

La comunicación estratégica y su sistematización en el ejército brasileño: una propuesta


Strategic communication and its systematization in the Brazilian Army: a proposal


Resumen: En el mundo actual, las sociedades y los individuos están cada vez más interconectados. El entorno en el que prosperan los eventos cambia constantemente, lo que dificulta el desarrollo de escenarios y el ajuste de pronósticos. Esta realidad afecta no solo a las personas, sino también a las empresas e instituciones. Este entorno representa desafíos y oportunidades que pueden ser explorados por las organizaciones, a medida que la información se ha convertido en un elemento estratégico determinante. En este sentido, la Comunicación Estratégica se ha presentado como la herramienta más adecuada para instituciones y empresas. Buscando ampliar el alcance de su comunicación, el Ejército Brasileño, a través del Estado Mayor del Ejército, determinó que la 34ª clase del Curso de Política, Estrategia y Alta Administración del Ejército realizase un estudio sobre Comunicación Estratégica. En ese sentido, el objetivo fue verificar la adecuación de esta herramienta como vector para la consecución de los Objetivos Estratégicos del Ejército Brasileño, sistematizando y realizando esa actividad en la Institución. En este artículo se presentan algunos de los conceptos abordados en el ámbito del trabajo del CPEAEx, con el fin de aclarar el tema. Posteriormente, se presentará la propuesta de sistematización de la Comunicación Estratégica enviada al EME.

Palabras-clave: Brasil. Comunicación. Sistema. Estratégica. Alineada. Sincronizada. Integrada. Estrategia.

Abstract: In today's world, societies and individuals are increasingly interconnected. The environment in which events thrive is constantly changing, making it difficult to build scenarios and adjust forecasts. This reality affects not only people, but also companies and institutions. This environment represents challenges and opportunities to be explored by organizations, as information has become a determining strategic element. In this sense, Strategic Communication has been presented as the most suitable tool for institutions and companies. Seeking to expand the reach of its communication, the Brazilian Army, through the Army General Staff, determined that the 34th class of the Army's Politics, Strategy and High Administration Course should carry out a study on Strategic Communication. In this sense, the objective was to verify the suitability of this tool as a vector for achieving the Strategic Objectives of the Brazilian Army, systematizing and conducting this activity in the Institution. This article presents some of the concepts covered in the scope of work, in order to clarify the topic. Subsequently, the proposal for systematization of the Strategic Communication sent to the Army General Staff will be presented.

Keywords: Brazil. Communication. System. Strategic. Aligned. Synchronized. Integrated. Strategy.

Antonio Cesar Esteves Mariotti 
Exército Brasileiro. Comando Militar do Leste.
Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
capmariotti@gmail.com

Carlos Gabriel Brusch Nascimento 
Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército.
Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
cs3245@gmail.com

Recibido: 05 nov. 2021

Aprobado: 01 dez. 2021

COLEÇÃO MEIRA MATTOS

ISSN on-line 2316-4891 / ISSN print 2316-4833

<http://ebrevistas.eb.mil.br/index.php/RMM/index>



1 Introducción

En el mundo actual, las sociedades y los individuos están cada vez más interconectados. El entorno en el que prosperan los eventos cambia constantemente, lo que dificulta el desarrollo de escenarios y el ajuste de pronósticos. Esta realidad afecta no solo a las personas, sino también a las empresas e instituciones. Para definir esta nueva realidad, el US Army War College creó el acrónimo VUCA para designar este mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo (UNITED STATES, 2019).

Este entorno representa desafíos y oportunidades a ser explorados por las organizaciones, ya que la información se ha convertido en un elemento estratégico determinante. Para ello, se creó la necesidad de establecer vínculos con la sociedad, formada por diversos públicos de interés, creando impresiones que generen credibilidad y legitimidad, contribuyendo para que el logro de los objetivos estratégicos de la organización sean alcanzados (KUNSCH, 2020; REBELO; SOUSA; FAUSTINO, 2020). En este sentido, la Comunicación Estratégica se ha presentado como la herramienta más adecuada por instituciones y empresas.

Buscando ampliar el alcance de su comunicación, el Ejército Brasileño (EB), a través del Estado Mayor del Ejército (EME), determinó que la 34ª clase del Curso de Política, Estrategia y Alta Administración del Ejército (CPEAEx) realizase un estudio de la Comunicación Estratégica (Com Estrt). En ese sentido, el objetivo fue verificar la adecuación de esta herramienta como vector para la consecución de los Objetivos Estratégicos del Ejército Brasileño, sistematizando y realizando esa actividad en la Institución.

A los efectos de este artículo, se presentarán algunos de los conceptos abordados en el ámbito del trabajo del CPEAEx, con el fin de aclarar el tema. Posteriormente, se presentará la propuesta de sistematización de la Comunicación Estratégica enviada al EME.

Cabe señalar, inicialmente, que el tema “Comunicación Estratégica” es incipiente no solo en el EB, sino también en los círculos académico y empresarial brasileños. Por lo tanto, a pesar de que los conceptos aquí presentados involucran conocimientos y estudios de las más altas autoridades civiles y militares sobre el tema, se puede considerar que su alcance tiene limitaciones en su campo de influencia debido a que la literatura existente se basa en un número reducido de estudiosos.

