



**Fortalecimiento de la Incorporación a Servicio Militar en la Armada Nacional de Colombia:
Análisis y Estrategias Digitales (2019-2024)**

Capitán de Corbeta (ARC) David Ricardo González Cárdenas

Artículo para optar al título profesional:
Magíster en Seguridad y Defensa

Escuela Superior de Guerra "General Rafael Reyes Prieto"
Bogotá D.C., Colombia
2025

DATOS GENERALES		
Nombre del estudiante	:	Capitán de Corbeta (ARC) David Ricardo González Cárdenas
Identificación	:	80097018
Programa académico	:	Maestría en Seguridad y Defensa
Tutor metodológico	:	Dra. Claudia Patricia Garay Acevedo
Tutor temático	:	Coronel de I.M. (R) Moncada Oviedo Yamyth
Fecha de entrega	:	21 de octubre
Extensión	:	8246 palabras

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD Y CESIÓN DE DERECHOS

El autor declara que este artículo fue escrito de acuerdo con la normatividad de la Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto” (ESDEG) y no existe ningún potencial conflicto de interés relacionado con este. Las posturas y aseveraciones presentadas son resultado de un ejercicio académico e investigativo que no representan la posición oficial ni institucional de la ESDEG, las Fuerzas Militares de Colombia o el Ministerio de Defensa Nacional.

Este artículo es enteramente mi propio trabajo y no ha sido presentado para la obtención de un título en esta u otra institución de Educación Superior. Se han referenciado todos los trabajos y puntos de vista de otros autores, así como los datos de otras fuentes utilizadas. No se emplearon herramientas de generación de contenido por Inteligencia Artificial para su elaboración.

El autor acepta ceder los derechos de publicación en favor de la ESDEG y su Sello Editorial de acuerdo con los términos de la licencia Creative Commons: [Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas](#).

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

El autor **no** autoriza que este artículo sea publicado por el Sello Editorial ESDEG en su repositorio institucional y esté disponible bajo una modalidad de [acceso abierto](#).

Fortalecimiento de la Incorporación a Servicio Militar en la Armada Nacional de Colombia: Análisis y Estrategias Digitales (2019-2024)

David Ricardo González Cárdenas¹

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Resumen: Este estudio se origina a partir de un análisis del cumplimiento de las cuotas de incorporación en el servicio militar de la Armada Nacional de Colombia (ARC) durante el periodo 2019–2022. Se destaca la importancia del proceso para la sostenibilidad institucional, al tiempo que se evidencia la necesidad de armonizar las exigencias institucionales con las aspiraciones motivacionales de la población juvenil.

Mediante una metodología rigurosa de naturaleza mixta cuantitativa y cualitativa, bajo un enfoque Operacional PEMSITIM. Este marco facilita un examen multidimensional de los factores y riesgos que influyen en la decisión de incorporación. Específicamente, el estudio cuantitativo de las campañas digitales @HazteMarino.arc revela un éxito notable en términos de alcance y engagement —principalmente en los años 2021 y 2022—, impulsado por contenidos que utilizan tanto la tecnología como la emoción para generar identidad y legitimidad.

Sin embargo, estos resultados no se han reflejado en una mejora proporcional de las incorporaciones. Por ello, el Plan de Fortalecimiento de la Incorporación Naval propuesto pretende transformar esta realidad. La esencia de esta estrategia radica en considerar que el centro de gravedad del proceso es la confianza pública en los valores institucionales y la capacidad de proyectar una imagen moderna y profesional. En consecuencia, el objetivo es asegurar la captación de talento comprometido, posicionando el servicio como una plataforma de movilidad social y devolviendo a la sociedad un reservista que contribuya a fortalecer el tejido social.

Palabras clave: Plan de Fortalecimiento de la Incorporación Naval – Servicio Militar – Márquetin institucional – Engagement – PEMSITIM.

¹ Capitán de Corbeta Armada Nacional de Colombia. Candidato a Magíster en Seguridad y Defensa, Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”, Colombia. Profesional en Ciencias Navales, Escuela Naval Almirante Padilla, Colombia. <https://orcid.org/0009-0007-6638-1706> - Contacto: David.gonzalezc@esdeg.edu.co.

Strengthening Military Service Recruitment in the National Navy of Colombia: Analysis and Digital Strategies (2019-2024)

David Ricardo González Cárdenas²

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Abstract: This study originates from an analysis of compliance with recruitment quotas in the military service of the Colombian National Navy (ARC) during the 2019–2022 period. The importance of the process for institutional sustainability is highlighted, while the need to harmonize institutional requirements with the motivational aspirations of the youth population is evidenced.

Through a rigorous mixed quantitative and qualitative methodology, the study is carried out under a PEMSITIM Operational Approach. This framework facilitates a multidimensional examination of the factors and risks that influence the decision to enlist. Specifically, the quantitative study of the digital campaigns @HazteMarino.arc reveals notable success in terms of reach and engagement—mainly in 2021 and 2022—driven by content that leverages both technology and emotion to generate identity and legitimacy.

However, these results have not been reflected in a proportional improvement in recruitment. Therefore, the proposed Naval Recruitment Strengthening Plan aims to transform this reality. The essence of this strategy lies in considering that the center of gravity of the process is public trust in institutional values and the ability to project a modern and professional image. Consequently, the objective is to ensure the recruitment of committed talent, positioning the service as a platform for social mobility and returning to society a reservist who contributes to strengthening the social fabric.

Keywords: Naval Recruitment Strengthening Plan – Military Service – Institutional Marketing – Engagement – PEMSITIM.

² Capitán de Corbeta Armada Nacional de Colombia. Candidato a Magíster en Seguridad y Defensa, Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”, Colombia. Profesional en Ciencias Navales, Escuela Naval Almirante Padilla, Colombia. <https://orcid.org/0009-0007-6638-1706> - Contacto: David.gonzalezc@esdeg.edu.co.

Introducción

El servicio militar es una pieza esencial para la sostenibilidad de la Armada Nacional de Colombia. Este proceso asegura la renovación constante del personal y preserva el desarrollo de labores básicas de las unidades militares y bases navales de la institución en todo el país. Sin embargo, durante el período 2019-2024 se revela una tendencia de volatilidad y descenso en el cumplimiento de las metas de incorporación, con caídas significativas en los años 2022 y 2023 y una recuperación parcial en 2024. Esta fluctuación impacta en la cantidad de personal disponible para cumplir la misma misión asignada, aumentando el esfuerzo individual de jóvenes que sí prestan el servicio, lo que demanda una reflexión crítica y urgente para verificar la estrategia, las campañas y las narrativas que permitan aumentar las incorporaciones.

El servicio militar, más allá de ser una obligación civil, debe entenderse como un proceso integral que articula necesidades operacionales de la institución con las aspiraciones motivacionales de los jóvenes y el compromiso institucional de retornar a un reservista que mejore el tejido social.

Actualmente, la dinámica de la realidad nacional hace que los jóvenes enfrenten decisiones influenciadas por una multiplicidad de factores externos e internos, entre los cuales destacan las ofertas simbólicas y materiales de actores económicos y sociales (tanto legales como ilegales), que compiten con la narrativa institucional de la ARC, creando un panorama desafiante para el reclutamiento y la retención del talento joven.

Dado este panorama, se hace de vital importancia evaluar y diseñar nuevas estrategias de incorporación que representen una propuesta de valor, dando fuerza a la legitimidad del servicio y, al mismo tiempo, satisfagan las aspiraciones motivacionales de los jóvenes.

El artículo 216 de la Constitución Política y las Leyes 1861 de 2017 y 2384 de 2024 establecen las bases legales para el servicio militar, regulando la obligatoriedad, las excepciones y los beneficios, y transformando el enfoque obligatorio hacia uno más voluntario mediante incentivos económicos y formativos que buscan aumentar la competitividad del servicio militar como opción profesional y de promoción social.

Dada la situación actual del país, donde el contexto político es complejo y está caracterizado por la presencia de actores armados no estatales y niveles diferenciados de legitimidad territorial (Arjona, 2016), las tensiones ideológicas y la polarización política otorgan a la objeción de conciencia y al Servicio Social para la Paz una narrativa de preferencia, dificultando la incorporación de jóvenes al servicio militar (Vásquez & Téllez, 2017).

Desde la óptica informativa, las Fuerzas Armadas enfrentan el reto de combatir narrativas desinformativas y polarizadoras en redes sociales y medios tradicionales, que erosionan la confianza y reducen la intención de incorporación, que basan sus argumentos en fallas sociales existentes y criticando errores de las instituciones con la finalidad de causar un daño reputacional (Arias Ortiz & Prieto Herrera, 2024), creando la necesidad de contrarrestar este efecto con contenidos auténticos y emocionales que pueden aumentar significativamente la participación del público o la tasa de interacción (engagement rate) (Berger & Milkman, 2012; Stieglitz & Dang-Xuan, 2013).

