto, mediano y largo plazo. Frente a esto, nace la variable empírica de *simbología*<sup>84</sup>, *semiótica*<sup>85</sup> y *semántica*<sup>86</sup>. De acuerdo con Farwell (2012), Dimitriu (2012) y King (2011) el poder del discurso depende de la dirección (directa o indirecta), el nivel (vertical-horizontal), la intención (integrar o agitar), y la audiencia (general o específica). El querer impactar realmente cada uno de estos casos, trae consigo la necesidad de tener explícitamente lo que se quiere decir, evitando errores en la comprensión de lo dicho o expresado.

---

84 Debe ser vista como el estudio de los símbolos, es decir, el estudio de aquellas cosas o ideas que cuentan con una representación perceptible y adquieren un significante y un significado. Implica una representación humana que incluya un acercamiento real, imaginado o deseado, objetivo o subjetivo, físico o mental de un “algo”. Puede decirse desde la perspectiva de Cassirer (1968) y Ricoeur (2006) que los símbolos son característicos del ser humano, que se enclavan y trascienden en la conciencia, inconciencia y percepción a lo largo del tiempo.

85 Retomando lo dicho por Saussure (1916) debe ser vista como la ciencia que se encarga de estudiar la vida de los signos en la vida social (p. 43), haciendo énfasis en que su entendimiento es la base para la comprensión de todas las actividades que realice el ser humano. Los signos son portadores de información o asignan valores a las cosas, por lo cual, para su comprensión se debe tener en cuenta su significante (cómo es denominado un “algo” culturalmente) y significado (la imagen mental que se hace de ese “algo” incluyendo sus variaciones culturales).

86 La semántica es la disciplina que estudia el significado, entendido como la transmisión de información de tipo descriptivo. Michel Bréal (1883; 1887) sostiene que es la ciencia de los significados o significaciones, incluyendo el desarrollo histórico y sus diferentes valoraciones, es así como las palabras ya creadas y provistas de sentidos pueden gravitar entre diferentes interpretaciones hasta el punto de extender su comprensión (Bréal, 1883; 1897).

Por ende, la variable intermedia se inclina a la *promoción general, bifocal y focal*<sup>87</sup> con relación al menor o mayor esfuerzo que se busque imprimir sobre un determinado tema, distinguiendo entre actores hostiles y potenciales seguidores que se adhieran a la narrativa difundida, permitiendo así cumplir una doble función la de seguidor y difusor, ya que seguiría los mensajes y también replicaría los objetivos de la organización. Por ejemplo, en el campo político, un candidato que se presenta a un puesto de elección popular recurre a una narrativa que incluye una promoción general, como un intento por mostrarse a todos los públicos con la bandera del aspirante diferente, renovador o la cuota de nuevos valores e idearios políticos. Para presentar sus propuestas utiliza una promoción bifocal donde dependiendo de los temas de su agenda, por citar algunos: impuestos a empresas y educación, se dirige a los actores que puedan estar interesados sobre este tema. Por último, puede existir un tema tan específico en su agenda como políticas públicas sobre protección de fauna y flora endémica, el cual necesite una promoción focal orientada a un grupo selecto de actores que les interese los debates que se realicen sobre este tópico.

Siendo este caso, se puede ver la caracterización de potenciales seguidores, quienes cumplen tareas de apoyo y promoción, al mismo tiempo que surgen actores hostiles, que dificultan llevar a cabo los procesos comunicativos de acuerdo con el planeamiento. Inclusive, estos actores hostiles, promueven nuevos espacios de inestabilidad para el candidato, como estrategias de desinformación, boicot a eventos, fake news, entre otras manifestaciones que vicien el juicio de los demás frente al candidato. Este sutil ejemplo, puede extenderse hacia otros espacios, manteniendo un horizonte de posibilidades de lo que se quiere lograr con la divulgación de narrativas.

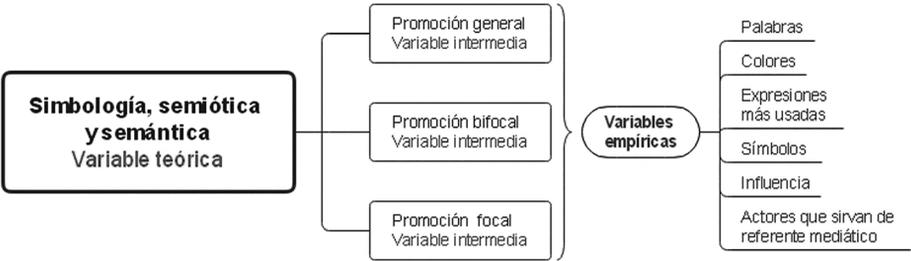
STRATCOM y su relación con *social media* es un vehículo que más allá de influenciar se convierte en una herramienta de Inteligencia Estraté-

---

87 Puede entenderse por promoción general aquella destinada a todo público, partiendo de una temática de interés universal que no cuente con limitantes para su comprensión. La promoción bifocal, se puede centrar en un asunto o asuntos interesantes que tratan de trascender entre públicos diversos. Finalmente, la promoción focal, se centra en una temática puntual que es dirigida a una audiencia especializada.

gica capaz de educar, reclutar, monitorear, vigilar, y controlar. Esto también es funcional para intenciones ilegítimas. Profundizar sobre STRATCOM y *social media* evita y previene que sean empleados con fines ilegales, pues permite tener el conocimiento necesario para articular planes de contención o disuasión (contranarrativas) que limiten su impacto. En suma, la variable empírica para este caso recae en el uso de *palabras, colores, expresiones más usadas, símbolos, influencia* (política, ideológica, religiosa, etc.) y, por último, *actores que sirvan de referente mediático* (líder, caudillo, jefe, etc.) (ver figura 39).

**Figura 39**  
**Simbología, semiótica y semántica**



Nota. Elaboración propia.

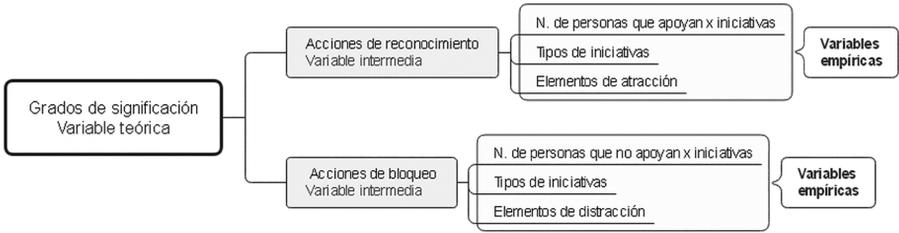
Debe precisarse con mayor detalle que al estar expuesto a un contexto dinámico que permea los espacios más recónditos del individuo desde la simbología, semiótica y semántica, el discurso se presenta como un instrumento de referencia para propagarse en la sociedad, ya que impone una agenda en la que los individuos eligen si quieren o no seguir. El riesgo se da en el momento en que estas narrativas son cooptadas por actores con intenciones hostiles que se escudan dentro de grupos sociales para evitar que el Estado o sus fuerzas legítimas atenten contra ellos y sus planes de afectación a la seguridad del Estado o sus ciudadanos. Esto también puede verse en espacios empresariales donde la competencia aprovecha narrativas que muevan el comportamiento de los mercados y potenciales clientes a su favor, muchas veces con iniciativas engañosas. Para estos casos, se genera

una amenaza interna que en cuestión de tiempo podría provocar efectos devastadores, ya que su proceso embrionario y posterior avance llevarían al desencadenamiento de un conflicto político-bélico real o la quiebra-desprestigio de un complejo empresarial. Sobre esto, Fernández (2012) desde una mirada estratégica expone que:

La primera batalla de una guerra es por la semántica, porque como reza un viejo proverbio mesopotámico “ponerle nombre a las cosas es comenzar a apoderarse de ellas” Debe existir un discurso propio, no completamente ajeno al de la contraparte, pero sí con un fundamento específico y vida autónoma que tenga bien presente la situación final deseada para poder conseguir el alineamiento de los objetivos y de las acciones. No disponer de él supone el desencaje de los planos táctico, operacional y político, con lo que poco puede lograrse. No caben estrategias de corte reactivo (es una *contradictio in terminis*), y deben formar parte de una cuerda más amplia que incluya lo operacional y lo político. (p. 11)

En este orden de ideas, retomando los postulados de Hernández el contexto actual y el próximo se asocian a las percepciones y la opinión pública, donde el actor que se impone sobre el otro es aquel que su discurso logra impactar y predominar durante más tiempo (Hernández, 2012, pp. 11-12). De tal forma, la variable teórica que surge es *grados de significación* haciendo énfasis a lo estudiado por Scheinsohn (2009), donde una oferta abundante de mensajes ayuda a construir una lógica dominante que articula una interpretación sobre un hecho o fenómeno, sin correr el riesgo de incongruencias de orden lógico e instrumental (Scheinsohn, 2009, p. 13-14). Tomar una posición narrativa implica determinar el *tipo de acciones de reconocimiento y acciones de bloqueo* como variables intermedias, que posteriormente pueden ser vistas a la luz de las variables empíricas de *N. de personas que apoyan x iniciativas, N. de personas que no apoyan x iniciativa, tipos de iniciativas, elementos de distracción* (ver figura 40).

Figura 40  
Grados de significación



Nota. Elaboración propia.