2 Metodología empleada

Este artículo utilizará los datos y la información recopilados y analizados por el CPEAEx, centrándose en la presentación de la base teórica que sustentó la propuesta de sistematización de la Comunicación Estratégica en el Ejército Brasileño. Para ello, se consideró la singularidad de la institución, para que esta herramienta sea eficaz en la contribución a la consecución de sus 15 (quince) objetivos estratégicos, previstos en el Plan Estratégico del Ejército 2020-2023 (BRASIL, 2019b).

La búsqueda bibliográfica se realizó en fuentes de conocimiento académico (libros, publicaciones periódicas y artículos). Al mismo tiempo, la investigación documental utilizó fuentes del Ministerio de la Defensa y del Ejército Brasileño, citadas como referencias en el Proyecto Básico del EME sobre el tema, documentación de las demás Fuerzas Armadas brasileñas y de otros

países y organismos internacionales. Además, se consultaron documentos utilizados en el ámbito empresarial para el planeamiento de su propia comunicación estratégica.

La investigación de campo tuvo un enfoque cualitativo, a través de la técnica de la entrevista, con el fin de comprender la Comunicación Estratégica en el sector empresarial. Además, se entrevistó a autoridades militares para observar el alcance del tema dentro de la Institución.

3 Conceptos de comunicación estratégica en los entornos académico y organizacional

En general, la Comunicación Estratégica, desde el punto de vista académico y organizacional, presenta un sesgo jerárquico en su planificación, incidiendo directamente en el flujo de información en este sistema. Para eso, la planificación sería organizada en 03 (tres) niveles: estratégico, táctico y operacional¹, cada uno con un objetivo temporal diferente (BRASIL, 2021c).

A pesar de la organización en niveles, estos no están aislados e incomunicados; por el contrario, operan con un intercambio constante de datos e información, tanto en un sentido *top-down* como *bottom-up*². Así, esta comunicación pretende actuar de forma integrada, alineada y sincronizada.

La comprensión de la jerarquía y sincronización de acciones está alineada con la mejor teoría actual, tal como lo observan Self (2014) y United States, 2013. Para ellos, la búsqueda de apoyo y de logro de los objetivos de la organización deben involucrar a todos los niveles, comenzando por su planificación al más alto nivel de decisión de la institución que adopta la Comunicación Estratégica como herramienta.

En este sentido, el nivel estratégico es aquel que se encuentra en la cima de la estructura, con la denominada Alta Administración de la organización. Para ello, deberá proporcionar los niveles subordinados de informaciones que servirán de base para su planeamiento. Lo más destacado, en este caso, es la propagación del núcleo del pensamiento institucional, a través de la misión, visión de futuro, objetivos estratégicos, estrategias y metas a alcanzar. Para que estas informaciones lleguen a los demás niveles, la integración y la sincronización, dentro de toda la estructura, es fundamental.

En este nivel tiene lugar la adecuada selección de *stakeholders* (o públicos de interés/partes interesadas). Cada uno a su manera, Freeman (1984) y Ladeira (2009) enfatizan que existe un fuerte vínculo e interdependencia entre las instituciones y estas audiencias. Al mismo tiempo que se apoyan mutuamente, a medida que comprenden y reforan los procesos un del otro, corresponde a la organización mapear las redes de relación, dándole una visión global y orientando sus competencias. Aún sobre los públicos de interés, MOREIRA (2021) afirma que:

1 La terminología empresarial es invertida en comparación con la militar, tanto a nivel táctico como empresarial. Sin embargo, esto no influye en la comprensión de cómo debería funcionar la planificación.

2 El flujo de informaciones en sentido top-down significa que el viene, dentro de la jerarquía, de la parte superior de la jerarquía hacia abajo. A su vez, en el sentido bottom-up, viene de abajo hacia arriba.

Una institución debe relacionarse con un amplio espectro de stakeholders, ya sea en el sector público o privado [...] es necesario enumerar e identificar a todos los públicos de interés de la Institución. Posteriormente, y de acuerdo a los objetivos estratégicos de esta Institución, [...] los públicos deberán ser reunidos en un Grupo de Interés para el cual se determinarán las acciones definidas. (MOREIRA, 2021, p. 135).

Siguiendo el eslabón de la jerarquía, el planeamiento táctico, enfocado al mediano plazo, se refiere al marketing de la empresa, para que esta utilice sus instrumentos con el fin de lograr sus objetivos con el mercado meta de la organización (LIMA, 2007). En esta dirección, el marketing está indisolublemente ligado al valor de la marca y de los productos que la organización ofrece a la sociedad. Cabe señalar que, a pesar de que el término "marketing" se dirige inicialmente a las empresas dedicadas al mercado y enfocadas en las ganancias, sus herramientas pueden ser utilizadas por el Ejército Brasileño (EB), especialmente en lo que respecta a los Objetivos Estratégicos del Ejército (OEE), listados en la Política Militar Terrestre (PMT) (BRASIL, 2021c).

En la línea de esa perspectiva, se puede decir que la marca "Ejército Brasileño" se consolida en la sociedad nacional, reconocida por su eficiencia y entrega. Este paquete incluye su lema ("Brazo Fuerte, Mano Amiga"), además de los servicios ofrecidos con fuerte valor agregado, como Defensa de la Patria, Apoyo a las Acciones Subsidiarias, Operaciones de Garantía de la Ley y el Orden, Servicio Militar, solo para destacar unos pocos. Complementando, las acciones comunicativas, que tienen interés social, también son muy utilizadas por el EB y, así, fortalecen aún más la marca.