Frente a este escenario, esta investigación propone lograr la comprensión del ambiente en el que se desarrollan las incorporaciones de la ARC, así como el desarrollo de una herramienta que permita medir de manera conjunta el volumen de inscripciones, la percepción social y reputacional de la institución en los espacios mediáticos.

Para finalmente proponer el diseño de un Plan de Fortalecimiento de la Incorporación Naval, el cual se inspira en el diseño de operaciones militares, permitiendo definir líneas de operación, con un enfoque integral que combina innovación tecnológica, comunicación estratégica basada en emociones y valores, y procesos organizacionales sólidos y flexibles.

De esta manera, la institución podrá asegurar la captación y retención de talento humano comprometido, capaz de responder a los desafíos modernos de defensa y contribuir a la cohesión social de una Colombia en transformación.

Metodología

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo) para obtener una visión integral del problema, siguiendo un diseño descriptivo-explicativo. El análisis cuantitativo se centrará en los datos 2019-2024, mientras que la fase cualitativa se basa en la revisión documental y la observación de campañas.

Los hallazgos guiarán el desarrollo de una propuesta metodológica denominada Plan de Fortalecimiento de la Incorporación Naval, concebido como una propuesta de valor de la institución dirigida a la población juvenil, el cual se diseñará en fases articuladas en líneas de acción, permitiendo la integración de modos, medios, valores institucionales y demás dinámicas del proceso de incorporación, con el objetivo de perfeccionar la captación y retención del talento juvenil, consolidar la legitimidad institucional.

Durante el desarrollo de los objetivos específicos se empleará el Enfoque Operacional - PEMSITIM (MTE 5-0.8, 2020), el cual permite comprender el Ambiente Operacional aplicado al proceso de incorporación en su análisis multidimensional de las variables y riesgos, desde la perspectiva del público objetivo (jóvenes y familias) y de la institución, las cuales inciden en la decisión de incorporación al servicio militar de la ARC.

Con el desarrollo de esta metodología se identificarán campos, actores, funciones, relaciones y tensiones del proceso, concluyendo con la identificación de vulnerabilidades y requerimientos y el centro de gravedad, sobre el cual se diseñarán las líneas de acción del Plan de Fortalecimiento de la Incorporación de la Armada Nacional de Colombia (ARC) para el proceso de servicio militar.

Desarrollo de la fase cuantitativa.

El método se soporta en el análisis estadístico de las tasas de incorporación de Infantes de Marina (2019–2024), a partir de informes anuales y datos internos de la ARC, contrastados con la data disponible de las redes sociales, con el fin de describir, analizar la evolución, identificar tendencias y patrones.

Desarrollo de la fase cualitativa.

Se analizará el contexto de logro de metas de incorporación, identificando fenómenos incidentes en los resultados. Se realizará análisis de los datos disponibles del contenido de las campañas institucionales disponibles en redes sociales, para evaluar alcance, resonancia y efectividad.

Síntesis e integración de hallazgos.

Con el análisis cuantitativo y cualitativo articulado con los fundamentos teóricos, se busca comprender y explicar el comportamiento estadístico 2019–2024 del cumplimiento de metas y la aceptación de campañas publicitarias, para generar las posibles soluciones que mitiguen los riesgos del proceso de incorporaciones del servicio militar.

Referente al marco teórico, el presente trabajo se fundamenta en el estudio de la teoría del capital humano (Becker, 1964) y de la dicotomía sociológica militar (Taylor et al., 2015), mediante la identificación y desarrollo de tres pilares: seguridad nacional y legitimidad social; capital humano y motivación militar; y comunicación estratégica, género y resiliencia institucional, los cuales soportan el desarrollo de los objetivos específicos.

1. Factores PEMSITIM que inciden en la decisión de los jóvenes de incorporarse en la Armada Nacional de Colombia (ARC)

1.1. Marco Contextual, Evolutivo y Fundamentación Metodológica

El servicio militar es un pilar histórico en la construcción del Estado colombiano, sustentando no solo la soberanía nacional, sino también la gobernabilidad democrática (González, Bolívar & Vázquez, 2003). En este escenario, la Armada Nacional se enfrenta a un desafío crucial: mantener su planta de personal alrededor del 83%, tal como lo plantea su Plan de Desarrollo Naval 2042; aparentemente, esta cifra técnica esconde una realidad preocupante: el servicio militar enfrenta una tendencia a la disminución progresiva en la incorporación de bachilleres y personal regular; esta tendencia obliga a repensar las estrategias de captación y, sobre todo, de retención del talento humano.

La profesionalización de las fuerzas armadas, tema central en *The Soldier and the State* de Huntington (1957). La profesionalización de las fuerzas armadas sigue siendo un principio fundamental en el contexto actual. Para la ARC, este principio no es solo un ideal teórico; este principio se traduce en una exigencia institucional clara para definir competencias y fortalecer valores institucionales y mejorar las herramientas de comunicación interna; estas acciones contribuyen a revertir la problemática actual de retención del personal (ARC, 2021).

Mientras Janowitz (1960) veía en el ejército un agente de integración social, especialmente donde el Estado flaqueaba, Taylor et al, (2015) nos recuerdan la tensión existente entre tradición y expectativas sociales que define los desafíos actuales de la institución militar, conocida como la “dicotomía sociológica militar”.

Desde otro punto de vista, la teoría del capital humano de Becker (1964) nos invita a entender la incorporación al servicio militar como una inversión estratégica; lejos de ser un gasto, representa una apuesta por la movilidad social, la estabilidad laboral y la profesionalización de miles de jóvenes.

1.2. Fundamentación metodológica y validación empírica

¿Por qué un joven decide incorporarse a la ARC? Es algo que responde a un entramado de factores políticos, económicos, sociales y culturales que interactúan de manera compleja; para aclarar, este estudio adopta el modelo PEMSITIM (Político, Económico, Militar, Social, Tecnológico, Informativo, de Infraestructura y Medioambiental), aplicando una metodología que permite navegar por las variables críticas que inciden en la incorporación y su impacto en la planificación estratégica.

1.3. Variable política: Legitimidad, derechos y objeción de conciencia

El artículo 216 de la Constitución Política de Colombia (1991) establece el marco legal del servicio militar y la, Ley 1861 del 4 de agosto de 2017 reglamenta su funcionamiento. Sin embargo, la percepción social sobre el servicio militar enfrenta tensiones significativas, derivadas de problemas estructurales de la sociedad, evidenciando desigualdad y un déficit persistente en la protección de los derechos fundamentales, lo que afecta negativamente su legitimidad (Cárdenas, 2022).

a. Legitimidad y seguridad nacional:

Con relación a la problemática de seguridad y la legitimidad nacional, la presencia constante de grupos armados (GAO) y grupos delictivos organizados (GDO), que generan graves

consecuencias en el tejido social, fomentando dinámicas de violencia, sumado al control crítico político mediante narrativas que inciden en la imagen de las instituciones, al tiempo que modifican la percepción de seguridad de la sociedad y los jóvenes, provocando rechazo a prestar el servicio militar (Defensoría del Pueblo, 2020, 2022; Vera et al., 2022).

b. La legitimidad, además, es un asunto territorial:

Como lo enuncia Álvarez (2012), “cuando el Estado no ocupa efectivamente un espacio vacío, deja abierta la posibilidad de que un actor no estatal pueda ser capaz de ganar la lealtad de la población”, explicando la resistencia a la incorporación, especialmente en lo rural y reconfigurando lealtades.

c. Objeción de conciencia:

La Corte Constitucional ha sido clara en proteger este derecho (Sentencias T-259 de 2017 y C-728 de 2009), reconoce este derecho, aún en condición, aún después de la incorporación, basándose en convicciones profundas y sinceras; mediante la Ley 2272 de 2022 y el Decreto 1079 de 2024, se reglamentó el Servicio Social para la Paz, con una remuneración del 80% de un salario mínimo, representando una alternativa significativa y competitiva al servicio militar tradicional.

1.4. Variable económica: Incentivos y oportunidad

El país afronta tasas de desempleo juvenil alarmantes (DANE, 2023-2025); en contraste, el servicio militar no logra posicionarse como una opción clara de movilidad social; la desconexión es evidente, sobre todo en regiones con poca oferta educativa y laboral.

En épocas de crisis, la incorporación debe aumentar la oferta de jóvenes disponibles debido a la escasez de oportunidades civiles. Defensoría del Pueblo (2020); ACAPS (2024).