Los grados de significación determinan las ideas, argumentos y conceptos interpretables que son evocados sobre una temática, formando consciente o inconscientemente representaciones de la realidad en una audiencia objetivo. Las acciones de reconocimiento y acciones de bloqueo se dan en virtud de la planificación y objetivos estratégicos planteados, aludiendo a mantener el posicionamiento en la cognición de los públicos. La Comunicación Estratégica necesita establecer canales directos con la Inteligencia y el decisor político-militar-empresarial, en aras de articular un discurso libre de saltos argumentativos. La coherencia y la cohesión entre lo que se planea, dice y hace facilitan la inserción de narrativas aceptadas por una audiencia y exitosas en su propagación. Actores beligerantes o irregulares suelen utilizar STRATCOM y *social media* como vehículos para reinterpretar los hechos e impulsar un discurso acorde a sus intereses, un juego de equilibrio de poder donde buscan inclinar la balanza a su favor. Esto significa, un modelo *suma-cero*<sup>88</sup> en el cual la ganancia de

88 Se podría también decir que existe a parte de la visión tradicionalista de suma cero (mi ganancia es tu pérdida) una enfocada en la suma-positiva (si tu ganas - yo gano), enmarcada en un escenario de cooperación donde los actores buscan objetivos similares. Lo anterior, pretende deconstruir una narrativa enfocada netamente en las capacidades del poder militar o coercitivas, y evidenciar la importancia y ventajas estrategias que se derivan del poder suave e intangible (lo que influye en lo cognitivo), sin desconocer las relaciones intrínsecas entre actores y las disputas por mejorar su protagonismo en el mundo. A nivel empresarial, estos conceptos tienen otros nombres, Según Richard Walton y Robert McKersie, por un lado, la negociación distributiva se

un actor es determinada por la pérdida del otro, con la diferencia que la lucha se reduce a las dimensiones cognitivas, agrupadas en: percepción, atención, memoria, lenguaje, inteligencia, orientación, legitimidad, confianza, credibilidad, reconocimiento, reputación e imagen. Las victorias en la actualidad no giran en torno a las batallas militares como ya sea mencionado, si bien siguen constituyendo una parte central de la seguridad y defensa nacionales y de los intereses de otros actores, hoy en día deben ir en concordancia con mecanismos de influencia y persuasión integrados en STRATCOM. Para Hernández el uso de narrativas contribuye a la creación de imaginarios colectivos, nuevas identidades y la configuración de marcos interpretativos para realidades subalternas, agregando en sus propios términos que:

Palabra, imagen y silencio sirven pues para informar, explicar, engañar, amedrentar, cambiar, amenazar, influir, controlar, motivar, chantajear, ocultar, ganar o doblegar voluntades, persuadir al resto de actores, en un entramado de relaciones establecidas con anterioridad, durante o con posterioridad al conflicto armado entre las partes, dotándolo así de una nueva dimensión que se superpone a las ya existentes. (Hernández, 2010, p. 89)

La variable teórica que se desprende de lo dicho es *propagación de mensajes*, que puede ser materializada a través de medios tradicionales o virtuales. En muchas ocasiones estos mensajes son acompañados de múltiples narrativas que manifiestan un escenario de imposición y lucha de ideas, que se da como fruto de la variedad de actores existentes. Ahora, ¿cómo se puede evaluar la efectividad de una narrativa si no es midiendo la forma en que logra imponer preferencias y hacerse con el apoyo de la sociedad? Pashentsev (2013) en su libro “*Strategic communication in EU-Russia Relations – tensions, challenges and opportunities*” establece que las narrati-

---

caracteriza por un proceso en el que dos partes se encuentran en un conflicto de objetivos, lo que se reduce en ganar-perder o como se nombró anteriormente suma-cero. Por otro lado, la negociación integrativa, pretende a través de la cooperación lograr los resultados que le sirvan a ambos actores sin la necesidad de ocasionar conflicto, es decir, se facilita la integración entre actores y un ganar-ganar.

vas se han convertido en la herramienta central desde la visión geopolítica de los actores, desempeñando un papel positivo y determinante según su agenda de intereses (p. 7). Los actores que son capaces de estructurar, establecer y fijar una agenda con base a temáticas preseleccionadas acordes a un tiempo y público de interés, logran mantener un rol dominante sobre los demás actores. Poner agenda significa estar presente en el escenario público, de lo contrario, es adoptar un lugar secundario lejos de la propia consolidación de objetivos.

En gran medida, lo que se transmite devela una realidad verídica o construida para las audiencias, el contenido de los mensajes implica la difusión intencionada de preferencias, objetivos y proyecciones. De ahí surge, las variables intermedias *estímulos narrativos*, *proyección narrativa* y *factores amplificadores* donde las palabras, hechos, e imágenes van relacionadas con un imaginario colectivo que busca ser implantado en los demás. Ringsmose & Børgensen (2001) y Freedman (2006) sugieren que la cohesión de estrategias narrativas del Gobierno y las Fuerzas Militares logran el apoyo público cuando dominan el hilo conductor de lo que se dice, hace y proyecta. La manera en que se establece un hilo conductor coherente radica en el interés de los actores por definir asuntos prioritarios e imponer sobre ellos líneas argumentativas propias que atraigan y persuadan a las audiencias. De este modo, se establece un orden definido desde los niveles superiores hasta los inferiores sobre los mensajes, discursos y narrativas que serán empleadas para ganar la atención y simpatía de las personas; lo que evita contradicciones entre la planeación y ejecución. Igualmente, los autores determinan que para lograr un convencimiento real se debe aludir a los valores centrales de la audiencia y abogar por una persuasión basada en sentimientos. Freedman define las estrategias narrativas como:

[Las estrategias narrativas] no son necesariamente analíticas y cuando no se basan en pruebas o en la experiencia, pueden basarse en apelaciones a la emoción, en metáforas sospechosas o analogías históricas dudosas. Una narración exitosa vinculará ciertos eventos mientras desenmarañará otros, distinguiendo las buenas noticias de las malas, y explicará quién gana y quién pierde. Este uso refleja la idea que las historias juegan un

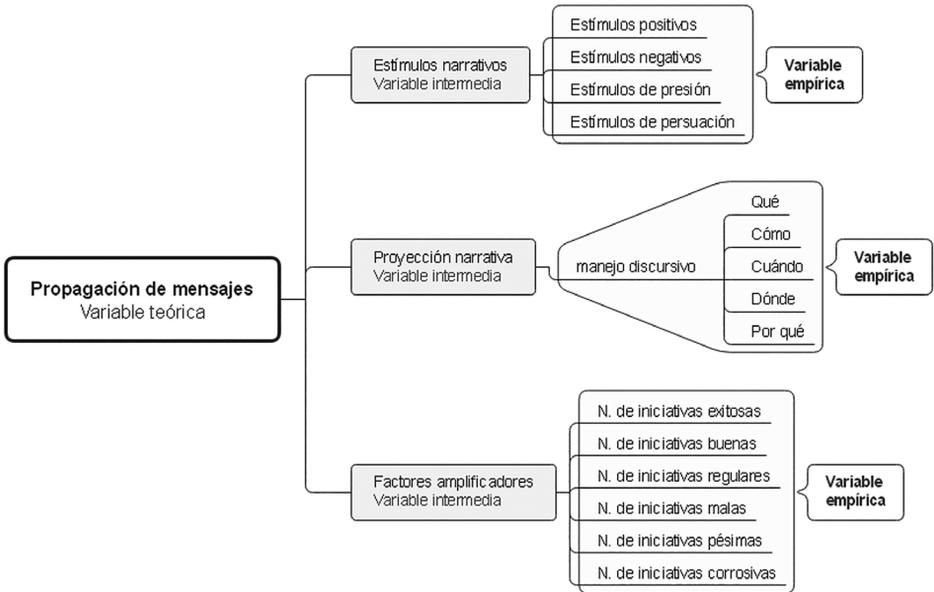
papel extremadamente importante en la comunicación, incluyendo las formas en que las organizaciones hablan de sí mismas<sup>89</sup>. (Freedman, 2006, p. 23)

El saber vender los objetivos con base en las emociones o prejuicios del público garantiza que sean más fácilmente aceptados, no es lo mismo una postura de éxito a una de debilidad, dado que los individuos se inclinarán por la opción que denote más certeza. Incluso, Andreas Antoniadis, Ben O’Loughlin, y Alister Miskimmon afirman que los mensajes utilizados por los hacedores políticos, militares o empresariales permiten dar un “significado [al] pasado, presente y futuro con el fin de lograr objetivos [...] y la reunión de la opinión pública” (Antoniadis, O’Loughlin y Miskimmon 2010, p. 5). De este punto se desprenden las variables empíricas de *estímulos positivos*, *estímulos negativos*, *estímulos de presión*, *estímulos de persuasión*; *manejo discursivo* (*qué, cómo, cuándo, dónde, y por qué*); y *N. de iniciativas exitosas*, *N. de iniciativas buenas*, *N. de iniciativas regulares*, *N. de iniciativas malas*, *N. de iniciativas pésimas*, y *N. de iniciativas corrosivas* (ver figura 41).

---

89 Traducción propia. El texto original corresponde a: “are not necessarily analytical and, when not grounded in evidence or experience, may rely on appeals to emotion, or on suspect metaphors and dubious historical analogies. A successful narrative will link certain events while disentangling others, distinguishing good news from bad tidings, and explain who is winning and who is losing. This usage reflects the idea that stories play an extremely important role in communication, including the ways that organizations talk about themselves”.

**Figura 41**  
**Propagación de mensajes**



Nota. Elaboración propia.

La propagación de mensajes debe verse desde la lógica de promover cuestiones que les interesen a las audiencias, si se piensa que los individuos conviven colectivamente es muy seguro que sus actuaciones se encuentren vinculadas en algunos puntos. Ahora, también influye la cobertura y difusión de los mensajes, de no ser así todo el mundo se inclinaría por lo mismo o pensaría igual. El flujo de estímulos, narrativas y factores de amplificación hace que la información que los actores-emisores desean que les lleguen a los actores-receptores sea en función de sus objetivos. Así, al relacionar los mensajes sobre una misma cuestión y (re)dirigirlos sobre una audiencia se crean espacios de persuasión sobre los objetivos priorizados o estratégicos de los actores.