En la secuencia de los niveles de planeamiento, siguiendo la perspectiva académica y empresarial, está el operacional. Para una empresa que apunta a las ganancias, estas involucrarían sus acciones a corto plazo, que pueden ser representadas por planes promocionales. Para las instituciones cuya medición se da sin la búsqueda de rentabilidad, esto se verifica a través de entregas a la sociedad en necesidades inmediatas. En ese contexto, para el EB, las operaciones propiamente estarían enmarcadas, involucrando el comprometimiento de sus públicos de interés en las acciones de la Fuerza Terrestre (F Ter).

Aunque la división en niveles es relativamente pacífica, la definición de Comunicación Estratégica no lo es. A pesar de ello, se repiten algunas ideas, especialmente en lo que se refiere a la relevancia de la integración, la responsabilidad social y el hecho de que la Com Estrt debe entenderse como "el resultado de la participación de una comunicación interna participativa con la gestión del conocimiento gestionado y compartido; definiendo y aplicando recursos para alcanzar objetivos previamente establecidos" (MOREIRA, 2021). Con esto, se verifica que la Com Estrt no solo debe comunicar los objetivos estratégicos de la institución, sino que también debe crear un ambiente que favorezca su consecución.

4 Definición, premisas y demandas

Dados los conceptos estudiados en el Proyecto Interdisciplinario, se propone que la definición de Comunicación Estratégica en el EB sea:

la unidad de **acciones, palabras e imágenes** en sintonía con su **Misión, Visión, Valores y sus Objetivos Estratégicos, en paz o en operaciones**, de forma **alineada, integrada y sincronizada**, buscando llegar a sus **públicos de interés**, produciendo **efectos de largo plazo** (MOREIRA, 2021)

Se enumeraron las siguientes premisas para la sistematización de la Com Estrt (Tabla 1):

Tabla 1 – Premisas para la Com Estrt en el EB

PREMISAS PARA LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL EB	
1	Fortalecer y preservar la imagen de la Fuerza
2	Dejarse guiar por la alineación, la integración y la sincronización, con planeamiento centralizado en el más alto nivel de toma de decisiones
3	Contribuir al Proceso de Transformación
4	Todas las acciones del EB deben estar respaldadas por los pilares de credibilidad, transparencia y oportunidad.
5	Operaciones de Información en sintonía y coordinación con la Com Estrt
6	No prever el aumento de personal para atender a la demanda de Comunicación Estratégica
7	Visión prospectiva, con acción oportuna
8	La Com Estrt debe ser dinámica e integrada
9	El EB es una fuerza organizativa única
10	La Com Estrt debe ser dirigida desde la época de la paz

Fuente: Moreira, 2021.

La Tabla 2 destaca las demandas para la sistematización de la Com Estrt:

Tabla 2 – Demandas para la sistematización de la Com Estrt en el EB

DEMANDAS PARA LA SISTEMATIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL EB	
1	Necesidad de sistematización
2	Integración con el Plan Estratégico del Ejército (PEEx)
3	Despliegue gradual
4	Necesidad de personal especializado
5	Estandarización conceptual y técnica
6	Uso de la estructura organizacional del EB
7	Ejecución a todos los niveles
8	Propuesta a nivel político y estratégico
9	Necesidad de medición y retroalimentación

Fuente: Moreira, 2021.

También es necesario considerar los aspectos orientadores de las estrategias y acciones de comunicación a nivel Institucional: los **valores** arraigados en más de 370 años de existencia y que son el sustento de la Institución; las **directrices** emanadas por el **Comandante de la Fuerza** que guiarán todos los esfuerzos de Comunicación Estratégica dentro del Ejército Brasileño; así como el **alineamiento**, la **integración** y **sincronización** de este esfuerzo con el PEEEx para el logro de los Objetivos Estratégicos del Ejército (OEE).

5 El plan de comunicación estratégica

El Plan de Comunicación Estratégica, elaborado al más alto nivel de la Fuerza, tiene como objetivo orientar la planificación y ejecución de las actividades de Comunicación Estratégica, contribuyendo al logro de los OEE.

El Plan de Comunicación Estratégica del Ejército (PCEEx) debe basarse en la Directriz General de Comunicación Estratégica del Comandante del Ejército (BRASIL, 2021b), definiendo los temas institucionales de interés para el EB, así como los públicos de interés para la Fuerza, y aún como las respectivas acciones estratégicas de abordaje.

La Directriz General de Comunicación Estratégica se referirá a la elaboración del PCEEx, en línea con los OEE establecidos en el SIPLEx, así como a las órdenes y lineamientos particulares emanados por el Comandante de la Fuerza, como se puede verificar en la Figura 1.

El Estado Mayor del Ejército (EME) será el encargado de coordinar una reunión, en la que participarán representantes de todos los ODS, ODOp, C Mil A y OADI³, con el fin de preparar el PCEEx. El Plan será distribuido a los órganos antes mencionados, tan pronto como sea aprobado por el Comandante del Ejército Brasileño (Cmt EB).

Al recibir el PCEEx, cada Comandante Mil A podrá elaborar su Diretriz de Comunicación Estratégica de Área para sus niveles subordinados, delimitando los objetivos regionales de la Fuerza en la región, a nivel de detalle.

La evolución de la coyuntura y de las prioridades enumeradas anualmente en la revisión del PEEEx pueden implicar ajustes en la Com Estrt. En este caso, el Cmt podrá emitir una nueva Directriz de Comunicación Estratégica, para el alineamiento de las actividades desarrolladas en el PCEEx con el SIPLEx.