- Para muchos jóvenes vulnerables, el servicio militar es un camino de escape a las necesidades básicas y la falta de oportunidades, ofreciendo ingresos, comida y formación técnica; esto puede marcar la diferencia (MDN 2024).
- La ARC reconoce que los cambios normativos, como las excepciones de la obligatoriedad y reducción del tiempo de servicio, han encarecido la incorporación y sostenimiento de sus infantes de marina (ARC, 2021).
- A la fecha, la libreta militar sigue siendo un requisito para acceder a empleos formales, especialmente en el sector público (DANE, 2023).

- La Defensoría del Pueblo (2020) alerta sobre los grupos ilegales, siendo estos una competencia poderosa que seduce a los jóvenes con incentivos engañosos e inmediatos y mejores ingresos, dificultando que el servicio militar se perciba como una opción viable.
- Frente a esto, la Ley 2384 de 2024 impulsa aumentos progresivos en la bonificación militar, buscando equipararla a un salario mínimo en 2026; además, logra reconocer el tiempo de servicio como experiencia laboral y promueve formación técnica con el SENA, oportunidad que el Ministerio de Defensa (2024) da para mejorar la calidad del capital humano que ingresa.
- Los decretos 2225 y 109 de 2023, junto con la Directiva Permanente 012 de 2024, establecieron la gratuidad en los trámites de incorporación, eliminando una barrera económica fundamental para los aspirantes.
- Durante los años 2015, 2016, 2018, 2019 y 2021, la iniciativa de modificar el artículo 216, (Proyecto de Acto Legislativo 268 de 2022), modificando la obligatoriedad del servicio militar a limitado en caso de guerra o conmoción interior, bajo los principios de libertad de conciencia, derechos humanos y las alternativas de servicio nacional social y ambiental, ha sido archivada en el congreso.
- La polarización política y social sobre el acuerdo de paz que se vivió en los años 2014 a 2018 (Botero Alzate, 2021), ocasionó afectaciones a las incorporaciones, posicionando la narrativa de no prestar los hijos para guerra.

1.5. Variable militar: Carrera, cohesión y disciplina

Para muchos, el servicio es la puerta de entrada a una carrera estable en las Fuerzas Militares, como solución a sus necesidades primarias, la posibilidad de crecimiento profesional, mejores salarios y seguridad para la familia; desarrollando una dinámica de movilidad social, corroborando lo planteado por Pion-Berlin (2016).

La infiltración de grupos armados ilegales a las FF.MM. se convierte en un desafío permanente que obliga a una respuesta constante mediante campañas de inteligencia y protección a la población civil, al tiempo que se desarrollan programas de entrenamiento intensivo para fomentar la cohesión, los valores y la resiliencia del personal (Infobae, 2025).

La ciudadanía valora la rigurosidad de la formación militar, con entrenamientos en entornos adversos: selvas, ríos, costas, forjando no solo el cuerpo, sino también el carácter; con estas experiencias se integra y prepara a los jóvenes para los retos de la vida militar y civil por igual (Britt, Adler & Castro, 2006).

1.6. Variable social: Identidad y capital humano

Alrededor de los años 2000 se evidenciaba la importancia de la tradición militar familiar en la decisión de los jóvenes (Atehortúa, 2001; Rivas, 2002, cit. en Fernández, 2020). Putnam (2000) señala que el deterioro del capital social en las sociedades contemporáneas erosiona las relaciones comunitarias, obstaculizando simultáneamente la cooperación y el compromiso colectivo, con lo que disminuye la probabilidad de incorporación.

La Ley 1861 de 2017, regula la inclusión de mujeres y la diversidad étnica en el servicio militar, lo cual abre una ventana de oportunidad para renovar la legitimidad de la institución. Un estudio en la Costa Caribe (Collazos, Acosta & Mendoza 2024).

El Ministerio de Defensa Nacional en el 2025 lanza un programa de intervención y prevención de problemas de salud mental (psicología y psiquiatría), con el fin de mitigar el riesgo y detectar alertas tempranas asociadas a la profesión.

El servicio militar cumple una función social invaluable; más allá de lo operativo, integra a jóvenes de diversos orígenes, fomenta la disciplina y ofrece un espacio de socialización institucional que puede ser transformador para comunidades marginadas (Janowitz, 1977).

1.7. Variable de la información: Control de narrativas

Aunque las Fuerzas Militares mantienen altos niveles de favorabilidad en las encuestas (Invamer, 2024; LAPOP, 2023/2024), libran una batalla silenciosa en el mundo digital contra la desinformación sobre la realidad de estas instituciones (Villa et al., 2020), impactando negativamente en la incorporación; los medios tradicionales y redes sociales difunden narrativas que polarizan la percepción del servicio militar, con tácticas de manipulación, descritas por Helmus (2018), que erosionan e impactan negativamente la percepción de legitimidad y confianza hacia las instituciones, generando un ambiente propicio para la formación y fortalecimiento de agrupaciones clandestinas, (Malthaner & Waldmann 2014).

Queda claro que las campañas tradicionales de reclutamiento ya no son suficientes; hoy se necesita conectar emocionalmente con los jóvenes (Goncalves, 2022). El storytelling (contar historias) importa: el 63% de las personas recuerda mejor las marcas con narrativas emotivas (Forbes, 2023, citado en Acevedo, 2023); Por ello, los mensajes institucionales deben ser creíbles, coherentes y encarnados por voces auténticas con testimonios reales, constituyendo los mejores antídotos contra la desinformación.

Las campañas digitales deben implementar estrategias diferenciadas, porque para todos no causan la misma efectividad. Por ejemplo, en zonas urbanas son más efectivas y en lo rural, la baja conectividad y las barreras socioculturales exigen un enfoque distinto (Jaramillo Alarcón, 2022, pp. 9-14).

1.8. Variable tiempo: Bajo otro enfoque

El Ejército Nacional tiene autonomía y regulación para la expedición de libretas militares, tanto para el personal que presta el servicio militar como para quienes, por exenciones, edad o aplazamientos, no lo prestan. La Defensoría del Pueblo, en 2014, reportó demoras en los procesos de definición.

Mediante la decisión de la Corte Constitucional (expediente D-13215, Sentencia C-084 de 2020), se eliminó la diferenciación del tiempo de servicio militar entre bachilleres (doce meses) y regulares (dieciocho meses), regulada por la Ley 1861 de 2017.

El Ministerio de Defensa firmó el Decreto 1075 de 2025, el cual fue modificado por la Ley 2384 de 2024, que a su vez modificó algunas disposiciones de la Ley 1861 de 2017, con el fin de garantizar los derechos de los conscriptos y ampliar las prerrogativas y estímulos para quienes presten el servicio militar obligatorio, así como para fomentar la incorporación. Con este decreto, se busca la posibilidad voluntaria de que el personal que presta servicio militar pueda prorrogar o extender el servicio militar de seis a doce meses adicionales.

1.9. Variable infraestructura: Condiciones dignas y bienestar

Mejorar la infraestructura no es solo una cuestión de comodidad; es un asunto de dignidad, seguridad y salud mental (Guillén Arango & Fajardo Rivera, 2020, pp. 3, 6), ya que las condiciones en los centros de entrenamiento son un termómetro del compromiso institucional con su personal.

La ARC, dentro del Plan de Desarrollo Naval, tiene como objetivo “Desarrollar la estructura de fuerza requerida que garantice el cumplimiento de la misión para enfrentar los escenarios futuros”. Para esto, se deben incluir la reubicación y modernización de los Distritos Navales, recuperando capacidades, como visibilidad, ambientes confortables y buen servicio, teniendo en cuenta que es la puerta de entrada a la institución.

1.10. Variable medio ambiente: Servicio y Articulación Interinstitucional

Ante las amenazas existentes, tales como delitos ambientales, la gestión del riesgo y desastres naturales, las Leyes 48 de 1993 y 1861 de 2017 encomiendan a los soldados labores de preservación

ambiental, lo que representa una oportunidad para proyectar a la ARC como una institución comprometida con el bienestar ecológico.

La coordinación interinstitucional no está bien definida, demostrando que hace falta mayor articulación de poder unificado del Estado para adelantar iniciativas acordes a las necesidades y medios disponibles.

1.11. Variable tecnológica: Innovación y ciberdefensa

Se aborda esta variable en complemento del PEMSITIM, teniendo en cuenta la importancia e influencia del proceso de incorporación.

La transformación tecnológica avanza a un ritmo vertiginoso, y las Fuerzas Militares no pueden quedarse atrás. La modernización de sistemas de vigilancia y comunicación se evidencia altamente necesaria para reforzar la seguridad ante nuevas amenazas, al tiempo que se evidencia la necesidad de aliviar la carga operativa, aumentando de esta forma la eficacia y optimización del recurso humano (Lin, Bekey & Abney, 2008).