### 3.7 Imagen e Intangibles

Independientemente de su tarea central de persuadir e imponer una serie de objetivos beneficiosos para los Estados e instituciones, las Comunicaciones Estratégicas también logran mejorar los bienes intangibles de los actores involucrados. Como se ha mostrado, una planificación exhaustiva y una narrativa bien empleada dan como fruto el reconocimiento, legitimidad, confianza, credibilidad y reputación institucional, debido a que logran resaltar atributos dentro de la opinión pública y contrarrestar aquellos que puedan ser perjudiciales para la consecución de tareas.

Si se mira este concepto a la luz de la administración pública, las grandes empresas y organizaciones han empleado esfuerzos desmedidos por mantener una imagen favorable, pero no como un simple requisito o trámite por concluir, sino más bien como una forma de alinear la misión, visión y valores con la forma en que los individuos los ven. En otras palabras, es la proyección de valores y percepción que se busca infundir en los grupos de interés y audiencias objetivo. Paul Capriotti califica a la imagen corporativa (que también puede ser aplicada a cualquier otro actor) como un bien intangible que representa:

El conjunto de características o atributos que la organización quiere que sus públicos conozcan o asocien a ella. Es decir, sería lo que la organización desea mostrar de su personalidad a sus públicos, la percepción deseada por la compañía. Se observa como un concepto de Emisión, como un «producto» elaborado por la organización, ya que estaría generada por la propia organización (como Emisor), y que debe ser adecuadamente transmitido, para que los públicos lo reciban y lo adopten como suyo. (Capriotti, 2010, p. 2)

Esta idea lleva a considerar que la imagen es netamente una construcción social: hecha y difundida por la organización y demás actores. Si bien en principio esta idea es así, el peso más importante recae en el receptor. La imagen al depender de la interpretación de los individuos se somete *per se* a un cúmulo de valores individuales, donde se determina que es verdad y que no. Desde esta perspectiva, sería necesario introducir una variable

teórica enfocada en la *construcción de imagen* tomando a autores como Pashentsev (2020) y Farwell (2012) quienes expresan que la imagen juega uno de los papeles más importantes a largo plazo, ya que es el elemento de mayor recordación entre los individuos.

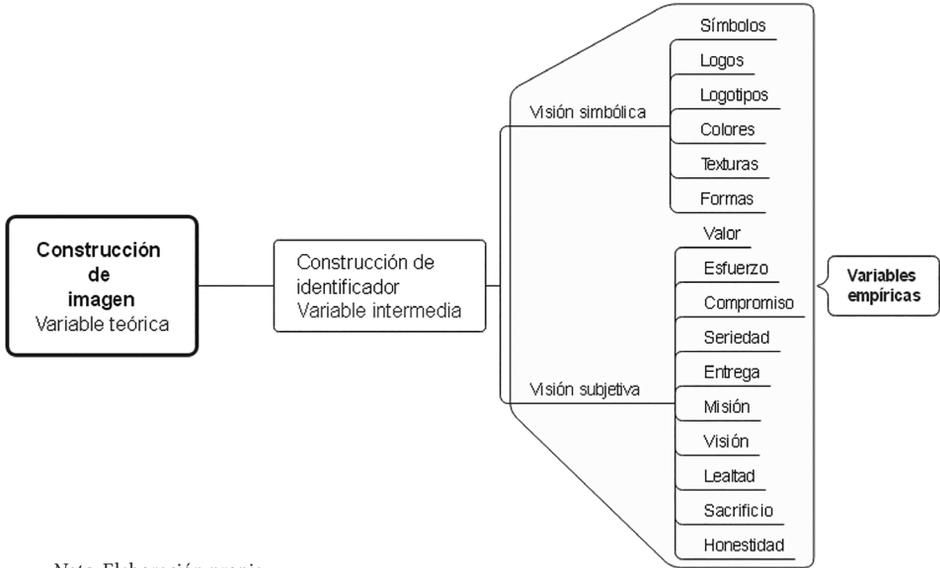
Sobre esto, vale la pena cuestionarse hasta qué punto la imagen tienen algún valor en la unidad, buena voluntad y asociación, partiendo del supuesto que no todo es materializable y puede reflejar una realidad distorsionada (Pashentsev, 2020, p. 8). Frente a este cuestionamiento, es posible establecer que tanto las imágenes, palabras y mensajes tienen un efecto directo en la conciencia<sup>90</sup> de las personas, sirviendo para fines positivos como generador de credibilidad, confianza, legitimidad, reconocimiento, posicionamiento y reputación. Estos bienes intangibles representan el punto neurálgico de cualquier actor, ya que se basan en la forma en que son construidos socialmente, de allí que la variable intermedia sea *construcción de identificador*.

Esta debe ser una variable que ayude a resaltar los rasgos, atributos y valores entre los demás, lo que incluye una transmisión de información fragmentaria (por partes o etapas) y discontinua (en diferentes momentos), en aras de lograr el mayor grado de difusión positiva posible. Por otra parte, las variables empíricas recaerían sobre los puntos fuertes a resaltar desde la visión simbólica (lo que es perceptible a los ojos), por ejemplo: *símbolos, logos, logotipos, colores, texturas y formas*. En contraste, con una visión real, pero con una valoración más subjetiva, en la que se incluye: *valor, esfuerzo, compromiso, seriedad, entrega, misión, visión, lealtad, sacrificio, y honestidad*; estas características presentes en la figura 42 se asocian a lo que se busca proyectar a perpetuidad y que genere recordación en los públicos objetivos.

---

90 La conciencia es la dimensión donde se alberga la visión subjetiva del mundo y la percepción de la realidad, al reconocer dicha conciencia a través de un proceso racional el ser humano se diferencia de los animales. Se propone entonces que la conciencia es personal y privada, debido a que es transversal a sentimientos, intenciones, experiencias, y pensamientos que son presididos por un único individuo capaz de darles sentido, aunque no se descarta la existencia de conciencias colectivas al experimentar situaciones con estímulos homogéneos. Más allá de la psicología, filosofía o medicina, la conciencia es abordable en términos de William James (1890) como una unidad con identidad propia que a través de la integración de pensamientos, aprendizajes y contingencias articula formas de actuar en la vida cotidiana moderna.

Figura 42  
 Construcción de imagen



Nota. Elaboración propia.

La imagen representa la comunicación no verbal de una organización ante las audiencias. Es el recurso a su disposición que le permite conectar con los individuos y generar recordación en ellos. Es la forma en la que se presenta un actor individualmente proyectando una forma de ser y actuar en espacios sociales, bajo el interés primario de generar una asociación positiva sobre lo que busca presentar. Esta representación es un conjunto de ideas, impresiones y creencias que tratan de ganar un posicionamiento con la población y públicos objetivos, al mostrarse como la ‘opción más favorable’ más no la ‘opción perfecta’. Esto sugiere una suerte de confirmación sobre lo que trata de mostrar hacia los demás: experiencia, profesionalismo, idoneidad, legitimidad, credibilidad, confianza, reconocimiento, posicionamiento y reputación. Cabe señalar que, las emociones que se producen en los demás van direccionadas a tejer un identificador, el cual puede hacer la diferencia entre ganar o perder, o en su versión actualizada, creer o no creer. Se han utilizado visiones simbólicas y subjetivas para mantener la

atención de los actores desde lo visual hasta lo no visual, con miras a transmitir información y promover preferencias en las audiencias segmentadas.

Ahora bien, la masificación de una imagen apoyada en intangibles no representa una victoria ganada, es una lucha diaria en la que se busca mantener el imaginario colectivo de una audiencia a favor de los objetivos planteados. Dicho imaginario puede verse afectado tanto en la estructura como en sus figuras más reconocidas, es de recordar que al encontrarse en un mundo donde el internet, la interconexión y la *social media* adecuan las realidades actuales, existen otros actores que buscarán desacreditar y estigmatizar a las organizaciones u actores.

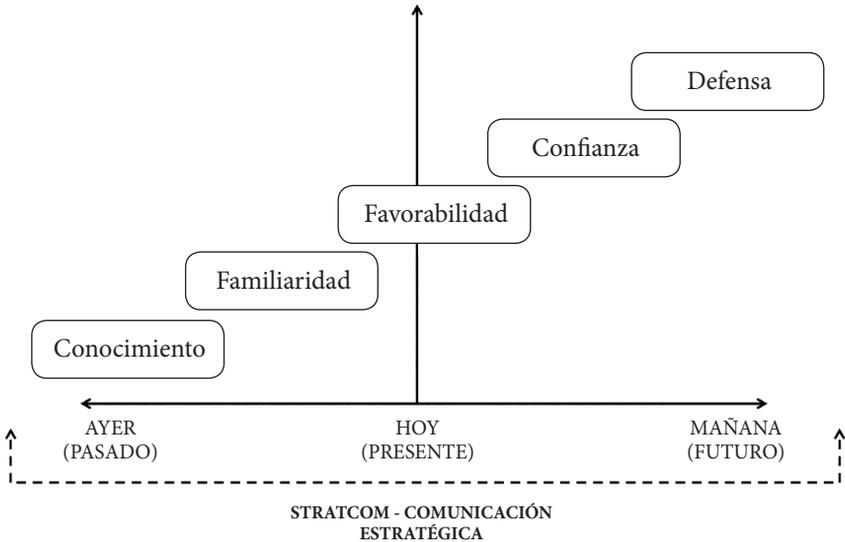
Anteriormente, se veía que desde la otredad se construyen identidades que pueden chocar como masas resonantes al mejor estilo del dilema amigo-enemigo, por lo cual, en la actualidad y acorde a las dinámicas mundiales este supuesto muta a la noción de héroe-villano, en el que los actores y organizaciones buscarían ser el héroe en cualquier relación. De esta manera, se reafirma la necesidad de unas Comunicaciones Estratégicas articuladas capaces de tomar la mejor posición para maximizar el éxito de las estrategias. Sin embargo, mayores niveles de visibilidad o notoriedad no son garantía de nada, puesto que en algunos momentos pueden encontrarse asociados más bien a elementos negativos, escándalos y problemas.