3 Órganos de Dirección Setoriales, Órgano de Dirección Operacional, Comandos Militares de Área y Órganos de Asistencia Directa e Inmediata (especialmente el Centro de Comunicación Social del Ejército [CComSEx] y el Centro de Inteligencia del Ejército [CIE]).

Figura 1 – Planeamiento de la Comunicación Estratégica⁴



Fuente: Moreira (2021).

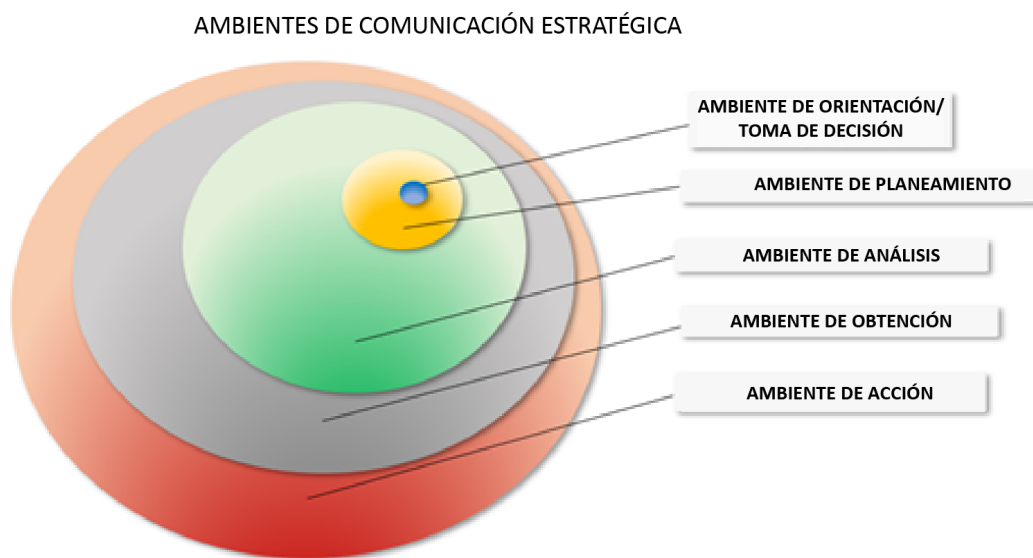
6 Ambientes y ciclos de comunicación estratégica

La forma didáctica para la comprensión inicial de la sistematización de la Com Estrt fue su división en **ambientes de Comunicación Estratégica** (figura 2). Estos comprenden:

Estos comprenden los conjuntos de individuos, agencias y sistemas que se utilizan para recopilar, procesar, difundir y actuar de acuerdo con los datos y conocimientos recibidos, así como los planeamientos y decisiones elaborados, con el objetivo de satisfacer las Necesidades Estratégicas de Comunicación (NEC) establecidas (MOREIRA, 2021, p. 370).

⁴ Abreviaturas en la figura: ACE (Alto Comando del Ejército); Dtz (Directriz); ODG (Órgano de Dirección General [EME]); Reu (reunión)..

Figura 2 – Ambientes de Comunicación Estratégica



Fuente: Moreira (2021).

La Comunicación Estratégica debe realizarse luego del debido proceso de toma de decisiones, concluyendo sobre sus procesos y productos. Para ello, se consideran 02 (dos) Ciclos de Comunicación Estratégica (figura 3):

Figura 3 – Ciclos de la Com Estrt

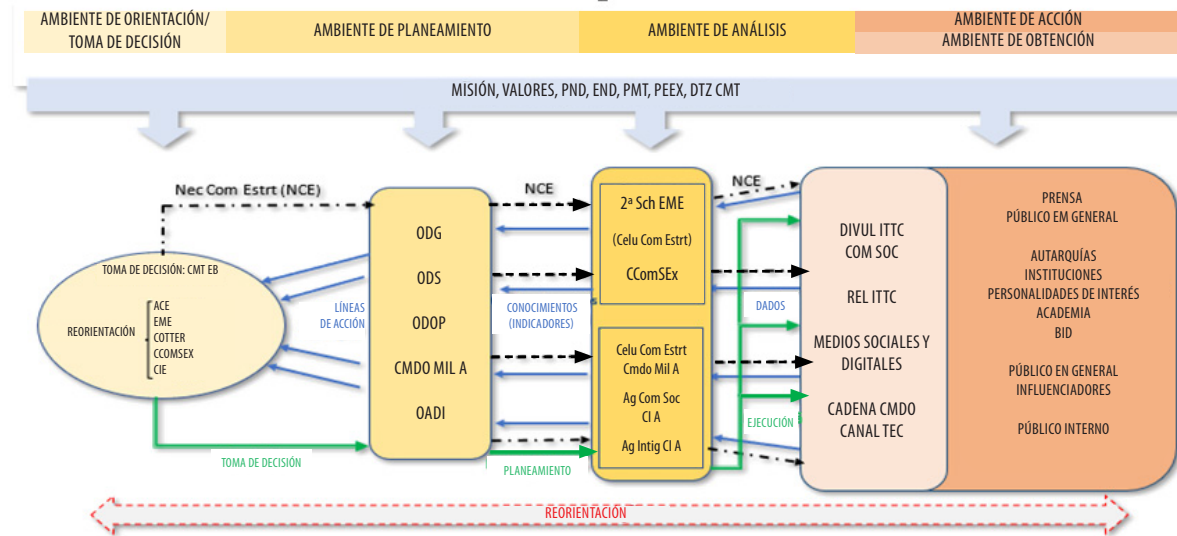


Fuente: Moreira (2021).