En el periodo de adaptación del servicio militar y las jornadas de guardia, el uso indisciplinado del teléfono celular entre los soldados puede minar la cohesión grupal y comprometer la seguridad, siendo crucial establecer protocolos claros para el uso de dispositivos, evitando filtraciones y distracciones (Reddit r/army, 2025).

En el entorno empresarial aparecen herramientas personalizadas de perfilamiento profesional de los jóvenes. La empresa Pick-Dream ha desarrollado tests especializados, destacándose el Test Militar; iniciativas como estas pueden ayudar a la selección del personal que ingresa a las instituciones militares.

2. Impacto de las campañas de incorporación utilizadas en la ARC del 2019 al 2024.

2.1. Diseño metodológico propuesto

Con el fin de analizar el comportamiento de las campañas de incorporación de servicio militar, se propone un enfoque basado en el análisis de datos preexistentes (secondary data analysis), centrado en la actividad pública de la red social Instagram, bajo la cuenta oficial de la marca HazteMarino, la cual es responsable de la promoción de incorporaciones en la ARC, mediante este enfoque se logra cuantitativamente evaluar variables de dominio público.

Tabla 1. Datos Generales del Estudio

PLATAFORMA	INDICADORES PRINCIPALES	FORMATO DE CONTENIDO	OBJETIVO MEDIDO
Instagram HazteMarino.arc	Likes, Comentarios, Reproducciones, Engagement Rate	Reels, Posts, Stories	Interacción, Alcance, Conversión a acción

Fuente. Elaboración propia

Se seleccionan las tres publicaciones de mejor desempeño de cada mes en cada plataforma, permitiendo, aplicando el criterio de selección intencionada de casos (purposive sampling), el cual permite identificar contenidos de mayor impacto de cada campaña.

Este enfoque utiliza los principios del análisis de contenido de Krippendorff (2004) y el muestreo estratégico propuesto por Patton (2002), adaptado a un contexto de análisis de medios digitales.

Las publicaciones seleccionadas representan casos de alto interés analítico, debido a que:

- Son las de mayor alcance e interacción, reflejando la mejor recepción del mensaje por parte del público objetivo.
- Permiten construir un análisis centrado en el impacto real, en referencia con el objetivo de la investigación.

2.2. Beneficios de este criterio:

- La muestra de tres publicaciones por mes facilita el análisis semiótico, narrativo o visual sin perder rigor, permitiendo explorar lenguaje, tono, estética, emociones, etc.
- Garantiza cobertura temporal de todo el año, sin saturar el análisis con contenido redundante o de bajo impacto.
- Proporciona un volumen manejable de datos que permite realizar análisis comparativos, tanto cuantitativos como cualitativos, durante todo el lapso de estudio.

a) Matriz de medición del impacto

NIVEL DE IMPACTO	MÉTRICAS A OBSERVAR	CÓMO SE MIDE
Alcance	Reproducciones, vistas, alcance estimado	Por plataforma (por publicación y mensual)
Interacción	Engagement Rate = (Likes + Comentarios) / Reproducciones	Comparación entre publicaciones y años

b) Método de recolección de datos

- Revisión manual.
- Organización en tabla: año, mes, tipo de contenido, métricas (likes, comentarios, etc.).
- Categorización temática: campañas por tipo de mensaje, formato, y CTA.

E. Análisis cualitativo y cuantitativo

- Cuantitativo: Promedios anuales, evolución por formato, top publicaciones.
- Cualitativo: se seleccionan las mejores nueve publicaciones del lapso de la presente investigación, con el fin de analizar el contenido emocional, uso del lenguaje, tono visual, percepción en comentarios.

c) Comparación histórica

- Comparar cada año respecto al anterior en:
 - Volumen de contenido.
 - Rendimiento por formato.

- Épocas del año con más actividad o impacto.
- Contrastar campañas con picos de interacción para detectar patrones exitosos.

d) Resultados esperados

- Determinar cuáles campañas tuvieron más impacto y por qué.
- Identificar formatos y mensajes más efectivos.
- Proponer recomendaciones estratégicas para nuevas campañas de incorporación, (ver siguiente sección)

e) Desarrollo de la metodología

- Instagram, análisis de métricas consolidado anual (2020–2024), procedentes de las 3 mejores publicaciones por mes.

Tabla 2. Métricas Anuales Consolidadas de las Tres Mejores Publicaciones Mensuales en la Cuenta de Instagram @HazteMarino.arc (2020-2024)

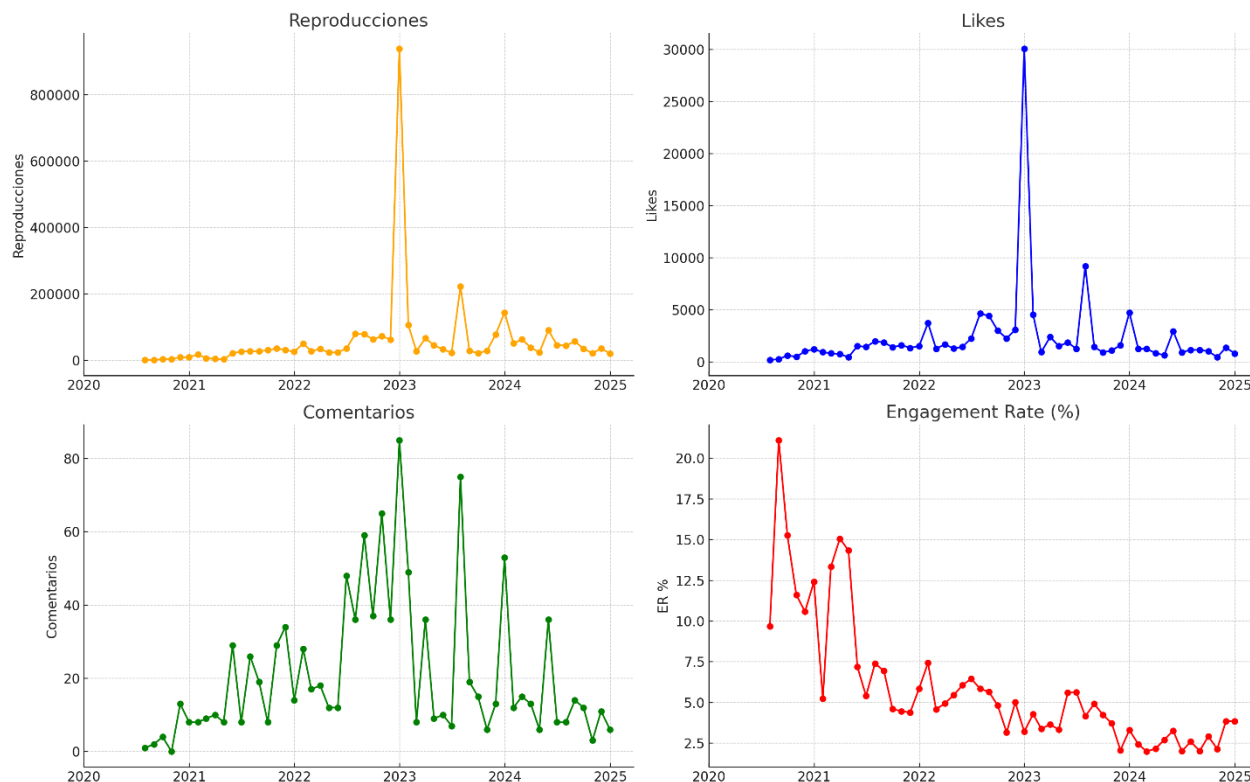
AÑO	LIKES	COMENTARIOS	REPRODUCCIONES	ENGAGEMENT RATE (%)
2020	3,762	28	30,861	12.28 %
2021	15,624	202	259,682	6.09 %
2022	59,141	453	1,492,910	3.99 %
2023	31,427	300	827,959	3.83 %
2024	13,782	144	530,221	2.63 %

Fuente. Elaboración propia, con los datos recopilados y consolidados por el autor a partir del análisis de la cuenta oficial de Instagram @HazteMarino.arc.

- Los datos procedentes de las 3 mejores publicaciones por mes, anual (2020–2024).