Esta construcción de imagen repercute directamente en la reputación, la cual integra la credibilidad, prestigio, aceptación y confianza pública, es decir, elementos que no se pueden controlar ya que surgen en esferas externas donde las influencias provienen de diferentes puntos, entre ellos: actores estatales, gubernamentales o agencias de inteligencia; actores antagónicos o ilegales; medios de comunicación tradicionales; medios de comunicación virtualizados o alternativos; y fuentes de información en internet sin filiación alguna. En realidad, estos elementos brindan ventajas competitivas frente a los demás competidores o stakeholders, sin embargo, definir las estrategias adecuadas que logren mantener a los actores en un óptimo nivel es el verdadero reto. La reputación debería ser uno de los objetivos estratégicos por excelencia de cualquier actor, en tanto que garantiza de antemano que sus actuaciones tendrán el aval y apoyo de los individuos. Mientras que sin su aprobación todo podría ser en vano o en el

peor de los casos sufrir un ataque hasta su propia destrucción, no necesariamente física, pero si moral.

Es conveniente que la reputación sea vista como un centro de gravedad a proteger, el cual es tan efímero y fugaz que cualquier movimiento en falso podría terminar en una crisis política, diplomática, militar hasta instancias comerciales. La reputación de los actores debe gravitar en torno a un modelo utilizado por las consultorías de comunicación o encuestas de opinión, en el que se analiza la cercanía entre las personas y los actores, dando como resultado la figura 43. Allí se muestra el paso a paso que cualquier actor estratégico debería tratar de materializar a través de planes enfocados para: (1) irradiar conocimiento, hacerse conocer por sus audiencias; (2) familiaridad, crear lazos de cercanía; (3) favorabilidad, mostrarse como una opción conveniente; (4) confianza, transmitir seguridad y esperanza sobre sus actuaciones en las audiencias; y que permitan en última instancia, (5) que las personas sean capaces de defender a la organización u actor de cualquier ataque, escándalo, rumor, fake news, etc.

**Figura 43**  
**Reputación institucional**



Nota. Elaboración propia a partir de modelos de encuesta de IPSOS.

Según Darya Bazarkina y Kaleria Kramar (2017) aunque la reputación también es formada por las opiniones de otros actores, se diferencia de la imagen, en tanto que dichas opiniones surgen como resultado de las Comunicaciones Estratégicas, por medio de un proceso de planeación que orienta hechos junto con palabras e imágenes, y no necesariamente se centra en intangibles sin peso real (Bazarkina y Kramar, 2017, p. 162). La reputación al estar expuesta a diversas corrientes, influencias e intereses por parte de actores de diferente índole, entre ellos los mencionados en el capítulo dos: Estados, organizaciones gubernamentales, organizaciones no gubernamentales, organizaciones transnacionales, organizaciones internacionales, multinacionales, complejos empresariales, de educación, sociedad civil, individuos particulares, grupos criminales, grupos contra-insurgentes e instituciones parapolíticas; pueden mutar de condiciones positivas a negativas rápidamente. No obstante, con una buena gestión se puede aplicar lo dicho por Andrew Griffin (2008) “puedes cambiar esta reputación cambiando lo que haces y/o cambiando la forma de explicar lo que haces”<sup>91</sup>, lo más importante es actuar a tiempo, evaluando y supervi- sando que mejoras se podrían realizar sobre la gama de intereses, actores y contextos que existan en el momento particular (Griffin, 2008, p. 12).

### **3.8 Etapa final: Evaluación y retroalimentación (persuasión efectiva)**

Las Comunicaciones Estratégicas (STRATCOM) y la secuencia de pasos aquí presentados se tornan útiles para lograr los objetivos, planes o misiones que pretenda alcanzar cualquier Estado, organización, empresa, individuo u actor. Sin embargo, no todo lo que se planea es ejecutado al pie de la letra debido a la existencia de vacíos de información, contextos difusos, públicos fragmentados y objetivos incoherentes. Partiendo de la génesis del proceso, desde el diagnóstico hasta la retroalimentación habrá

---

91 Traducción propia: “you can change this reputation by changing what you do and/or by changing how you explain what you do”.

cosas por mejorar, cambiar y reorientar que finalmente darán un proceso de STRATCOM efectivo que logre crear, mantener y fortalecer las condiciones necesarias para alcanzar los intereses estratégicos acordes a un entorno cambiante de *social media*. La persuasión se convierte en la herramienta de mayor alcance para penetrar de manera no violenta la mente (percepción) de los individuos. En este caso, luego de pasar por procesos de diagnóstico, contexto y mapeo, actores y públicos objetivo, planificación y objetivos (agenda estratégica), diseño comunicacional de narrativas (mensajes-discurso), revisión de imagen e intangibles, finalmente, se llega a la última etapa que es la evaluación y retroalimentación.

Según Lowenthal dar apertura a una constante retroalimentación que dé cuenta de los progresos, avances y ajustes es de suma importancia para cualquier proceso (Lowenthal, 2006, p. 55). Esto podría aplicarse al modelo de STRATCOM<sup>92</sup> considerando que todo modelo se puede mejorar y pulir según los contextos. El análisis permanente del modelo permite realizar cambios acordes a nueva información o situaciones inesperadas, manteniendo STRATCOM en equilibrio y libre de perturbaciones. Aunque la comunicación cuente con leves cambios estructurales derivados de transformaciones en el ambiente, no debe perderse nunca de vista que su intencionalidad es derivada de su capacidad de persuadir<sup>93</sup> e influir de forma legítima sobre los demás, con base en los objetivos planteados por el hacedor político, militar o empresarial. Por consiguiente, luego de cada una de las fases aquí reseñadas, a modo de construcción de conocimiento, el proceso de Comunicaciones Estratégicas (STRATCOM) podría sintetizarse brevemente en la siguiente figura:

---

92 Ver modelo en la figura 44.

93 Se reitera nuevamente que no debe confundirse persuasión con manipulación, la primera, hace énfasis en inducir a alguien a creer en algo con el propósito de cambiar su comportamiento, creencias o conductas utilizando un alto grado de veracidad en su discurso y medios no coactivos; mientras, la segunda, corresponde a instigar de manera ilegítima a través del engaño o la mentira con el fin de lograr los objetivos.

Figura 44

Propuesta de modelo de Comunicación Estratégica



Nota. Elaboración propia.

Todo lo anterior, se relaciona con lo propuesto por Joseph Nye (2011) y su dicotomía entre *hard power* y *soft power*, proporcionando sobre este último una serie de supuestos que llevan a utilizarlo como mecanismo de presión e influencia, a tal grado que puede convertirse en una herramienta de mayor letalidad que cualquier elemento belicoso. Al considerar que el tema de estudio se centra en comunicaciones, se plantea un modelo cuyo análisis se centra en la era de la información y su evolución, el influjo tec-

nológico y la aparición de nuevos actores que utilizan *social media* como plataforma para difundir y mantener su poder. Sobre el tema, se puede retomar lo dicho por Robert Dahl en 1957, en donde manifestaba que el comportamiento de un actor A puede generar parcialmente un cambio en el comportamiento de un actor B, consiguiendo finalmente que uno ceda a las peticiones o las decisiones que han sido condicionadas por el otro. Así pues, STRATCOM y *social media* se presentan como una herramienta silenciosa pero letal, ya que el hecho de persuadir directa e indirectamente a audiencias que representan un foco de interés cumple la máxima de hacer que otros hagan lo que de otra forma no harían (Dahl, 1957, p. 203). Lo que obliga no solo a prestar atención sobre su evolución, sino a estudiar su proceso para tomarlo como una oportunidad que beneficie la propia hoja de ruta, siempre bajo estándares de legalidad y legitimidad.

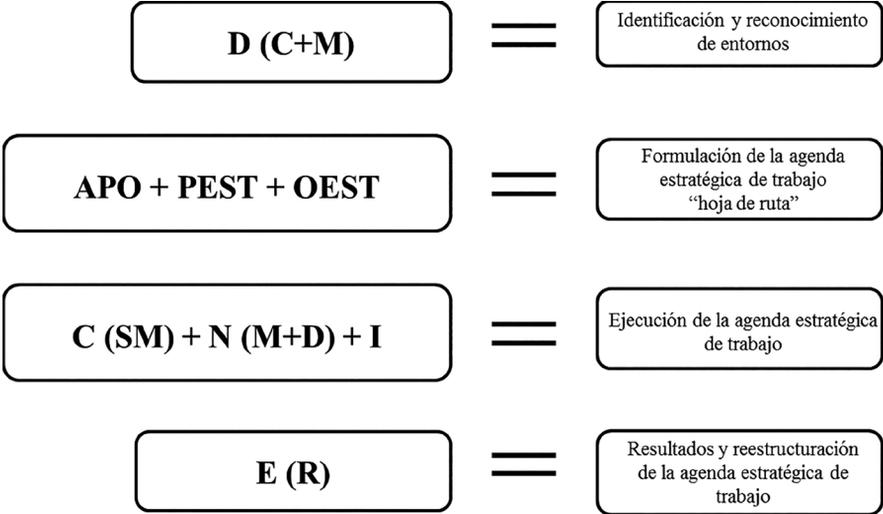
Profundizar sobre el rol de STRATCOM debe ser una tarea prioritaria para cualquier actor de orden estatal, militar, empresarial, de Inteligencia o civil; instituciones que al estar al servicio de la seguridad nacional o protección de sus intereses deben adoptar herramientas que garanticen el cumplimiento de sus tareas y les brinden ventajas competitivas. En definitiva, se puede decir que STRATCOM y *social media* es un poder blando, ubicándose como uno de los más influyentes en la época actual, dada su capacidad de lograr cambios significativos en el comportamiento de los actores de manera discreta o espontánea, ejemplificando sus ventajas competitivas.