En el Ciclo Inicial se implementará el Plan de Comunicación Estratégica mientras que en el Ciclo Continuo se indicará la retroalimentación y la corrección de los rumbos del sistema.

A partir de la difusión del PCEEx, se llevarán a cabo las acciones de Com Estratégica, con el debido control y las acciones correctivas que se consideren necesarias. La Figura 4 resume, esquemáticamente, la Sistematización de la Com Estrt en el EB.

Figura 4 – Sistematización de la Com Estrt. Ambientes X Ciclos X Actores.

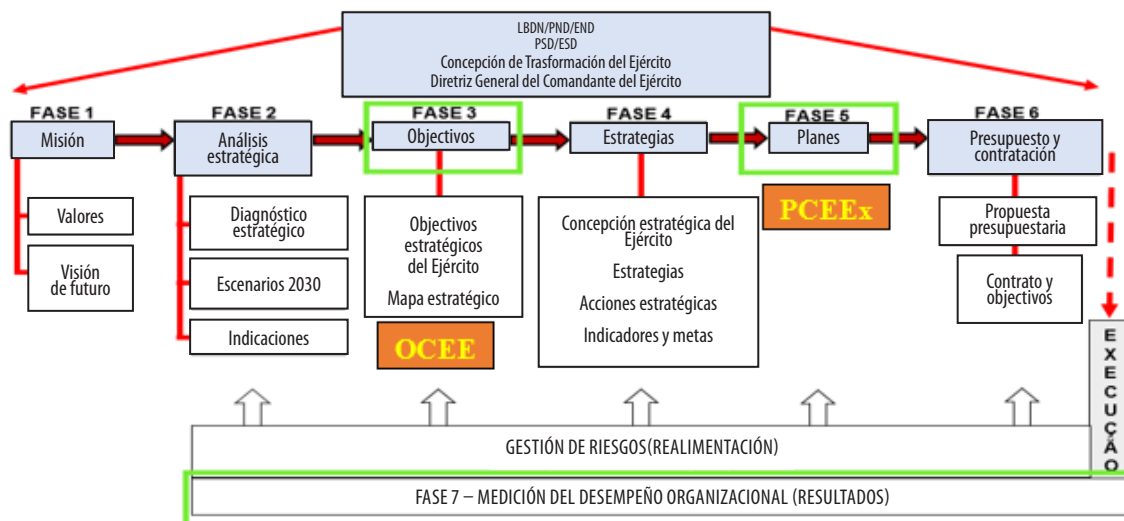


Fuente: Moreira (2021).

7 La comunicación estratégica en sistemas de planificación del ejército (siplex)

Para que pueda estar alineado, desde su elaboración, con los Objetivos Estratégicos del Ejército, el PCEEx coincidirá con el SIPLEX. Se debe hacer especial énfasis en la fase 3, donde se plantearán los Objetivos de Comunicación Estratégica del Ejército (OCEE), en la fase 5, en la que se elaborará el PCEEx, y en la fase 7, en la que se monitorearán los indicadores de desempeño (figura 5).

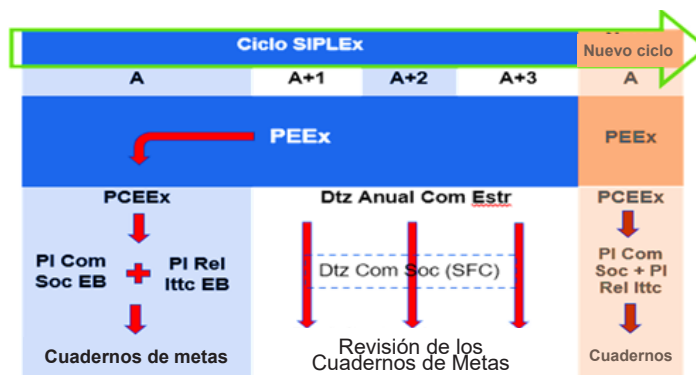
Figura 5 – Inserción de la Com Estrt en el SIPLEX⁵



Fuente: Moreira (2021).

O PCEEx será único, derivando de este os demais planejamentos de comunicação nos diversos escalões do Exército. A figura 6 demonstra a inserção do PCEEx e dos planejamentos de Comunicação Social (Com Soc) e Relações Institucionais (RelIttc) no SIPLEX.

Figura 6 – Elaboración del PCEEx y de la Dtz anual de Com Estrt en el calendario del SIPLEX.



Fuente: Moreira (2021).

5 Abreviaturas en la figura: LBDN (Libro Blanco de Defensa Nacional), PND (Política de Defensa Nacional), END (Estrategia Nacional de Defensa); PSD (Política Sectorial de Defensa); ESD (Estrategia Sectorial de Defensa).