Figura 1. Evolución de las Métricas de Interacción en la Cuenta Instagram@HazteMarino.arc (2020-2024)

Fuente. Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

f) Reproducciones

Se observa un crecimiento sostenido desde 2020 hasta alcanzar un pico histórico en diciembre de 2022 (≈ 938.900), de los cuales el 98% pertenecen a un solo video, continúa con una estabilización con valores altos en el 2023 (picos en julio ≈ 223.000 y diciembre ≈ 144.300) y finalmente una reducción en el 2024 (máximo en mayo ≈ 91.000). El crecimiento exponencial entre el 2020 y el 2023 puede explicarse desde la teoría de la difusión de innovaciones (Rogers, 2003). Esta teoría define la actuación de la audiencia bajo un esquema de red social, adoptando y amplificando mensajes. Las redes sociales se vieron favorecidas por los confinamientos del covid-19, explicando cambios positivos para la cultura digital del público audiencia. La cúspide de diciembre de 2022 responde a un "efecto viral", fenómeno caracterizado por la convergencia entre oportunidad temporal (fin de año), narrativa emocional y algoritmo favorable (Kaplan & Haenlein,

2010). En el 2024, la estabilización y posterior descenso se puede interpretar como fase de normalización prevista en los modelos de ciclo de vida de contenidos digitales (Kaplan & Haenlein, 2010), evidenciando la necesidad de diversificar formatos.

a. Likes

En diciembre del 2022, se registró un incremento notable a (≈ 30.078 likes); para el 2023, los valores se estabilizan registrando un nuevo pico en julio (≈ 9.200 likes) y diciembre (≈ 4.725); ya en el 2024, los valores descienden exceptuando mayo (≈ 2.947).

Los likes, como forma de interacción de bajo costo cognitivo, funcionan como indicador de aceptación superficial, pero en campañas militares de incorporación representan validación simbólica de la identidad institucional (Boyd & Ellison, 2007). El salto de 2022 puede analizarse con base en la teoría del framing (Entman, 1993), la cual dice que los mensajes visuales encuadraron la incorporación desde el deber patriótico, sumada a la experiencia aspiracional, incrementando la disposición de la audiencia a expresar su apoyo. La disminución del 2024 se interpreta como un reacomodo; debido a la saturación de contenidos colaborativos, tiende a dispersar la atención.

b. Comentarios

En el inicio de la cuenta (2020–2021) se registran bajos comentarios, creciendo sostenidamente a partir de 2022, alcanzando un pico en diciembre de ese año (85). El máximo absoluto ocurre en julio de 2023 (75). En el 2024, los comentarios se reducen a un rango de 6–36. Los comentarios constituyen el nivel más rico de interacción discursiva, permitiendo observar la co-construcción de significados (Habermas, 1981). El aumento sostenido al 2023 podría indicar la maduración de la narrativa de la ARC, que logró penetrar en el debate social, movilizand o emociones y discursos colectivos en torno al servicio militar, pero dada la naturaleza del video presentando personal militar joven en sus diferentes uniformes, su éxito radica en mostrar cosas llamativas de la profesión. El pico de julio de 2023 confirma lo señalado en torno a la cultura de la participación (Jenkins, 2006); la audiencia no se debe ver como consumidora; adicionalmente, negocian el sentido de los mensajes a través de la retroalimentación. En 2024, aunque los comentarios disminuyen.

c. Engagement Rate (ER %)

La tasa de engagement, al relacionar interacciones con alcance, evidencia la calidad del vínculo entre la audiencia y la institución. La caída relativa a medida que crece el volumen de

reproducciones es coherente con el principio de la “ley de los rendimientos decrecientes” en comunicación digital (Berger & Milkman, 2012). Aun así, los valores registrados en 2022–2023 muestran un balance favorable: no solo hubo visibilidad masiva, sino también un núcleo duro de usuarios dispuestos a interactuar. Para el 2024, la ligera reducción puede responder a la saturación de los mensajes, generando menor engagement relativo.

d. Resultados cualitativos

El análisis del Top 9 de publicaciones más exitosas del periodo comprendido del 2020 al 2024, lo cual permitió identificar factores comunes de éxito:

Tabla 3. Cumplimiento de Metas de Incorporación y Tasas de Juramento de Bandera de Infantes de Marina en la ARC (2019-2024)

ITÉM	AÑO	MES	LIKE S	COME N-TARIO S	REPRO DU-CCIONE S	ENGAGE MENT RATE (%)	ENLACE
1	2020	ago	252	2	1203	21,10%	https://www.instagram.com/p/CEQE6xPAjg0/?utm_source=ig_web_copy_link&igsh=MTJucGwyNTU0NDllaw==
2	2021	mar	469	10	2502	19,10%	https://www.instagram.com/tv/CMkzU2OgKXa/?utm_source=ig_web_copy_link&igsh=czU5aWl4dG05NHB4
3	2020	oct	278	0	1.760	15,80%	https://www.instagram.com/p/CF2JZpyJLt8/?utm_source=ig_web_copy_link&igsh=MTh30GEwamRjY3Q4ZA==
4	2021	jul	932	8	6.115	15,40%	https://www.instagram.com/tv/CR9BpjDAn7D/?utm_source=ig_web_copy_link&igsh=MWtoOTRoMGM4aHM0bw==
5	2021	feb	293	4	1.938	15,30%	https://www.instagram.com/p/CKxC6Aygzbr/?utm_source=ig_web_copy_link&igsh=MXhvYjk0eTdlb2pyaA==
6	2020	dic	456	5	3144	14,70%	https://www.instagram.com/p/CI8Rk8iJwzh/?utm_source=ig_web_copy_link&igsh=MWtya251aGpya3dobg==
7	2020	sep	260	3	1824	14,40%	https://www.instagram.com/p/CE5wCaygzlN/?utm_source=ig_web_copy_link&igsh=ZTVIZXplNHgwc2M5
8	2021	abr	194	4	1466	13,50%	https://www.instagram.com/tv/CORRCFZhWUD/?utm_source=ig_web_copy_link&igsh=YzA3NnpncnZkMGNh
9	2022	jun	1354	43	11284	12,40%	https://www.instagram.com/tv/CesDwZnAmj4/?utm_source=ig_web_copy_link&igsh=a2E2Ym1hd2VhNWt0

Fuente. Elaboración propia

e. Navegando en un submarino a flor de agua

El primer lugar es ocupado por un video protagonizado por un oficial a bordo de un submarino navegando a flor de agua. En primer plano, el oficial expone sus funciones específicas dentro del submarino, las capacidades técnicas del buque y su importancia en la defensa marítima nacional. El éxito del video radica en lo novedoso de mostrar la navegación del submarino, aspecto poco conocido y atractivo para el público civil.

f. Video institucional “Manifiesto”

El segundo video es un video institucional, que muestra imágenes de las diferentes unidades de tierra, mar y aire de la Armada Nacional, destacándose por una excelente realización audiovisual, rutinas diarias de los marinos y la participación de un locutor profesional que promueve la vinculación al proyecto institucional. Su producción es de alta calidad y la narración motivacional contribuye a su impacto y posicionamiento.

g. Escuela naval y simuladores

En el tercer lugar, el video muestra a cadetes de la Escuela Naval interactuando con simuladores de navegación de alta tecnología. El video se enfoca en el proceso formativo, el aprendizaje práctico y la tecnología disponible, evidenciado por el entusiasmo y entrenamiento de los futuros oficiales.

h. Concurso y experiencia formativa

El cuarto video corresponde a una dinámica interactiva con la audiencia, en la que un joven gana un pase para vivir un día de entrenamiento en la base de entrenamiento de Infantería de Marina en Coveñas - Sucre. Esta publicación documenta su experiencia, generando un impacto positivo en la audiencia de los jóvenes.

i. Promoción de tecnología sanitaria naval

El quinto puesto destaca el programa de tecnólogo en sanidad naval, con grumetes en proceso de entrenamiento en diversos medios institucionales. A pesar de una exhibición media de

recursos institucionales, el video logra comunicar la relevancia profesional y las oportunidades formativas en sanidad dentro de la Armada.

j. Desfile de cadetes en Cartagena

El sexto video presenta un desfile de gala del batallón de cadetes por la Escuela Naval de Cartagena. El video refleja la solemnidad, tradición y disciplina militar mediante uniformes y rutinas ceremoniales.

k. Maniobra de helicóptero Dolphy

En el séptimo puesto, muestra a un helicóptero, Dolphy realiza una maniobra de aproximación y aterrizaje, complementado musicalmente para aumentar el dinamismo y el engagement audiovisual entre los espectadores.

l. Comandante aeronaval y rutina de despegue

En el octavo lugar, se muestra a un piloto de aeronave realizando su rutina de verificación y solicitando autorización para despegar. Este formato proporciona información relevante sobre las capacidades aéreas operativas, generando interés por su autenticidad y naturalidad.

m. Noticia de selección de aspirantes

Por último, en el noveno video se presenta la experiencia impactante y emotiva de un aspirante al recibir la noticia de su aceptación en la Escuela Naval, generando una fuerte conexión emocional y reacciones auténticas tanto en el aspirante como en su familia.