El modelo de STRATCOM debe ser orientado con base en el orden asignado a lo largo del capítulo tres, en tanto que el cumplimiento de sus etapas garantizará su efectividad en el corto, mediano y largo plazo. Las organizaciones o Estados no juegan a través de la improvisación o golpes de suerte, el éxito de sus planes depende de una formulación, legitimación, ejecución, evaluación y revisión final. Un proceso que emana de todo un horizonte estratégico definido por un decisor del más alto nivel, ya que es aquel que conoce a ciencia cierta hacia dónde quiere ir la organización, cuáles son los objetivos que busca imponer y qué capacidades reales tiene para lograr lo planeado.

### 3.9 Ecuación de Comunicación Estratégica

De acuerdo con el desarrollo de las anteriores variables se procede a establecer una posible ecuación que pueda ser aplicada a las Comunicaciones Estratégicas y *social media*, como proceso de decantación final. Así pues, la primera aproximación se relaciona en la figura 45 así:

Figura 45  
Variables de la ecuación de Comunicación Estratégica



Nota. Elaboración propia.

Donde se agrupan:

**STRATCOM:** Strategic Communications - Comunicación Estratégica

**D:** Diagnóstico

**(C+M):** Contexto y mapeo

**APO:** Actores – públicos objetivos

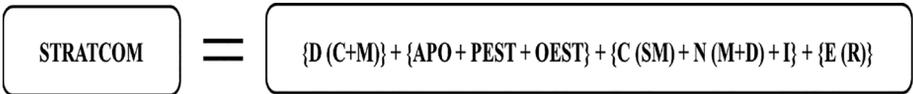
**PEST:** Planificación estratégica para STRATCOM (agenda estratégica)

**OEST:** Objetivos estratégicos para STRATCOM (agenda estratégica)

- C:** Comunicación
- (SM):** social media
- N:** Narrativas
- (M+D):** Mensaje - discursos
- I:** Imagen
- E:** Evaluación
- (R):** Retroalimentación

La cual podría ser reorganizada en:

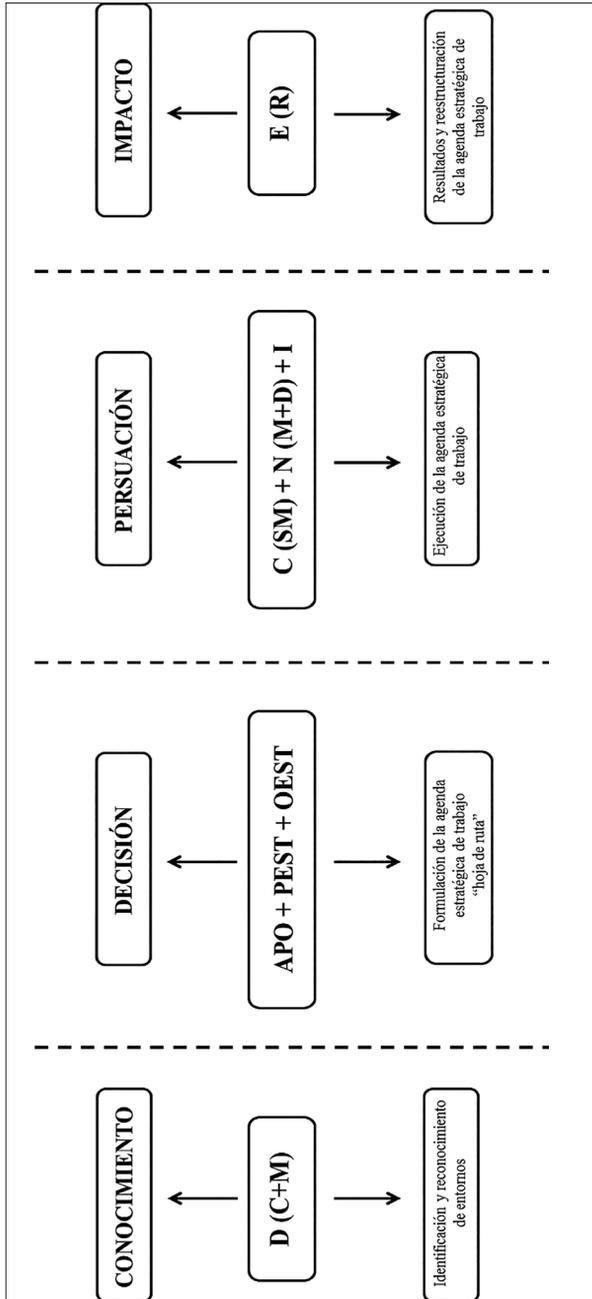
$$\text{STRATCOM} = \{D (C + M)\} + \{APO + PEST + OEST\} + \{C (SM) + N (M+D) + I\} + E (R)$$



Sin embargo, para términos ilustrativos y conceptuales puede adoptarse como muestra la figura 46:

Figura 46

Ecuación de Comunicación Estratégica





## BIBLIOGRAFÍA

- Ackoff, R. (1973). *Méthodes de planification dans l'entreprise*. Les Editions d'organisation.
- Alderman, R. (15 de febrero de 2015). Defining fifth generation warfare. *Military Embedded Systems*. <http://mil-embedded.com/guest-blogs/defining-fifth-generation-warfare>
- Álvarez, C., Santafé, J., y Urbano, J. (2018). Metamorphosis Bellum: ¿Mutando a Guerras de Quinta Generación? En Álvarez, C. (Ed.). *Escenarios y Desafíos de la Seguridad Multidimensional en Colombia* (pp. 145-247). Escuela Superior de Guerra.
- Antolín, J. (2017). La Comunicación Estratégica (STRATCOM) en las organizaciones internacionales. En Instituto Español de Estudios Estratégicos. (Ed.). (2017). *Documentos de Seguridad y Defensa 72 La Comunicación Estratégica*. Ediciones Ministerio de Defensa Español.
- Anzaldi, P. (2009). Clausewitz y la teoría de las relaciones internacionales. *Estudios Internacionales*, 164, 31-54.
- Archetti, C. (04-05-2014). Communication and counterterrorism in the digital age: overcoming outdated approaches to the Information Environment. En *Strategic Communication in Counter Terrorism*,

- Target Audience Analysis, Measures of Effect and Counter Narrative. NATO Centre of Excellence Defense Against Terrorism. Workshop-seminar. Expert's paper.* <https://www.tmmm.tsk.tr/publication/researches/01-StrategicCommunication.pdf>
- Ardila, C., Jiménez, J. & Acosta, H. (2018). Una aproximación a la Política de Seguridad y Defensa desde la cultura de seguridad y defensa nacionales. En Centro de Investigaciones y Altos Estudios Legislativos (Ed.). *Políticas Públicas y Gestión Pública en Colombia: Estudios de Caso. Serie documentos estudios legislativos*. Senado de la República de Colombia.
- Arencibia, J. y Carvajal, R. (2008). Los índices H, G y R: su uso para identificar autores líderes en el área de la comunicación durante el período 2001-2006. *ACIMED*, 17(4). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352008000400007&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352008000400007&lng=es&tlng=es).
- Balbi, R. y Crespo, M. (1997). *Capturando el Futuro*. Formato.
- Baquer, M. (2010). Estrategia, geoestrategia, geopolítica. *Documento de Análisis del Instituto Español de Estudios Estratégicos* (8). <http://www.ieee.es/Galerias/fichero/2010/DIEEE08-2010-Estrategia-Geoestrategia-Geopolitica.pdf>
- Barbé, E. (1987). El papel del realismo en las relaciones internacionales (la teoría de la política internacional de Hans J. Morgenthau). *Revista de Estudios Políticos*, (57), 149-176.
- Bard, A., & Soderqvist, J. (2002). *Netocracy: the new power elite and life after capitalism*. Financial Times Prentice Hall.
- Bauman, Z. (1999). *La globalización. Consecuencias humanas*. Fondo de Cultura Económica.
- Bazarkina, D., & Kramar, K. (2020). Reputation Management of Russian Companies in the European Union in the Context of Russia and the EU's Strategic Communication. En E. Pashentsev (Ed.) *Strategic Communication in EU-Russia Relations*. pp. 161-212. Palgrave Macmillan.
- BBC News Mundo. (29 de noviembre de 2019). ¿Una nueva “década perdida” en América Latina? Qué tiene que ver la economía con la ola de protestas que sacude la región. *BBC News Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-50563723>.

- Beck, U. (1998). *La sociedad del riesgo. Hacia una nueva modernidad*. Paidós.
- Beltrán, L. (2007). Un adiós a Aristóteles: La comunicación “horizontal”. *Punto Cero*, 12(15), 71-91. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-02762007000200009&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762007000200009&lng=es&tlng=es).
- Berger, G. (1964). L'Attitude Prospective. *Management International*, 4(3), 43-46. <http://www.jstor.org/stable/40225698>.
- Berger, P., y Luckmann, T. (1967). *La construcción social de la realidad*. Amorrortu.
- Bloom, R. (1991). Propaganda and active measures. En Gal, R & Mangelsdorff, A. D. (Eds.), *Handbook of military psychology*, pp. 693-709. John Wiley & Sons.
- Bobbio, N. Matteucci, I., & Pasquino, G. (1997). *Diccionario de Ciencia Política*. Siglo XXI.
- Bonome, M. (2009). *La racionalidad en la toma de decisiones: análisis de la teoría de la decisión de Herbert A. Simon*.
- Bordes, M. (2000). *El terrorismo: una lectura analítica*. Ediciones Bellaterra.
- Bormann, E. (1985). *The force of fantasy: Restoring the American dream*. Illinois University Press.
- Boyd, C. (2007). Army IO is PSYOP: Influencing more with less. *Military Review*, 87(3), 67-75.
- Bradford, S. (1934). Sources of information on specific subjects. *Engineering*, 137, 85-86. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/016555158501000407>.
- Bréal, M. (1897). *Essai de Sémantique. Science des significations*. Hachette. [Ensayo de semántica ciencia de las significaciones]. La España moderna.
- Bréal, M. (1883). Les lois intellectuelles du langage. *Fragments de sémantique. Annuaire de l'association pour l'encouragement des études grecques en France*, 17, 132-141. <http://www.jstor.org/stable/44253893>
- Bruner, J. S. (1997). *La educación, puerta de la cultura*. Visor.
- Bruner, J. S. (2005). Cultural Psychology and its Functions. *Constructivism in the Human Sciences*, 10, 53-63.