8 Componentes esenciales de la comunicación estratégica

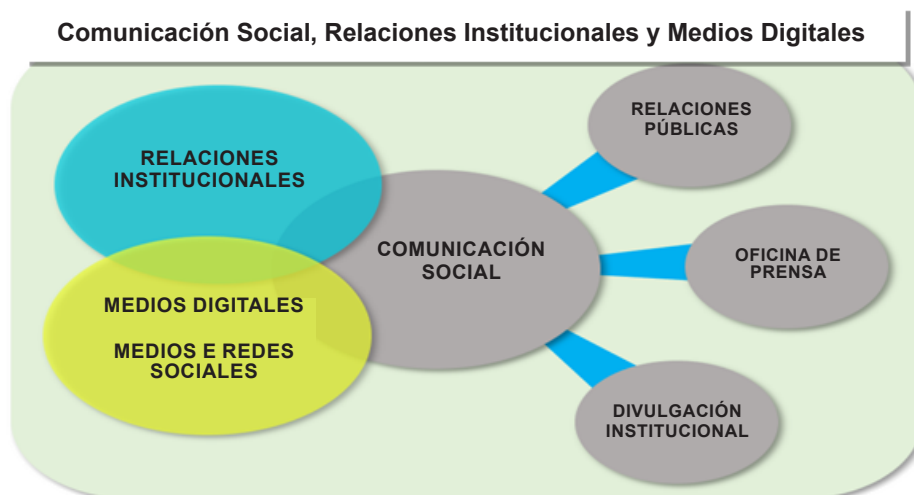
8.1 Cadena de Mando y Canales Técnicos

Para atender la perspectiva de alineamiento, integración y sincronización de las acciones de Comunicación Estratégica, la principal responsabilidad recae en los militares en servicio activo. Estos forman parte del público objetivo inicial del PCEEx, grupo que también incluye a veteranos, funcionarios civiles, dependientes de militares y estudiantes de los Colegios Militares. Este grupo heterogéneo conforma el llamado público interno.

Para ello, los canales tradicionales existentes en la estructura organizacional del Ejército pueden considerarse los más eficientes para llegar a este público objetivo. A través de la Cadena de Mando y Canales Técnicos, la transmisión de las determinaciones y el control de los resultados alcanzados se apoyarán, además, en todas las herramientas corporativas existentes, incluyendo los boletines, planes y sistemas de control digitales.

8.2 Cadeia de comando e canais técnicos

Figura 7 – Comunicación Social, Relaciones Institucionales y Medios Digitales



Fuente: Os autores (2021).

Para que la Com Estrt se presente de manera sistemática y eficaz, es necesario que los canales de comunicación internos y externos de la organización estén alineados e integrados. Así, como se puede ver en la figura anterior, para el logro de sus objetivos, la Institución utiliza los medios que la revolución de las comunicaciones ha traído al mundo de hoy, influenciando las dimensiones física, humana e informacional y que van más allá del alcance de la Comunicación Social.

8.3 Inteligencia

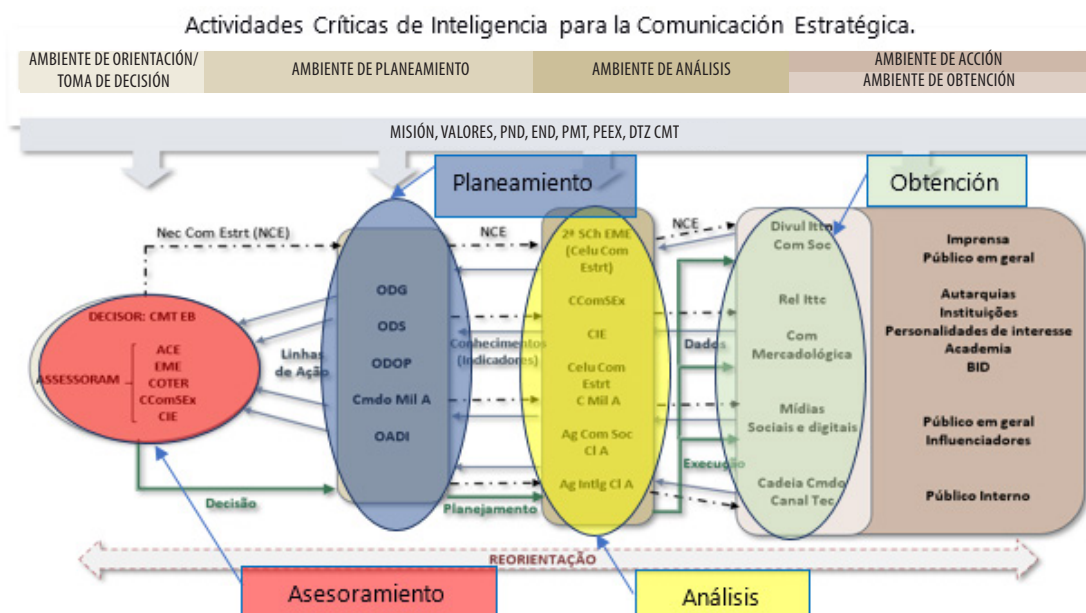
La Com Estrt no actúa aisladamente, como se ve. Para acelerar el flujo de informaciones, es indispensable el apoyo constante de Inteligencia en todas las etapas. Esta relación comienza en la fase de orientación y en el proceso de toma de decisiones. En este momento, actores como el CIE, el OADI/Cmt Ex⁶, y las segundas secciones de los Cmdo Mil A, son partícipes del proceso.

Los Organismos de Inteligencia (CIE y 2ª Sección) también son relevantes en las acciones de planeamiento del PCEEx, de las directrices y órdenes fragmentarias. La elaboración del Plan de Obtención e Integración con los conocimientos adquiridos complementa este trabajo, y corresponde a los organismos Central (CIE), Clase A (Cmdo Mil A) y Especiales (ODS y ODOp) analizar correctamente los datos que se convertirán en los conocimientos necesarios para la fase de planeamiento.

Cabe señalar que, debido a que la mayoría de los datos de Inteligencia son ostensibles, no se necesita personal especializado, lo que amplía la gama de asesores que pueden apoyar la Comunicación Estratégica. Aun así, puede haber informaciones que, por su sensibilidad o dificultad de obtención, se clasifiquen dentro de las actividades críticas de Intlg para la Com Estrt, como se muestra en la Figura 8.