G. Discusión

Mediante el análisis de cinco años de contenido digital de la campaña *Hazte Marino* en Instagram, perteneciente a los 3 mejores videos de cada mes durante el lapso de estudio, solo se pueden evidenciar indicadores de las buenas prácticas que se pueden replicar, con el fin de orientar las campañas hacia estos indicadores, pero no es un ejercicio para cuantificar valor real de engagement del canal.

Para una correcta interpretación de los resultados, es crucial contrastar estos indicadores de engagement con las cifras reales de incorporación del mismo periodo. Esto permite evaluar la correlación entre la intención expresada en las plataformas y la acción concreta de incorporarse a la institución.

Análisis resultados frente al estadístico de incorporaciones al servicio militar

Tabla 4. Resultados de incorporación 2019-2024, datos suministrados por la dependencia de División de Servicio Militar ARC.

AÑO	OBJETIVO	% CUMPLIMIENTO	% JURARON BANDERA	OBSERVACIÓN CLAVE
2019	9600	0,94	85.5%	No se logró el cumplimiento y la tasa del juramento se encuentra por debajo del 90%
2020	7195	1,01	88.5%	Se logró el cumplimiento y la tasa del juramento mejoró en 3 puntos porcentuales; el efecto pandemia puede haber influido en la decisión de enlistarse, por pandemia se redujo a 3 contingentes en el año
2021	10200	1,01	92.8%	Mejor desempeño del sexenio; campañas posiblemente mejor adaptadas al contexto postpandemia
2022	10200	0,77	69.2%	Caída abrupta en el cumplimiento y Juramento de bandera
2023	10200	0,7	65.8%	Año más crítico, menor tasa de Juramento de Bandera
2024	10410	0,89	82.1%	No se logró el cumplimiento y la tasa del juramento se encuentra por debajo del 90%

Fuente. Elaboración propia basado en la meta de 90% del juramento de bandera obedece a al margen de desacuartelamiento por medicina. Se observa un aumento de las metas de incorporación en el 2021 y en 2024.

En el año 2020 se evidencia una etapa inicial de ensayo con interacciones limitadas, logrando una curva de aprendizaje institucional. Posteriormente, entre 2021 y 2022, se consolida una narrativa más efectiva y adaptada al entorno postpandemia, originando auge tanto en alcance como en engagement, sin que esto se tradujera en una mejora proporcional de los resultados de incorporación.

En el 2023, se logra observar una mejor relación con la audiencia, que no solo consume contenido, sino que interactúa con él de forma discursiva, siendo coherente con la teoría de la

cultura participativa de Jenkins (2006), donde la audiencia se convierte en cocreadora de significado, lo que no se reflejó de manera directa en un aumento de las incorporaciones.

Para el periodo del 2024, se evidencia un descenso en algunas métricas que sugiere que dicha estrategia debe afinarse. El engagement rate (ER%) disminuyó, reflejando un posible fenómeno clásico de saturación y pérdida de novedad, como lo describen Kaplan & Haenlein (2010).

Mediante el análisis de los videos más exitosos, se logran identificar elementos clave: la tecnología, la emoción, la identificación aspiracional y la narrativa institucional convergen en un mayor engagement, reflejando mayor identidad y legitimidad de la ARC, elemento crucial en campañas de incorporación militar.

3. Propuesta metodológica basada en evidencia para mejorar la efectividad de los programas de incorporación y garantizar la atracción de nuevos talentos en la ARC.

Recapitulando los hitos alcanzados en el desarrollo del presente trabajo: la comprensión del ambiente operacional del desarrollo de las actividades de incorporación de la Armada Nacional (Sección 1). Identificación de las variables y tendencias que acompañan a las campañas publicitarias en la ARC (Sección 2), y apoyados en la metodología de Eikmeier (2010), diseñada para identificar y seleccionar el Centro de Gravedad basado en los fines, modos y medios”; se logra resolver la siguiente matriz, como punto de partida para el diseño de la propuesta de mejora.

Tabla 5. Matriz de Análisis del Centro de Gravedad para el Proceso de Incorporación: Perspectivas del Público Joven y de la ARC

EIKMEIER	JOVENES	ARC
Fines	Evitar incorporación	Asegurar sostenibilidad con incorporación de jóvenes
Capacidad Crítica	Ofertas académicas, laborales, delictivas o de la cultura del no hacer nada	Atraer y retener jóvenes con narrativa, incentivos, consolidando una propuesta de valor
Medios	Propaganda, redes locales, cultura de la ilegalidad, economías ilícitas, influencia partidos políticos en contra del servicio militar	Distritos, campañas digitales, incentivos legales, admiración, respeto por la ARC y apoyo de toda la institución
Centro de gravedad	La inmediatez de las aspiraciones de crecimiento personal, profesional, económico y sentido de pertenencia	La confianza pública en los valores de la institución y la capacidad de proyectar una imagen moderna y profesional
Requerimientos Críticos	Narrativa anti servicio militar, pereza, economías ilícitas	Narrativas creíbles, auténticas, incentivos, apoyo familiar y gestión de más recursos para generar más medios
Vulnerabilidades Críticas	Presencia estatal, contra narrativa y beneficios	Desinformación, estigmatización, baja conexión emocional, sinergia comunicacional, discurso de odio, percepción negativa

Fuente. Elaboración propia.

Para efectos del planeamiento de las actividades de incorporación y de propaganda militar, se propone realizar una analogía con el proceso de planeamiento de operaciones militar, lo que permite planear las fases, líneas de esfuerzo (LDE), que de forma secuencial y sincronizada se plantean las campañas y demás actividades necesarias para el desarrollo del Plan de fortalecimiento de las incorporaciones al Servicio Militar y en general todos los programas ofertados por la institución.

3.1. Plan Fortalecimiento de la Incorporación Naval

El presente planeamiento contempla tres fases de operación:

- Fase I: Dominio del Entorno Digital:
- Fase II: Modernización de la Imagen y Procesos
- Fase III: Consolidación del Reclutamiento

En las cuales se desarrollan cinco líneas de esfuerzo, las cuales se presentan a continuación.

a) LDE 1: Modernizar la Proyección Institucional

Fase I: Profesionalización del incorporador, mediante una campaña interna dirigida a todo el personal militar (oficiales, suboficiales, infantes profesionales, regulares y personal civil) para medir las competencias que cumplan con el perfil del incorporador, (definir el perfil del incorporador, habilidades blandas y conocimiento digital), con el fin de contar con la mejor selección de personal de acuerdo con la misión a desarrollar, personal con compromiso y autodisciplina, y tener en cuenta el regionalismo del personal seleccionado, a fin de lograr empatía en el público objetivo.

Se propone la creación de una directiva permanente a nivel del Comandante de la Armada, con el propósito de unir los esfuerzos de OCOMES y la División de Promoción y Publicidad de la Dirección de Incorporaciones de la Armada Nacional, con la misión asignada de sacar producción en conjunto, que ayude a difundir el mensaje de incorporación. La Armada cuenta con personal que, a título personal, son influencers, cantantes o animadores. Con un adecuado perfilamiento y capacitación, podrían difundir el mensaje de incorporación desde las redes institucionales de forma más orgánica y natural, aumentando así el número de seguidores.

Se deben buscar los incentivos necesarios para que cada tripulante de la Armada Nacional, compartan en grupos de WhatsApp y redes sociales, las piezas gráficas o volantes digitales y videos en YouTube), de manera que esta alta difusión genere un mejor posicionamiento y tendencia en algoritmos de las diferentes redes sociales, multiplicando la visibilidad del material. Adicionalmente, se puede pensar en monetizar las cuentas de las redes sociales, con el fin de

obtener recursos que se pueden invertir en mejorar la calidad del material, asimismo esta misma campaña debe buscar que cada tripulante presente sus referidos o candidatos a Servicio Militar y a los diferentes programas de las escuelas de formación.

Fase II: De acuerdo con la sección dos, ya está visto que cantidad de videos o piezas publicitarias no significa mayor cantidad de vistas, motivo por el cual se deben optimizar los recursos en un determinado número de piezas publicitarias, que cumplan con el requisito de alta conexión con el público objetivo, empleando el personal con mejor registro, con capacidad de transmitir el mensaje de incorporación, empleando los medios navales y militares con los que cuente la fuerza, con la selección de la narrativa adecuada y un entorno que cautive y venda el producto.

Fase III: Se debe gestionar el recurso para posicionar los distritos de incorporación en puntos estratégicos dentro de las ciudades principales del país, dando cobertura a todo el territorio nacional, para lugares donde no se encuentren distritos se deben crear distritos virtuales que respondan por las actividades de presencia digital en la jurisdicción asignada. Las fachadas y vallas publicitarias deben ser de alta visibilidad y de preferencia la ubicación de los distritos se debe realizar en terrenos propios o de concesión a largo plazo, teniendo en cuenta la acreditación y permanencia en la memoria de la ciudadanía.