- Bunker, R. (1994). The transition To Fourth Epoch War”. *Marine Corps Gazette*, 78, pp. 20 – 32.
- Canales, C., y del Rey, M. (2012). *Blitzkrieg: La victoria alemana en la guerra relámpago*. Edaf.
- Capriotti, P. (2010). La Imagen Corporativa”. En Losada, J.C. (ed.) *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Editorial Ariel.
- Cassirer, E. (1968). *Antropología Filosófica*. Fondo de Cultura Económica.
- Claessen, E. (2007). Discouraging hearts and minds: Democracies and insurgencies. *Military Review*, 87(3), 97–103.
- Clausewitz, C. (1960). *De la Guerra. Ediciones*. Mar Océano (traducida por R.W. de Setaro).
- Cole, M. (1996). *Cultural Psychology: A Once and Future Discipline* [Psicología Cultural. Una disciplina del pasado y del futuro]. Harvard University Press.
- Constitución Política de Colombia. [const]. (1991). (2da Ed). Legis
- Cortés, F., y Piedrahita, F. (2011). De Westfalia a Cosmópolis: Soberanía, ciudadanía, derechos humanos y justicia económica global. Siglo del Hombre Editores S.A.
- Corzo, G. y Álvarez E. (2020). Estrategias de Competitividad Tecnológica en la Conectividad Móvil y las Comunicaciones de la Industria 4.0 en Latinoamérica. *Información tecnológica*, 31 (6).
- Cremades, A. (2017). ¿Es suficiente con «unir los puntos»? La inteligencia estratégica frente a las amenazas complejas. En Payá, C. & Delgado, J. (Eds.), *Análisis de la seguridad internacional desde perspectivas académicas*. Editorial Aranzadi.
- Dahl, R. (1957). El concepto de poder. *Behavioral Science*, 2, 201-15.
- Darley, W. (2007). The missing component of U.S. strategic communications. *Joint Force Quarterly*, 47, 109–113.
- De Fleur. (1968). *Theories of Mass Communication*. David McKay Company, Inc.
- De Haas. (2017). *Glosario de Términos de Inteligencia Estratégica*. Universidad Anáhuac.
- De Saussure, F. (1916). *Curso de lingüística general*. (24a.ed.). Losada.

- Departamento de Defensa de los Estados Unidos. (2006). *Joint Publication 3-13: Information operations* [Electronic version]. [http://www.dtic.mil/doctrine/jel/new\\_pubs/jp3\\_13.pdf](http://www.dtic.mil/doctrine/jel/new_pubs/jp3_13.pdf).
- Department of Defense United States of America. (2009). Strategic Communication Joint Integrating Concept (JIC V1.0). 20318-8000. [https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/concepts/jic\\_strategic-communications.pdf?ver=2017-12-28-162005-353#:~:text=The%20Strategic%20Communication%20\(SC\)%20Joint,an%20instrument%20of%20national%20power](https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/concepts/jic_strategic-communications.pdf?ver=2017-12-28-162005-353#:~:text=The%20Strategic%20Communication%20(SC)%20Joint,an%20instrument%20of%20national%20power).
- Díaz, E. (2017). Comunicación Estratégica: origen y evolución del concepto. En Instituto Español de Estudios Estratégicos. (Ed.). (2017). *Documentos de Seguridad y Defensa 72 La Comunicación Estratégica*. Ediciones Ministerio de Defensa Español.
- Dimitriu, G. (2012). Winning the story war: Strategic communication and the conflict in Afghanistan. *Public Relations Review*, 38(2), 195–207. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.11.011>.
- Drucker, P. (1967). *The effective executive*. Harper & Row.
- Drucker, P. (2007). The practice of management. The classic Drucker collection. M. Belbin (Ed.) Elsevier
- Ejército Nacional de Colombia. (2017). Manual Fundamental de Referencia del Ejército 3-0 Operaciones (Público). Centro de Doctrina del Ejército Nacional de Colombia.
- Ejército Nacional de Colombia. (2018). Manual Fundamental de Referencia del Ejército MFRE 1-02 - Términos y Símbolos Militares (Público). Centro de Doctrina del Ejército Nacional de Colombia.
- Elmore, R. (1985). Forward and Backward Mapping: Reversible Logic in the Analysis of Public Policy. En Hanf, K. & Toonen, T. (Eds.). *Policy Implementation in Federal and Unitary Systems*. Martinus Nijhoff Publishers.
- Erbschloe, M. (2017) *Social Media Warfare. Equal Weapons for All*. Taylor & Francis Group.
- Esteban, M. & Carvalho, A. (2012). Inteligencia: concepto y práctica. En Cussac, J. (Ed.). *Inteligencia*. pp. 17-26. Tirant lo Blanch.

- Farwell, J. (2012). *Persuasion and Power: The Art of Strategic Communication*. Georgetown University Press.
- Fernández, A. (2013). *Diccionario LID Inteligencia y Seguridad*. LID Editorial.
- Fernández, F. (2012). La imagen y la construcción de narrativas en los conflictos. Documento de opinión del Instituto Español de Estudios Estratégicos (7). [http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs\\_opinion/2012/DIEEEO07-2012\\_GuerraAsimetrica\\_FA.pdf](http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2012/DIEEEO07-2012_GuerraAsimetrica_FA.pdf).
- Feyyaz, M. (2019): Communication (un)savviness and the failure of terrorism: a case of Pakistani terrorist organizations. *Dynamics of Asymmetric Conflict*. 10.1080/17467586.2019.1630745
- Foucault, M. (1969). *L'archéologie du savoir*. Gallimard. Versión en castellano, Siglo XXI.
- Freedman, L. (2006). *The transformation of strategic affairs*. Routledge
- Galán, C. (2018). *Amenazas híbridas: nuevas herramientas para viejas aspiraciones*. [Documento de Trabajo] Real Instituto Elcano Royal Institute. [http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano\\_es/contenido?WCM\\_GLOBAL\\_CONTEXT=/elcano/elcano\\_es/zonas\\_es/dt20-2018-galan-amenazas-hibridas-nuevas-herramientas-para-viejas-aspiraciones](http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano_es/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/dt20-2018-galan-amenazas-hibridas-nuevas-herramientas-para-viejas-aspiraciones).
- García, O. (2018). Los Medios de Comunicación y las Nuevas Tendencias del Terrorismo Internacional. *Revista Internacional de Sociología*, 60(33). <https://doi.org/10.3989/ris.2002.i33.731>.
- Garden, T. (2003). Iraq: The military campaign. *International Affairs*, 79(4), 701–718.
- Gates, R. (2008). Remarks at the air war college. *US Department of Defense*. <http://www.defense.gov/speeches/speech.aspx?speechid=1231>
- Gelpi, C., Feaver, P. D., & Reifler, J. (2009). *Paying the human costs of war: American public opinion & casualties in military conflicts*. Princeton University Press.
- Giddens, A. (1999). *Las consecuencias de la modernidad*. Alianza.
- Griffin, A. (2008). *New strategies for reputation management: gaining control of issues, crises and corporate social responsibility*. Kogan Page.

- Grupo Scimago. (2006). El índice h de Hirsch: aportaciones a un debate. *El profesional de la información*, 15(4), 304–306.
- Guedes, M., y Domínguez, C. (2013). El legado de Westfalia y la emergencia del postwestfalianismo en la seguridad regional de América del Sur. *Relaciones Internacionales*, (23), 15-33. <https://revistas.uam.es/relacionesinternacionales/article/view/5177>
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3–35. 10.1080/15531180701285244.
- Hammes, T. (2005). War evolves into the fourth generation. *Contemporary Security Policy*, 26 (2), 7-18
- Held, D., McGrew, A., Goldblatt, D., & Perraton, J. (1999). *Global Transformations. Politics, economics and culture*. En: Pierson C., Tormey S. (eds) *Politics at the Edge. Political Studies Association Yearbook Series*. pp.14-28. Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1057/9780333981689\\_2](https://doi.org/10.1057/9780333981689_2).
- Hellriegel, D., Slocum, J. & Woodman, R. (1999). *Comportamiento organizacional*, (8. ed.) International Thomson Editores.
- Hernández, L. (2012). Orden mundial. Hacia un nuevo “orden narrativo”. *Revista de Aeronáutica y Astronáutica*. 815, 620-625.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed.). McGraw-Hill.
- Hirsch, J. E. (2005). An index to quantify an individual’s scientific research output”. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 102(46), 16569-16572. <https://doi.org/10.1073/pnas.0507655102>
- Höffe, O. (2006). La libertad y el imperativo categórico. Acerca de la moral en la época de las ciencias naturales. *Signos Filosóficos*, VIII (15), 9-24. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=343/34301501>.
- Hovland, C., Janis, L. & Kelley, H. (1953). *Communication and persuasion: Psychological studies of opinion change*. Yale University Press.
- Huntington, S. (1996). El choque de civilizaciones y la reconfiguración mundial. Paidós.