En este sentido, los denominados **Puntos de Vulnerabilidad Crítica de Entrada (PVCE)** deben ser objeto de atención diferenciada durante el proceso entre las estructuras de análisis (Ag Cl A de Com Soc, Ag Cl A de Intlg, Centros de Inteligencia, Celu Com Estrt) y las estructuras destinadas al planeamiento (como en el Estado Mayor del Ejército y en los EM Cmdo Mil A).

Figura 8 – Actividades Críticas de Inteligencia para la Comunicación Estratégica.



Fuente: Moreira (2021).

6 Comandante del Ejército.

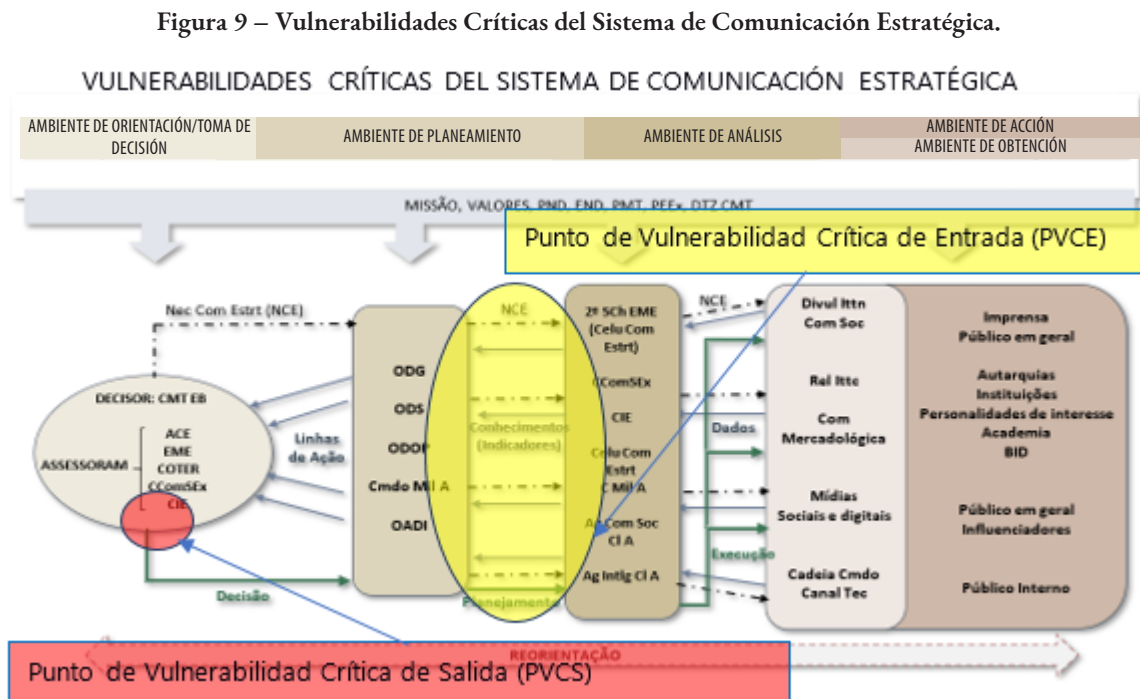
Los datos que no son tratados por el proceso de análisis correcto pueden dar lugar a graves errores de planeamiento, lo que conducirá a decisiones incorrectas. Se acordó denominar Puntos de Vulnerabilidad Crítica de Entrada (PVCE) a los cuellos de botella que se presentan en el proceso entre las estructuras de análisis (Ag Cl A de Com Soc, Ag Cl A de Intlg, Centros de Inteligencia, Celu Com Estrt) y las estructuras destinadas al planeamiento, en particular en el Estado Mayor del Ejército y en los EM Cmdo Mil A.

Las mejores medidas para la protección de los PVCE son la contratación de analistas capacitados, especializados y eficientes y el intercambio de datos e informaciones.

Los **Puntos de Vulnerabilidad Crítica de Salida (PVCS)** orientan la difusión de los órdenes y planes que implicarán en las acciones de Comunicación Estratégica a ser adoptadas por toda la Fuerza. En este caso, se deben asegurar los principios de Confidencialidad, Integridad, Disponibilidad e Inviolabilidad de las Informaciones. De esta forma, los mensajes enviados llegan a los destinatarios correctos y no hay fugas en el proceso de ejecución de la Com Estrt.

Para ello, el Cmt EB contará con el asesoramiento directo de sus órganos consultivos, que seleccionarán los públicos a los que se dirigen los mensajes y acciones, así como indicarán las medidas necesarias para la salvaguarda de las Info producidas en la toma de decisiones. Los Cmt Mil A serán asistidos por sus EM y células especializadas, reflejando la estructura del más alto escalón de la Fuerza.

La Figura 9 ilustra los lugares en el flujo de la Comunicación Estratégica donde ocurren los principales PVCE y PVCS.



Fuente: Moreira (2021).

9 Conclusión

Este artículo tuvo la finalidad de familiarizar al lector sobre la propuesta de sistematización de la Comunicación Estratégica en el Ejército Brasileño. Por lo tanto, se aclaró la metodología utilizada por el Proyecto Interdisciplinario (PI) del CPEAEx 2021, donde se buscaron las doctrinas, experiencias y mejores prácticas dentro de instituciones y empresas, tanto en Brasil como en el exterior. Los datos recopilados, sumados a las recomendaciones del EME, se tradujeron en los principales conceptos y fundamentos aplicados al trabajo.