Todo el personal de la Dirección de Incorporación debe capacitarse y reentrenarse en temas de calidad de servicio, márketing, ventas y valores institucionales, permitiendo prestar el mejor servicio en el cumplimiento de la misión asignada.

b) LDE 2: Optimizar la Gestión y Proceso Digital

Fase I: Utilizando herramientas de segmentación de datos tipo Power BI, se deben crear dashboards con perfiles a cada incorporador, con el fin de medir el cumplimiento de las metas asignadas por incorporador. Asimismo, se deben establecer los mecanismos de recompensa por buen rendimiento en las metas, permitiendo cuantificar y controlar el trabajo diario del personal, dado que aquello que no se mide no se puede controlar.

Con la experiencia vivida en el 2020-2021 de teletrabajo, se logró identificar que los distritos podían realizar incorporaciones por fuera de la jurisdicción asignada, motivo por el cual para efectos estadísticos del incorporador se debe contar con una columna que valore las incorporaciones en jurisdicciones diferentes a la propia.

En muchas ocasiones el aspirante no cumple con los requisitos para el programa al que aplica, motivo por el cual se plantea la posibilidad de analizar su caso con personal idóneo para ofrecer un programa al cual el aspirante opte voluntariamente por aceptar un cambio de proceso.

Fase II: Se evidencia en la actualidad una respuesta en tiempo diferido de los canales de atención de HazteMarino (WhatsApp, Facebook, Instagram, otros); estas plataformas ofrecen un formulario de datos personales que alimentan un CRM, para posteriormente controlar que los incorporadores llamen y evalúen los requisitos para aplicar de las personas que voluntariamente dejan sus datos.

Este doble proceso administrativo genera ineficacia, ya que permite que los aspirantes se olviden de sus intenciones o simplemente no encuentren el engagement (interacción con la plataforma) y desistan de sus aspiraciones (teniendo en cuenta la naturaleza de la generación y el deseo de inmediatez de las nuevas generaciones), motivo por el cual se hace necesario emplear ChatBot con IA que centralice, suministre información y clasifique y traslade la comunicación al incorporador más cercano para llevar su proceso.

Las plataformas digitales en lo preferible deben direccionar a los aspirantes a un canal tipo YouTube que tenga la capacidad de mostrar el contenido de los diferentes programas ofrecidos por la Armada Nacional, o dentro de las plataformas, en la página HazteMarino, la reproducción de los videos se sume a las vistas de cada video, permitiendo que el algoritmo de YouTube los identifique como tendencia y promocióne el video masivamente.

c) LDE 3: Asegurar la Permanencia y Calidad del Talento Humano

Fase I: Seguridad biométrica: el proceso de incorporación registra el riesgo de suplantación de pruebas, motivo por el cual se deben buscar los mecanismos de seguridad biométrica en los exámenes médicos, garantizando la mejor selección del personal.

Fase II: Desarrollar campañas publicitarias difundiendo la proyección y beneficios dispuestos a los militares, promoviendo la incorporación, permanencia y crecimiento dentro de la institución

Fase III: Pasión por el Servicio, el voz a voz es una de las herramientas más poderosas para la promoción de los procesos de incorporación de la Armada Nacional, motivo por el cual se debe diseñar una campaña con las escuelas de formación con el fin de verificar la doctrina dada en el periodo de adaptación, la cual debe generar la conexión emocional, sentido de pertenencia y motivación, permitiendo despertar la pasión por la vida militar, como mecanismo de retención y permanencia en la institución, logrando que los nuevos tripulantes manifiesten sus vivencias atrayendo a más jóvenes a vivir una buena experiencia, se resalta la importancia del desarrollo de esta campaña, la doctrina y el entrenamiento generan resiliencia, satisfacción y confianza en los momentos de mayor exigencia, se podría verificar dentro del personal de servicio militar, que jóvenes cuentan con las habilidades blandas y disciplina para contar su experiencia en la vida, con el fin de ser asignados a los distritos de incorporación.

La doctrina impartida en todas las escuelas de formación (incluyendo servicio militar), debe incluir una formación en valores y ética, con el propósito de devolver un ciudadano reservista ejemplo para la sociedad y recuperando ese orgullo familiar y admiración por las instituciones militares, fortaleciendo la ideología militar (Janowitz, 1977).

Evaluación y mejora continua del proceso, una correcta apreciación del proceso garantiza la toma de decisiones oportuna para reorientar los esfuerzos y empleo de medios disponibles, por tal motivo la estrategia debe ser flexible, adaptable a los ambientes variables del proceso de incorporación, el pensamiento disruptivo, soportado en juicios de valor, garantiza la optimización de los procesos.

d) LDE 4: Cooperación Interinstitucional

Fase I: Conquista de medios de comunicación. Una vez seleccionado y capacitado el personal con mejores condiciones para interacción con medios de comunicación (TV, Radio, canales digitales), se deben disponer los medios, coordinar de forma permanente para pautar de

forma gratuita en dichos medios, de forma permanente, con contenido variable y adaptativo a cada contexto, logrando mayor cobertura de la imagen institucional.

Fase II: Alianzas estratégicas, la proyección y los beneficios del futuro reservista, se impactan mediante el desarrollo de convenios interinstitucionales para que una vez jure bandera el Infante de Marina Bachiller en su unidad de destino, paralelamente al desarrollo de sus funciones como militar, reciba capacitaciones técnicas con certificado que aporten al servicio prestado en la institución o en su futuro como reservista, los Infantes de Marina regulares se deben motivar para validar el bachillerato, como estrategia de mejoramiento del tejido social, un curso de vigilancia privada garantizaría que el reservista pueda optar por trabajo inmediato al terminar su servicio, al tiempo que mejora las aptitudes durante su servicio militar.

Fase III: Campaña reservista de éxito, se deben consultar las bases de datos del personal que prestó servicio militar o perteneció a la institución, para identificar casos de éxito que se puedan presentar como historias de vida y ejemplos de superación.

Perfilamiento ICFES, se propone adelantar un convenio con el ICFES con el fin de integrar a las pruebas de conocimiento, una prueba de perfilamiento profesional, identificando las condiciones vocacionales y la proyección de cada joven bachiller, tipo test Pick-Dream, de esta manera se identificarán los jóvenes que tengan las condiciones para desarrollar su proyecto de vida con las fuerzas militares.

e) LDE 5: Influencia Estratégica Externa

Fase I: Relaciones públicas, la División de Promoción y Publicidad de la Dirección de Incorporación Naval debe contar dentro de sus funciones de relacionamiento público a nivel central, regional, y a su vez, en los distritos, esta tarea deberá ser asignada dentro de las funciones del comandante, permitiendo concretar interacciones interinstitucionales que faciliten la difusión del mensaje de incorporación.

Fase II: Se propone una campaña continua en el tiempo que seleccione e invite a influencers que se alineen a los principios institucionales para que visiten y conozcan las unidades Navales-Militares, para el desarrollo de contenido, el cual será desarrollado en el marco de los

buenos principios y preservación de la imagen institucional. Se puede llegar a un acuerdo con el canal invitado para que publique un tráiler de la producción que lo dirija al canal de HazteMarino, logrando alto tráfico de visitas en ambos canales.

Fase III: campaña de buena calidad de servicio, todas las comunicaciones presenciales, digitales o por teléfono se deben realizar bajo las políticas de un buen servicio. El personal aspirante debe salir contento así no cumpla requisitos para el programa de su aspiración, que el visitar un distrito debe ser una experiencia de admiración, respeto y deseo de pertenencia, como mecanismo de activación de la voz a voz positivo.

4. Conclusiones

La legitimidad y viabilidad del servicio militar en Colombia están intrínsecamente ligadas a la habilidad de la institución para reformular sus narrativas y métodos de vinculación. Por ello, es crucial que la Armada Nacional de Colombia (ARC) adopte las tendencias socio digitales en las nuevas estrategias, bajo un enfoque de presentar una propuesta de valor que satisfaga las aspiraciones de los jóvenes, especialmente ante la fuerte competencia de alternativas civiles y economías ilegales.

En consecuencia, el éxito en la incorporación depende de la confianza pública en los valores institucionales y de su capacidad para proyectar una imagen moderna y profesional, siendo este el Centro de Gravedad del proceso. Así mismo la adaptabilidad organizacional, debe ser dinámica y basarse en evidencia empírica.

El análisis cuantitativo (2019-2024) demuestra que el formato de video logró ser eficaz para establecer conexiones emocionales y fomentar la viralidad. De hecho, la cuenta @haztemarino.arc consolidó su impacto más significativo en visibilidad durante el periodo 2021 y 2022, alcanzando un pico. Los videos exitosos revelan que elementos como la tecnología, la emoción y la identificación aspiracional convergen para generar un mayor engagement.