- Hütt, H. (2012). Las redes sociales: una nueva herramienta de difusión. *Reflexiones*, 91(2), 121-128. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72923962008>.
- James, W. (1890). *The principles of psychology*. 2 vol. Holt. [Ed. esp. 1989, Principios de psicología. Fondo de Cultura Económica]
- Jordán, J. (19 de enero de 2016). Una revisión del ciclo de Inteligencia. *Grupo de Estudios en Seguridad Internacional (GESI)*. <https://digibug.ugr.es/handle/10481/40628>.
- Kacala, T. (2016). The role of military leadership in strategic communication (STRATCOM). *Journal of Positive Management*, 7(1), 32. <https://doi.org/10.12775/jpm.2016.002>.
- Kent, S. (1949). *Strategic Intelligence for American Foreign Policy*. Princeton University.
- King, S. (2011). Military Social Influence in the Global Information Environment: A Civilian Primer. *Analyses of Social Issues and Public Policy*. 11(1), 1-26. <https://doi.org/10.1111/j.1530-2415.2010.01214.x>
- Kirsch, W. (1997). *Wegweiser zur Konstruktion einer evolutionären Theorie der strategischen Führung* [Guide for constructing an evolutionary theory of strategic leadership] (2nd ed.). Herrsching. Kirsch.
- Koontz, H., Wehrich, H & Canicce, M. (1986). *Administration*. McGraw-Hill.
- La Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados. Países en guerra actualmente en 2020. *ACNUR*. [https://eacnur.org/blog/paises-en-guerra-actualmente-tc\\_alt45664n\\_o\\_pstn\\_o\\_pst/](https://eacnur.org/blog/paises-en-guerra-actualmente-tc_alt45664n_o_pstn_o_pst/).
- Lasswell, H. (1972). The Future of World Communication: Quality and Style of Life. *EWCI Lecture in International Communication*. (4), 1-25. East-West Communication Institute.
- León, J. (2017). Etimología subversiva del verbo “comunicar”. *Quórum Académico*, 14(1), 115-125. <https://www.redalyc.org/pdf/1990/199053181005.pdf>.
- Lind, W. (2004). Understanding Fourth Generation War. *Military review*, 84, 12.

- Lind, W., Nightengale, K., Schmitt, J., Sutton, J., & Wilson, G. (1989). *The Changing Face of War: Into the Fourth Generation*. Marine Corps Gazette.
- Lindblom, C. (1950). The science of “muddling through”. *Public Administration Review*, 19(2), 79-88.
- Lowenthal, M. (2006). *Intelligence: From Secrets to Policy* (3rd ed.). CQ Press.
- Lowenthal, M. (2012). *Intelligence: From secrets to policy*. Sage/CQ Press
- Luhmann, N. (1988). Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives. En Gambetta, D. (ed.). *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. Oxford University
- Luhmann, N. (2005). *Confianza*. Anthropos
- Markus, H. R. & Hamedani, M. G. (2007). Sociocultural Psychology: The Dynamic Interdependence among Self Systems and Social Systems. En Kitayama, Sh. y Cohen, D. (Eds.). *Handbook of Cultural Psychology* The Guilford Press
- Martínez, M. (1994). Instrumentos de análisis del discurso escrito: cohesión, coherencia y estructura semántica de los textos expositivos. Universidad del Valle.
- Martos, A. (2012). Breve Historia de los Sumerios. Nowtilus.
- Montero, L. (2017). El rol de la inteligencia y las operaciones para los desafíos estratégicos. En Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”. (Ed.) Los ejércitos y el sistema internacional contemporáneo: nuevas amenazas, tendencias y desafíos. (pp. 117-149). Ediciones Escuela Superior de Guerra.
- Mullen, M. (2009). Strategic Communication: Getting Back to Basics. *Joint Force Quarterly*. 55(4). [www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a515171.pdf](http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a515171.pdf).
- Müller-Stewens, G., & Lechner, C. (2005). *Strategisches Management* [Strategic management] (3rd ed.). Schäffer-Poeschel.
- Murphy, D. (2010). Attack or defend? Levering information and balancing risk in cyberspace. *Military Review*, 88–96.
- Nag, R., Hambrick, D. & Chen, M. (2007). What is strategic management, really? Empirical induction of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal*, 28(9), 935–955. doi:10.1002/smj.615.

- Naím, M. (12 de noviembre de 2013). *El fin del poder*. [Video]. <https://www.youtube.com/watch?v=MvzJU4tEvcU>.
- NATO SPC. (2009). *NATO Strategic Communication Policy* (0764). <https://info.publicintelligence.net/NATO-STRATCOM-Policy.pdf>.
- NATO. (2014). *Allied Joint Doctrine for Psychological Operations*. Allied Joint Doctrine (AJP) - 3.10.1 (B). [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/450521/20150223-AJP\\_3\\_10\\_1\\_PSYOPS\\_with\\_UK\\_Green\\_pages.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/450521/20150223-AJP_3_10_1_PSYOPS_with_UK_Green_pages.pdf)
- Nelson, C. M. y Rose, E. P. F. (2012). The US geological survey's military geology unit in World War II: «The Army's pet prophets». *Quarterly Journal of Engineering Geology and Hydrogeology*, 45(3), 349–367.
- Neme, S. & Rodríguez, Liliana. (2019). Un análisis bibliométrico del brand equity 1991-2018. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*. 28, 364-380. <https://doi.org/10.46661/revmetodoscuanteconempresa.3298>
- Niño, C. (2017). Institucionalidad del terrorismo: una controversial aproximación. En Niño, C. (Ed.) *El terrorismo como régimen internacional subterráneo: más allá de una lógica convencional*. Universidad Santo Tomás.
- Nissen, T. (2015a). Social Media, Strategic Narratives and Stratcom. In NATO (Ed). *The Three Swords Magazine*, 28, 45-49. [http://www.jwc.nato.int/images/stories/threeswords/SOCIAL\\_MEDIA\\_STRATCOM.pdf](http://www.jwc.nato.int/images/stories/threeswords/SOCIAL_MEDIA_STRATCOM.pdf)
- Nissen, T.E. (2015b). #TheWeaponizationofSocialMedia, @Characteristics\_of\_Contemporary\_Conflicts. Royal Danish Defence College.
- Nothhaft, H., Werder, K. P., Verčič, D., & Zerfass, A. (2018). Strategic communication: Reflections on an elusive concept. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 352–366. 10.1080/1553118X.2018.1492412.
- Nowak, K., Rosengren, K. & Sigurd, B. (1977). Communication Privilege and the Realization of Human Values. En *Communication, Social Organization, Human Resources*. (MIKS Project). Committee for Future Oriented Research.

- Nye, J. (11 de febrero de 2015). El futuro de la fuerza. *El País*. [https://elpais.com/elpais/2015/02/10/opinion/1423572866\\_833259.html](https://elpais.com/elpais/2015/02/10/opinion/1423572866_833259.html)
- Nye, J. (2004). *Soft Power: The means to success in world politics*. Nueva York, Public Affairs.
- Nye, J. (2011). *The future of power*. Public Affairs Books
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., y Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación* (5ta. ed.). Ediciones de la U.
- Office of the Deputy Secretary of Defense. (2006). *QDR Execution Roadmap for Strategic Communication*. 20301-1010. <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA495367.pdf>
- Pashentsev, E. (2013). The strategic communication of Russia, China and the USA in Latin America: War or peace? En R. Kuusisto & E. Kurkinen (Eds.), *Proceedings of the 12th European Conference on Information Warfare and Security*. Academic Conferences and Publishing International.
- Paul, C. (2011). *Strategic Communication, Origins, Concepts, and Current Debates*. Praeger.
- Payá, C. y J. Delgado. (2017). *Análisis de la seguridad internacional desde perspectivas académicas*. Editorial Aranzadi.
- Pérez, A. (2012). *Estrategias de comunicación*. 5ª edición. Ariel.
- Plutchik R. (1980). *Emotion: A Psychoevolutionary Synthesis*. Harper & Row.
- Povel, E. (2011). Strategic Communications in NATO. A Work in Progress. *The Three Swords Magazine*, 21, 15-20. [http://www.jwc.nato.int/images/stories/threeswords/THREE\\_SWORDES\\_21.pdf](http://www.jwc.nato.int/images/stories/threeswords/THREE_SWORDES_21.pdf)
- Pozen, David E. (2005). The Mosaic Theory, National Security, and the Freedom of Information Act. *The Yale Law Journal*. 115, 630.
- Pritchard, A. (1969). Statistical Bibliography or Bibliometrics. *Journal of Documentation*. 25(4), pp. 348-349
- Real Academia de la Lengua Española. (2019). Comunicación. *Real Academia de la Lengua Española*. <https://dle.rae.es/comunicaci%C3%B3n>.
- Real Academia de la Lengua Española. (2021). *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*. <https://dle.rae.es/sabotaje?m=form>.