La sistematización en sí fue abordada en cinco tópicos de este trabajo, donde se destacaron las definiciones, premisas y exigencias de la Comunicación Estratégica en el EB; la implementación y ejecución del Plan de Comunicación Estratégica; los entornos, ciclos y principales actores del proceso; y también, los componentes esenciales para el planeamiento y la ejecución de la Com Estrt en el EB.

Entre las principales observaciones del proceso de diseño del PI, se encontró que prácticamente ya existen las estructuras necesarias para el buen funcionamiento de la Comunicación Estratégica en la Fuerza. Sin embargo, el funcionamiento de los canales internos y externos de comunicación no siempre actúa de manera sinérgica.

Es, pues, en este sentido que la sistematización de la Com Estrt encuentra un amplio espacio para organizar y sistematizar los procedimientos entre la cadena de mando y los canales técnicos, así como los sistemas de Comunicación Social y Relaciones Institucionales. También se observó la gran necesidad del involucramiento del sistema de Inteligencia, tanto para obtener insumos de comunicación confiables como para salvaguardar el flujo de informaciones.

Para la buena marcha de la Comunicación Estratégica, la sistematización del proceso se basará en dos ideas principales: la Com Estrt, para ser eficaz, debe estar **Integrada, Alineada y Sincronizada**, en todos los niveles; y para que esto ocurra, debe **planearse de forma centralizada en el más alto nivel de decisión** y ejecutarse de forma descentralizada.

Por lo tanto, se concluye este artículo con la certeza de que la implementación de la Com Estrt y su sistematización contribuirán para aumentar la sinergia del planeamiento, de la ejecución y del control de las actividades del Ejército Brasileño. Para ello, es fundamental que el alineamiento, la integración y la sincronización de la comunicación en la Fuerza estén colimados ya en el Comando del EB y sus indicadores monitoreados en todos los niveles, impulsando, en tiempo integral, los reajustes necesarios para lograr y mantener los Objetivos Estratégicos del Ejército.

Referencias

BRASIL. Exército. **Diretriz anual de comunicação estratégica 2021**. Brasília, DF: Rede Comando do Exército, 2021b. Msg_F_005.

BRASIL. Exército. **Plano estratégico do exército 2020-2023**: EB 10-P-01.007. [Brasília, DF]: Exército, 2019b. Disponible en: http://www.ceadex.eb.mil.br/images/legislacao/XI/plano_estrategico_do_exercito_2020-2023.pdf. Aceso en: 9 nov. 2021.

BRASIL. Exército. Portaria EME/C Ex nº 453, de 19 de julho de 2021. Aprova as normas para a criação e gerenciamento das mídias sociais no âmbito do Exército Brasileiro. **Boletim do Exército**, Brasília, DF, n. 30, p. 46-50, jul. 2021c.

BRASIL. Exército. Portaria nº 1.886, de 14 de novembro de 2019. Aprova o Plano de Comunicação Social do Exército para os anos de 2020 a 2023 (EB10-P-11.001) e dá outras providências. **Boletim do Exército**, Brasília, DF, n. 48, p. 30, dez. 2019.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

KUNSH, M.M.K. **Comunicação organizacional integrada na perspectiva estratégica**. In: FÉLIX, J. B. (org.). **Comunicação estratégica: a visão de 23 renomados autores de 5 países**. Brasília, DF: Ed. Rede Integrada, 2020. p. 85-100.

LADEIRA, D. L. **Teoria dos stakeholders no contexto da governança corporativa: um estudo de caso**. 2009. 104 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade Fumec, Belo Horizonte, 2009. Disponible en: http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/daniela_lopes_ladeira.pdf. Aceso en: 9 nov. 2021.

LIMA, Miguel Ferreira. **Gestão de marketing** / Miguel Ferreira Lima, Arão Sapiro, João Baptista Vilhena, Maurício Gangana – 8 ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

MOREIRA, A. S. et al. **A comunicação estratégica como vetor da consecução dos objetivos estratégicos do exército**. Orientador: João Luiz de Araújo Lampert. 2021. Projeto Interdisciplinar (Especialização em Política, Estratégia e Alta Administração Militar) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2021.

REBELO, C. T.; SOUSA, J. P.; FAUSTINO, P. Performance comunicativa e as redes sociais: a importância de estratégias que envolvam o usuário. In: FÉLIX, J. B. (org.) **Comunicação estratégica: a visão de 23 renomados autores de 5 países**. Brasília, DF: Ed. Rede Integrada, 2020. p. 319-331.

SELF, C. C.; Dewey, the public sphere, and strategic communication. In: HOLTZHAUSEN, D.; ZERFASS, A. (ed.). **The routledge handbook of strategic communication**. [Abingdon]: Routledge, 2014.

UNITED STATES. Army Heritage and Education Center. **Who first originated the term VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity)?**. Carlisle, PA: U.S. Army Heritage and Education Center, May 2019. Disponible en: <https://usawc.libanswers.com/faq/84869>. Acceso en: 11 out. 2021.

UNITED STATES. Joint Chiefs Of Staff. Department of The Army. Department Of The Navy. Department of The Air Force. United States Coast Guard. **Commander's communication synchronization**: joint doctrine note 2-13. [S. l.: s. n.], Dec 16, 2013. Disponible en: https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/jdn_jg/jdn2_13.pdf. Acceso en: 9 nov. 2021.