A pesar del auge en el alcance y engagement, este éxito no se tradujo en una mejora proporcional de los resultados de incorporación. A partir de 2023, la estrategia digital ha mostrado límites claros, mostrando un descenso gradual en las métricas. Así pues, se requiere la integración

de métricas cruzadas (digitales y presenciales) y el desarrollo de un modelo predictivo de captación.

El Plan de Fortalecimiento de la Incorporación Naval, nace de una reflexión crítica ante la volatilidad y el descenso en el cumplimiento de las metas de incorporación, proponiendo una estrategia factible y adaptable, enfocada en la gestión institucional y proyectando el servicio militar como una auténtica plataforma para la movilidad social.

La aplicación del análisis PEMSITIM y procesos sistemáticos de evaluación y ajuste permanente ayuda a la sostenibilidad del plan a desarrollar. Por lo tanto, se recomienda establecer un sistema de monitoreo institucional.

5. Limitaciones

Durante el presente trabajo se evidenciaron varias limitaciones, que son pertinentes señalar para futuras investigaciones, o durante la fase de aplicación de la propuesta del Plan de Fortalecimiento de la Incorporación Naval.

El análisis de los datos se realizó manualmente, lo que hace tediosa y demorada la consolidación de la información. Actualmente, existen herramientas que, desde el usuario y contraseña, permiten evaluar en retrospectiva el éxito de las campañas en todas las redes sociales, permitiendo un entendimiento global de las variables determinantes y, a su vez, calcular el engagement rate de todo el ecosistema digital.

La validación en campo es importante para el diseño de nuevas campañas de incorporación, permitiendo captar la percepción de eficacia y resonancia de los mensajes, permitiendo captar las expectativas de los jóvenes y el impacto real en la audiencia objetivo.

Estas limitaciones subrayan la necesidad de complementar esta investigación con estudios futuros que puedan incluir acceso directo a datos institucionales, analizar otros procesos de incorporación y realizar muestreos primarios sobre la población objetivo para obtener una visión más completa y dinámica del fenómeno.

Referencias

ACAPS. (2024). *Colombia. Child recruitment and use alerts, 2018-2023 – Ombudsman’s Office of Colombia

Acevedo, H. (s. f.). Storytelling: ¿Qué es y cuál es su impacto comercial en los negocios digitales? LinkedIn.

Álvarez Calderón, C. E. (2012). Ocupación de espacios vacíos: una condición sine qua non de la seguridad multidimensional en Colombia. *Revista Científica General José María Córdova*.

Arias Ortiz, G. I., & Prieto Herrera, C. A. (2024). Las narrativas sobre el rol de la Fuerza Pública en Colombia luego del Acuerdo de Paz con las FARC: reflexiones y propuestas. Instituto para las Transiciones Integrales (IFIT).

Arjona, A. (2016). *Rebelocracy: Social Order in the Colombian Civil War*. Cambridge University Press.

Atehortúa, A. (2001). *La institución militar en Colombia*. Universidad del Valle.

Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. University of Chicago Press.

Berger, J., & Milkman, K. L. (2012). What Makes Online Content Viral? *Journal of Marketing Research*.

Botero Alzate, A. (2021). La polarización política en Colombia y los discursos mediáticos en *elcolombiano.com* y *eltiempo.com*. Universidad de Caldas.

Boyd, d. m., & Ellison, N. B. (2007). Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*.

Britt, T. W., Adler, A. B., & Castro, C. A. (2006). *Military Life: The Psychology of Serving in Peace and Combat*. Praeger Security International.

Cárdenas, J. (2022). *Legitimidad y derechos fundamentales en Colombia*. Editorial académica.

Collazos Lara, Y. E., Acosta Angarita, J., & Mendoza Sánchez, X. (2024). Caracterización sociosanitaria de mujeres que prestan el servicio militar de manera voluntaria en la costa Caribe colombiana. *Revista Med*, 32(2).

Corte Constitucional. (2009). Sentencia C-728 de 2009.

Corte Constitucional. (2017). Sentencia T-259 de 2017.

Corte Constitucional. (2020). Sentencia C-084 de 2020, expediente D-13215.

DANE. (2023–2025). *Mercado laboral – Empleo y desempleo*. Bogotá: Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

Defensoría del Pueblo. (2020). *Informe sobre reclutamiento forzado y situación de jóvenes en zonas afectadas por el conflicto armado*.

Eikmeier, D. C. (2010). Center of Gravity Analysis. *Military Review*.

Entman, R. M. (1993). Framing: Toward clarification of a fractured paradigm. *Journal of Communication*, 43(4), 51–58.

Fernández, J. (2020). *Tradición familiar y servicio militar en Colombia: Un análisis generacional*. Universidad Nacional de Colombia.

Función Pública. (2024). *Decreto 1079 de 2024. Por el cual se reglamenta el Servicio Social para la Paz*.

Forbes. (2023). The power of storytelling in marketing. *Forbes*.

Goncalves, O. (s. f.). *Ganar, gobernar, comunicar: ideas, experiencias y conceptos. Comunicación política moderna*.

González, F., Bolívar, I., & Vázquez, T. (2003). *Violencia política en Colombia: De la nación fragmentada a la construcción del Estado*. CINEP.

Guillén Arango, L., & Fajardo Rivera, D. (2020). Servicio militar en Colombia: Entre la obligación y la oportunidad. Editorial Universidad del Rosario.

Habermas, J. (1981). *The Theory of Communicative Action*. Beacon Press.

Helmus, T. C. (2018). *Russian Social Media Influence: Understanding Russian Propaganda in Eastern Europe*. RAND Corporation.

Huntington, S. P. (1957). *The Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil-Military Relations*. Harvard University Press.

Infobae. (2025, 4 de mayo). Ministro de Defensa alertó que el Clan del Golfo se estaría infiltrando... Infobae.

Invamer. (2024). Encuesta de percepción sobre las Fuerzas Militares colombianas. Bogotá: Invamer.

Janowitz, M. (1960). *The Professional Soldier: A Social and Political Portrait*. Free Press.

Janowitz, M. (1977). *Military institutions and coercion in the developing nations*. The University of Chicago Press

Jaramillo Alarcón, G. (2022). Análisis de las campañas de comunicación utilizadas por un grupo de campesinos... Villacarmelo. Univ. Autónoma de Occidente.

Jenkins, H. (2006). *Convergence culture: Where old and new media collide*. New York University Press.

Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68.

Krippendorff, K. (2004). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. Sage.

LAPOP. (2023/2024). *The Americas Barometer: Colombia Report*. Vanderbilt University.

Ley 1861 de 2017. Por la cual se reglamenta el servicio militar en Colombia. Diario Oficial.

- Ley 2272 de 2022. Por la cual se reglamenta el Servicio Social para la Paz. Diario Oficial.
- Lin, P., Bekey, G., & Abney, K. (2008). *Autonomous Military Robotics: Risk, Ethics, and Design*. California Polytechnic State University.
- Malthaner, S., & Waldmann, P. (2014). *The Radical Milieu... Studies in Conflict & Terrorism*.
- Ministerio de Defensa Nacional. (2023). Directiva Permanente No. 015: Lineamientos para el entrenamiento y la cohesión del personal.
- Ministerio de Defensa Nacional. (2020). Manual de Estado Mayor MTE 5-0.8. Enfoque operacional PEMSITIM. Bogotá: MDN.
- Ministerio de Defensa Nacional. (2024). **Memorias al Congreso 2023-2024**.
- Ministerio de Defensa Nacional. (2025). Programa de Bienestar y Salud Mental para el Personal Militar.
- Ministerio de Defensa Nacional. (2025). Decreto 1075 de 2025.
- Pion-Berlin, D. (2016). *Military Missions in Democratic Latin America*. Routledge.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Simon & Schuster.
- Reddit r/army. (2025, 4 de mayo). *The Army (and military in general) has a cell phone problem* [Mensaje en un foro en línea].
Reddit. https://www.reddit.com/r/army/comments/rgjhno/the_army_and_military_in_general_has_a_cell_phone/
- Rivas, J. (2002). Servicio militar y tradición familiar en Colombia. En Fernández, J. (2020).
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5th ed.). Free Press.
- Stieglitz, S., & Dang-Xuan, L. (2013). *Social Media and Political Communication: A Social Media Analytics Framework*.
- Taylor, J., et al. (2015). *The Military-Society Dichotomy*. *Armed Forces & Society*.

Vásquez, A., & Téllez, J. (2017). Objeción de conciencia y servicio militar en Colombia. *Revista de Derecho Público*.

Villa Gómez, J. D., Velásquez, N., Barrera, D., & Avendaño, M. (2020). El papel de los medios de comunicación... *El Ágora USB*.