- Richard, S. (2002). *September 11 and the imperative of reform in the U.S. intelligence community, Additional Views of Senator Richard C. Shelby Vice Chairman*. Senate Select Committee on Intelligence.
- Ricoeur, P. (2006). *Teoría de la interpretación*. Editorial Siglo XXI.
- Ringsmose, J., & Børgensen, B. (2011). Shaping public attitudes toward the deployment of military power: NATO, Afghanistan and the use of strategic narratives. *European Security*, 20(4), 505-528. 10.1080/09662839.2011.617368.
- Ríos, J., & Brocate, R. (2017). Redefiniendo el paradigma de la seguridad y el terrorismo internacional. En de la asimetría a la transnacionalidad. En Niño, C. (Ed). *Nociones sobre seguridad y paz en las relaciones internacionales contemporáneas* (pp. 71-101). Universidad Santo Tomas.
- Roselle, L. (2010). Strategic narratives of war: Fear of entrapment an abandonment during protracted conflict. En Standing Group of International Relations (SGIR) Conference. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1643331#](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1643331#)
- Roth, A. (2011). Introducción para el análisis de las Políticas Públicas. *Cuadernos de Administration*. 19. 10.25100/cdea.v19i30.120
- Rowland, L., & Tatham, S. (2010). Strategic Communication & Influence Operations: Do We Really Get It? Special Series, 10/08. Shrivenham: Defence Academy of the United Kingdom.
- Sabatier, P. (1986). Top-Down and Bottom-Up Approaches to Implementation Research: A Critical Analysis. *Journal of Public Policy*, 6 (1), 21-48.
- Sánchez, S. (2011). La Comunicación Estratégica como política pública. *Documento de Análisis Instituto del Español de Estudios Estratégicos* (21). [http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs\\_opinion/2011/DIEEO21\\_2011ComunicacionEstrategica.pdf](http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2011/DIEEO21_2011ComunicacionEstrategica.pdf).
- Sánchez, S. (2011). La Comunicación Estratégica como política pública. *Documento de Análisis Instituto del Español de Estudios Estratégicos*. 21/2011. [http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs\\_opinion/2011/DIEEO21\\_2011ComunicacionEstrategica.pdf](http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2011/DIEEO21_2011ComunicacionEstrategica.pdf).
- Sartori, G. (2002). Comparación y método comparativo. En G. Sartori y L. Morlino (eds.). *La comparación en ciencias sociales*, Alianza, (pp. 29-50).

- Sassen, S. (2014). *Expulsions: Brutality and Complexity in the Global Economy*. Belknap Press of Harvard University Press.
- Scales, R. (2006). Clausewitz and World War IV. *Armed Forces Journal*, 48, 16-24. <http://armedforcesjournal.com/clausewitz-and-world-war-iv/>.
- Scheinsohn, D. (2009). *Comunicación Estratégica*. Granica.
- Schmitt, C. (1991). *El concepto de lo político*. Alianza Editorial
- Schutz, A. (1932). Fenomenología del mundo social. Paidós
- Schütz, A. (1979). El problema de la realidad social. Amorrortu
- Seiffert-Brockmann, J. (2018). Evolutionary psychology: A framework for strategic communication research. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 417-432. doi:10.1080/1553118X.2018.1490291.
- Simon, H. (1972). Theories of bounded rationality. En C. B. McGuire and Roy Radner (ed.). *Decision and Organization*. North-Holland Pub. Co., (pp. 161-176).
- Simon, H. (1990). Invariants of human behavior. *Annual Review of Psychology*, 41.
- Somiedo, J. (2013). Simultaneidad operativa y su aplicación a operaciones no lineales de amplio espectro y a la lucha contraterrorista. *Documento de Análisis del Instituto Español de Estudios Estratégicos* (85). [http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs\\_opinion/2013/DIEEEE0852013\\_OperacionesAntiterroristas\\_JPSomiedo.pdf](http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2013/DIEEEE0852013_OperacionesAntiterroristas_JPSomiedo.pdf).
- Stavridis, J. (2007). Strategic Communication and National Security. *Joint Force Quarterly*, 46, 4-7. <http://www.dtic.mil/doctrine/jfq/jfq-46.pdf>.
- Sun Tzu. (1910). *The Art of War*. Traducción de Lionel Giles. Allandale Online Publishing
- Tecuci, G., Schum, D. Marcu, D., & Boicu, M. (2016). *Intelligence analysis as discovery of evidence, hypotheses, and arguments: connecting the dots*. Cambridge University Press.
- Tironi, E., y Cavallo, A. (2001). *Comunicación Estratégica*. Taurus.
- Toros, H., & Mavelli, L. (2013). Terrorism, organised crime and the biopolitics of violence. *Critical Studies on Terrorism*, 6 (1), 73-91.
- Tucídides. (1988). *Las Guerras del Peloponeso*. Cátedra S.A.

- United States Army. (2005). Field Manual 3-05.30 (FM 3-.05.30). *Psychological Operations* [Electronic version]. Department of the Army. <http://www.fas.org/irp/doddir/army/fm3-05-30.pdf>.
- Urbizagástegui, A. (1999). La Ley de Lotka y la literatura de bibliometría. *Investigación Bibliotecológica*, 13(27), 125-141. <http://dx.doi.org/10.22201/iibi.0187358xp.1999.27.3913>.
- Urteaga, D. (2017). La comunicación estratégica en la lucha contra el terrorismo. Caso paradigmático del Dáesh. En Instituto Español de Estudios Estratégicos. (Ed.). (2017). *Documentos de Seguridad y Defensa 72 La Comunicación Estratégica*. Ediciones Ministerio de Defensa Español.
- US Defense Science Board. (2004). Report of the Defense Science Board Task Force on Strategic Communication. *Office of the Under Secretary of Defense for Acquisition, Technology and Logistics*. <https://irp.fas.org/agency/dod/dsb/commun.pdf>.
- Van Creveld, M. (1991). *The Transformation of War*. Free Press.
- Van Dijk, T. (2006). Discurso y manipulación: Discusión teórica y algunas aplicaciones. *Revista signos: estudios de lingüística*, 60 (39), 49-74. 10.4067/S0718-09342006000100003.
- Veerasamy, N., & Aubrey, W. (2018). Framework for Military Applications of Social Media. *International Journal of Cyber Warfare and Terrorism*. 8 (2). 47-56. <https://doi.org/10.4018/IJCWT.2018040104>
- Vitto, V. (2001). Report of the Defense Science Board Task Force on Managed Information Dissemination. *Office of the Under Secretary of Defense for Acquisition, Technology and Logistics* 20301-3140 <https://dsb.cto.mil/reports/2000s/ADA396312.pdf>
- Volk, S., Berger, K., Zerfass, A., Bisswanger, L., Fetzer, M., & Köhler, K. (2017). *How to play the game. Strategic tools for managing corporate communications and creating value for your organization*. Academic Society for Management & Communication.
- Vygotski, L. S. (1979). El desarrollo de los procesos psicológicos superiores. Crítica.

- Walton, Richard., & McKersie, Robert. (1991). *A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System Interaction System*. ILR Press.
- Ward, B. (2003). *Strategic Influence Operations – the information connection*. US Army War College.
- Weber, M. (1992). *Economía y sociedad Esbozo de sociología comprensiva*. Fondo de Cultura Económica.
- Weimann, G. (2004). *www.terror.net: How Modern Terrorism Uses the Internet*. *United States Institute of Peace*. Special Report 116, 1-11. <https://www.usip.org/sites/default/files/sr116.pdf>
- Weston, M. (2020). Strategic Planning in an Age of Uncertainty. *Nurse Leader*, 18(1), 54–58. <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2019.11.009>
- Wilkinson, P., & Mari, J. (2008). Grupos y redes terroristas. En P. Wilkinson, & J. Mari. *Una brevísima introducción a las Relaciones Internacionales*. Océano
- Xu, M., David, S. H., y Kim, S. H. (2008). The Fourth Industrial Revolution: Opportunities and Challenges. *International Journal of Financial Research*, 9(2), 90-95. doi: 10.5430/ijfr.v9n2p90.
- Zerfass, A., Verčič, D., Nothhaft, H., & Werder, K. (2018). Strategic Communication: Defining the Field and its Contribution to Research and Practice. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 487-505. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1493485>.

(Footnotes)

1 Traducción propia. El texto original dice: • Ability to Go Viral: Messages can be spread far and wide and reach a large number of users • Mobility: Social media has penetrated society. [...] • Distributes mass communication and social engagement. • Low cost has led to increased number of users • Sharing: Users have the ability to easily make contributions and provide feedback in an immediate time frame. • Openness: Social media is open to users to engage, participate and provide feedback. In social media, users can share, vote, comment and repost content. • Exchange: Social media provides the ability for users to converse, exchange

idea, images, videos and other digital content. • Community: Users with similar interests can easily form communities and show appreciation for these commonalities. In social media, communities are formed around similar interests like music, television or hobbies. • Connectedness: Social media provides links to other content, contacts, sites and resources. Users can easily search and locate other material. • Speed: Messages and information can be spread at a rapid rate in large volumes. This results in maximum impact in a very short time frame. • Anonymity: Due to the anonymity afforded by cyberspace, many people may express their opinions without claiming authorship. Social media and web sites can be used to create fake content that is easily distributed to the masses. Cyberspace offers the ability to be controversial without revealing the person or group behind the creation of the content.



---

En este libro se presenta la importancia que toman las Comunicaciones Estratégicas (STRATCOM) y la social media para generar lazos de legitimidad, confianza, credibilidad, reconocimiento, reputación, buena imagen y apoyo con la sociedad civil u actores estratégicos. Principalmente, en contextos híbridos caracterizados por una asimetría que dificulta la comprensión de fenómenos, y donde existe un lenguaje común que afirma que el objetivo central de cada actor en escenarios cambiantes y virtualizados es: persuadir a otros para imponer una agenda de intereses.

Los campos de batalla en la era postwiesfaliana no se componen de espacios físicos ni terrenos de juego de carácter militar, involucran más bien ambientes gaseosos y abstractos donde la virtualidad redefine la forma de ejercer poder. Las guerras del mundo posmoderno se dan por la capacidad de transmitir ideas, pensamientos, puntos de vista y creencias por encima de cualquier otro actor, la victoria estratégica se logra al cooperar las audiencias objetivo y hacerse con su apoyo.

Esta obra se convierte en un punto de referencia para abordar STRATCOM, partiendo de su empleo como arma de disuasión, a través un modelo de comunicación estratégica aplicable a cualquier actor que pretenda copar espacios intangibles y mediatizados. Considerando que, cada actor, entre una amplia gama de actores legales e ilegales, utiliza las comunicaciones y social media (medios sociales) como herramientas a su conveniencia, según unos objetivos y acorde a sus capacidades.

---

